

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Кафедра менеджменту та управління проектами

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І ПІДВИЩЕННЯ
РІВНЯ СПРОМОЖНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

*Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю
(30 жовтня – 29 листопада 2019 р., м. Дніпро)*

**Дніпро
ДРІДУ НАДУ
2019**

УДК 352.07(477):06.048.6

ББК 67.400.7 (4Укр)

34

Рекомендовано до друку вченою радою ДРІДУ НАДУ при Президентові України (протокол № 10/230 від 27 грудня 2019 р.).

Редакційна колегія:

д.держ.упр., проф. Серьогін С.М., д.і.н., проф. Бородін Є.І.,
д.держ.упр., доц. Чикаренко І.А., д.держ.упр., проф. Маматова Т.В.,
к.держ.упр. Сергієнко Е.О. (відп. секретар)

34 Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 29 листопада 2019 р. / за заг. ред. І.А. Чикаренко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 405 с.

Уміщені матеріали доповідей учасників науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад» щодо опрацювання інноваційних управлінських підходів у практиці управління місцевим розвитком в умовах децентралізації, державного стимулювання розвитку об'єднаних територіальних громад та підвищення рівня їх спроможності, подано результати вивчення та узагальнення релевантного зарубіжного та вітчизняного досвіду і кращих практик.

Розраховано на фахівців державного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, а також буде корисним для всіх, кого цікавить окреслене коло проблем.

© ДРІДУ НАДУ,
2019

ЗМІСТ

ЧИКАРЕНКО Ірина, МАМАТОВА Тетяна, ЧИКАРЕНКО Олексій. <i>Методологічні засади розробки стратегії регіонального розвитку: досвід Дніпропетровської області</i>	9
АЛЬ-АТТІ Ірина. <i>Сучасні дослідження розвитку публічного управління в Україні в системі міжнародно-правових стандартів</i>	13
АНДРІЄНКО Антон. <i>Застосування інноваційних інструментів розвитку громади міста Дніпра в умовах децентралізації</i>	16
АНТОНЮК Ірина. <i>Запровадження дієвих напрямів потенційного співробітництва в межах агломерації</i>	18
АПОСТОЛ Олександр. <i>Методико-технологічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності регіонів за державної підтримки</i>	21
АСЄЄВА Анна. <i>Переваги та недоліки упровадження електронного урядування на місцевому рівні</i>	23
БАЗИЛЕВСЬКИЙ Сергій. <i>Інституційне забезпечення активізації місцевих ініціатив сільських територій</i>	26
БЛІЩУК Катерина, САВЕЛЬЄВА Ольга. <i>Розвиток співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг</i>	29
БОБРОВСЬКА Олена. <i>Адаптивність організаційних систем управління у сфері публічного управління</i>	32
БОБРОВСЬКИЙ Олексій. <i>Удосконалення методів публічного управління розвитком територіальних громад</i>	35
БОЙКО Олена. <i>Розвиток статутної нормотворчості в умовах децентралізації</i>	38
БОНДАРЕНКО Віктор. <i>Розвиток співробітництва територіальних громад як один із факторів підвищення рівня їх спроможності</i>	41
БОРИСЕНКО Юрій. <i>Оновлення цінностей та розвиток компетентності учасників мережевої взаємодії під час створення комплексу мережевих систем місцевого розвитку</i>	45
ВАВРЕНЮК Сергій. <i>Освіта як один із головних чинників безпеки держави</i>	49
ВИШНЯК Олена. <i>Сучасні тенденції розвитку кадрового забезпечення державних інституцій в Україні</i>	52
ВОРОНА Петро, РОПАН Артур. <i>Щодо проблематики місцевих виборів за відкритими партійними списками</i>	56
ВУКОЛОВ Володимир. <i>Механізм формування показників стратегії розвитку ОТГ</i>	60
ГОЛОВІНА Ольга. <i>Освіта дорослих в Україні: фактор розвитку громад та освітній тренд</i>	63
ГРОМ Денис. <i>Проблеми формування іміджу державної установи</i>	66
ГУЦАЛЮК Владислава. <i>Напрямки співробітництва служби зайнятості та об'єднаних територіальних громад як гарантія успішного розвитку регіональних ринків праці</i>	68

ДЕЙДЕЙ Дарина. <i>Напрями удосконалення законодавства України про місцеві вибори</i>	71
ДОМАРАЦЬКИЙ Михайло. <i>Впровадження державних заходів щодо антикризової діяльності відносно захисту регіональної критичної інфраструктури</i>	74
ДРИГУЛЯ Наталія. <i>Громадянська компетентність як ключова складова професійної компетентності публічних управлінців в умовах сталого розвитку регіонів</i>	76
ДРОГОРУБ Валерія. <i>Запровадження автоматизованої моделі прийняття і підтримки рішень щодо функціонування і розвитку «розумної» інфраструктури мегаполіса</i>	80
ДРОГОРУБ Ігор. <i>Модернізація механізму збереження архітектурної та містобудівної спадщини</i>	84
ДУБРОВСЬКА Марія. <i>Освітні проекти як інструмент організаційного механізму поводження з твердими побутовими відходами</i>	86
ДУРМАН Микола. <i>Інструменти формування регуляторної політики в об'єднаних територіальних громадах</i>	89
ЄГОРЕНКОВА Юлія. <i>Комунальна власність як джерело наповнення місцевих бюджетів та основа соціального розвитку територій</i>	92
ЖЕМЧУЖНИЙ Денис. <i>Запровадження інноваційних форм кооперації процесів туристичної діяльності в столичному місті</i>	95
ІГНАТ Олександр. <i>Розвиток співробітництва територіальних громад в Україні у 2018-2019 роках: загальні тенденції та кращі практики</i>	98
ІГОЛКІН Сергій. <i>Визначення пріоритетів державної політики щодо інноваційного розвитку та його екологічних наслідків: міжнародна практика</i>	102
ІГОЛКІНА Василина. <i>Innovation in healthcare and the role of health senior executives</i>	105
КАНАН Аюб. <i>Сучасні проблеми формування та розвитку антикорупційних органів в Україні</i>	107
КИРТОКА Марія. <i>Перспективні напрями застосування концесії в Україні</i>	110
КИТАЄВ Андрій, ЧАЛА Ніна. <i>Особливості використання технології «блокчейн» в енергоефективності: від публічних закупівель до випуску зелених бондів</i>	112
КІЯНКА Ірина, МЕЛЬНИШИН Лев. <i>Регіональна політика: можливості для України</i>	116
КОВАЛЬОВ Вадим. <i>Міжнародний досвід планування розвитку землекористування на муніципальному рівні</i>	120
КОЗИРЄВА Катерина. <i>Залучення громадськості до заходів протидії корупції в органах державної влади України</i>	123
КОРОЛЮК Тетяна. <i>Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення спроможності територіальних громад</i>	125

КОРХ Наталія. <i>Фінансове забезпечення процесів розвитку територіальних громад</i>	128
КОШЕЛЄВА Марина. <i>Розвиток співробітництва територіальних громад як один із факторів підвищення рівня їх спроможності</i>	131
КРАВЦОВ Олег. <i>Формування професійних компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування</i>	134
КРАВЦОВА Тетяна. <i>Соціальний менеджмент як елемент системи управління ОТГ</i>	137
КРАВЦОВА Тетяна, БЕРЕЗОВСЬКА Світлана. <i>Особливості управління ОТГ на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту</i>	142
КРАВЦОВА Тетяна, ШКЛЕНСЬКА Юлія. <i>Моніторинг та оцінювання якості надання послуг водопостачання та водовідведення в об'єднаних територіальних громадах як фактор розвитку галузі</i>	145
КРАВЧЕНКО Мілена, МЕЛЬНИЧУК Лариса. <i>Особливості соціального розвитку регіонів України</i>	150
КРАЙНИК Ольга. <i>Підвищення ефективності фінансового управління об'єднаних територіальних громад</i>	153
КРИВОРЧУК Ігор. <i>Інноваційна політика використання потенціалу рекреаційно-туристичного комплексу столичного міста</i>	156
КРИТЕНКО Олена, МАКАРОВА Світлана. <i>Позитивні та негативні прояви системи державних закупівель PROZORRO</i>	158
КРИТЕНКО Олена, НІКІТІНА Катерина. <i>Децентралізація влади як спосіб удосконалення системи надання адміністративних послуг</i>	161
КРИТЕНКО Олена. <i>Шляхи підвищення ефективності громадського контролю в системі надання адміністративних послуг</i>	164
КРИПАК Андрій. <i>Світовий досвід формування спроможних територіальних громад</i>	168
КУЗЬМЕНКО Віктор. <i>Програма дій уряду 2019-2024: перспективи діджиталізації об'єднаних територіальних громад в Україні</i>	172
ЛЕБЄДСЬКА Надія. <i>Засіб підвищення компетентних навичок фахівців державного управління</i>	175
ЛЕЛЕЧЕНКО Анжела. <i>Застосування екологічного менеджменту в управлінні сталим розвитком природно-заповідних територій</i>	179
ЛЕЩУХ Ірина. <i>Парадигма інноваційного потенціалу регіону</i>	184
ЛИСАЧОК Алла. <i>Економічна безпека ОТГ: державно-управлінський аспект</i>	187
ЛИСОВЕЦЬ Олександр. <i>Стратегія реформування державної кадрової політики в Україні</i>	192
ЛИТВИНЕНКО Олексій. <i>Брендинг та промоушен міст як інструменти посилення їх побратимства</i>	195
ЛИТВИНЕНКО Юлія. <i>Аутплейсмент як сучасний інструмент мотивації персоналу</i>	199

МАЗУР Олександр. <i>Об'єднана територіальна громада: доступ до державних реєстрів</i>	202
МАЛА Світлана. <i>Розвиток публічного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах</i>	204
МАМОНОВА Валентина, Кожуріна Віра. <i>Стратегічний підхід до управління земельними відносинами в ОТГ</i>	208
МАРЦЕНЮК Олена, СЕРГІЄНКО Елла. <i>Управління конфліктами в місцевому самоврядуванні в умовах децентралізації</i>	212
МІЩЕНКО Яна. <i>Мотивація як основний шлях розв'язання проблем у реалізації кадрової політики в публічному управлінні</i>	215
МНАЦАКАНОВ Сурен. <i>Проблеми впровадження сучасного інструментарію для управління ресурсами об'єднаних територіальних громад</i>	217
МОЛОКАНОВА Валентина. <i>Проблеми формування спроможних об'єднаних територіальних громад в Україні</i>	220
МУХІН Василь. <i>Інноваційні інструменти забезпечення екологічної безпеки великого міста</i>	223
НИКОЛАЄВА Валентина. <i>Впровадження електронних сервісів у державне управління якістю соціальних послуг</i>	226
ОДНОРОМАНЕНКО Олександр. <i>Міні-референдуми у форматі «town hall meeting» як прогресивна форма із вироблення спільних рішень влади та громадськості на місцевому рівні</i>	229
ОЛЕЩЕНКО Вероніка. <i>Імплементация програм Європейського союзу у діяльність ОТГ у розвитку соціальної сфери</i>	232
ОЛЬХОВІКОВА Юлія. <i>Перспективи стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад</i>	236
ОЛЬШАНСЬКИЙ Олександр. <i>Співробітництво громад як потенціал підвищення спроможності</i>	238
ОСАДЧУК Світлана. <i>Особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в 2020 році</i>	242
ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана. <i>Антикорупційний моніторинг як ефективний механізм запобігання корупції</i>	245
ПИРОГОВА Юлія. <i>Роль соціально-психологічних аспектів в управлінні людськими ресурсами в сфері публічної служби</i>	246
ПОЛЯНСЬКА Яна. <i>Економічні відносини як інструмент забезпечення ефективності розвитку територіальних громад</i>	251
ПОТЕБНА Юлія. <i>Удосконалення процесу надання адміністративних послуг шляхом застосування електронної платформи</i>	255
ПРУТ Леся. <i>Світовий досвід розвитку сільських територій в умовах децентралізації</i>	259
РОМАНЕНКО Євген. <i>Адміністративно-територіальна реформа</i>	263
РОМАНСЬКИЙ Ігор. <i>Підвищення інформаційної відкритості в діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент е-демократії</i>	267

САК Юрій. Політико-адміністративного реформування системи публічного управління в Україні та Фінляндії	271
СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна. Розвиток громадянських компетентностей публічних службовців у системі соціально-орієнтованого публічного управління	274
СЕМЕНІХІНА Юлія. Громадська експертиза як один із інструментів громадської участі у вирішенні питань місцевого значення	278
СЕРГІЄНКО Елла. Маркетинг території як складова її економічного розвитку	282
СЕРЬОГІНА Наталія, ВИННИК Діана. Проблематика та шляхи удосконалення електронного урядування на місцевому рівні	286
СІМЧУК Олександр. Пріоритетні напрями державного стимулювання розвитку відновлюваних джерел енергії	290
СКУЛЬСЬКА Світлана. Перспективи розвитку медичного страхування в Україні	293
СОЛОВЙОВ Сергій, ПОЛОЖЕШНА Ірина. Завдання створення спроможних об'єднаних територіальних громад	295
СУРОВЦЕВА Ірина. Кадрові проблеми суб'єктів, що надають соціальні послуги в ОТГ	298
ТОРІЧНИЙ Вадим. Розробка інноваційних методів державного захисту територіального інформаційного простору	301
ТРОСТЯНСЬКА Карина. Методичні підходи до типологізації об'єднаних територіальних громад за фінансовим станом	303
ТРОЦЕНКО Ігор. Міжнародний досвід державного управління захистом населення у надзвичайних ситуаціях	307
ТРОЦЕНКО Микола. Децентралізація в освіті як частина глобальних процесів в державі та громадах зокрема	310
УШАКОВА Алла. Проектне управління як підвищення проектної компетентності депутатів місцевих рад об'єднаних територіальних громад	314
ЧАЙКА Анжеліка. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування як складова формування спроможних територіальних громад	317
ЧЕРНИХ Тетяна. Місцеве самоврядування як суб'єкт владних повноважень адміністративного судочинства	320
ЧЕРНИХ Юрій. Правильно вибрана стратегія управління у сфері охорони здоров'я запорука розвитку і громади	324
ШЕВЧИК Катерина, СТУЛО Эвелина. Ценовое стимулирование продаж малых предприятий как инструмент развития регионов	327
ШИШКО Антон. Направления развития digital-экономики Республики Беларусь	329
ШЛЯХОВА Наталія. Вплив громадскості на розвиток територіального утворення	332

ШОСТАК Інна. Удосконалення механізму децентралізації надання соціальних послуг	336
ЮСИПЕНКО Олег. Управління екологічною безпекою водних об'єктів міста Києва: проблеми та перспективи	338
ЯГОДЗІНСЬКИЙ Сергій. Реалізація соціального капіталу як технологія роботи з людьми похилого віку з інвалідністю	343
УДОД Євген. Удосконалення комплексу елементів регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку	346
Секція «Інноваційний розвиток організацій»	349
ГОРОВА Анастасія, ТЕРЕЩЕНКО Світлана. Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства, за умов оптимізації ресурсного потенціалу	349
ГРОМ Денис, СЕРГІЄНКО Елла. Інструменти підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в організації	351
КРАВЦОВ Олег. Напрями удосконалення підготовки публічних службовців з питань інформаційної безпеки	354
КРАВЦОВА Тетяна. Емпіричні методи та їх роль в науковому дослідженні студента	357
КРАВЦОВА Тетяна. Інноваційний розвиток освіти як передумова створення дієвої системи управління інноваційною діяльністю	362
КРАВЦОВА Тетяна. Логістичний підхід до управління підприємством – важлива умова досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку	368
МАМАТОВА Тетяна, ЧИКАРЕНКО Олексій. Особливості застосування методології бізнес-планування: від проектів бізнесу до проектів місцевого розвитку	372
МЕДВІДЬ Вікторія. Сутнісно-змістовні аспекти міжрегіональної (територіальної) економічної взаємодії та інтеграції	376
МОЛОКАНОВА Валентина. Підходи до оцінювання ефективності надання публічних послуг в Україні	381
ПИЛИПЕНКО Вячеслав, ПИЛИПЕНКО Надія. Ринок сільськогосподарських земель в Україні в умовах агрохолдингізації: чинник розвитку чи загроза?	385
СЕРГІЄНКО Елла, ВАЛЕНКО Максим. Студентське самоврядування в системі академічної культури	388
СЕРЬОГІНА Наталія, ВІНОГРАДОВА Наталія. Характеристика показників розвитку управління персоналом	390
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	393

ЧИКАРЕНКО Ірина

*д.держ.упр., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

МАМАТОВА Тетяна

*д.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ЧИКАРЕНКО Олексій

*к.держ.упр., доцент
доцент кафедри інформаційних технологій
та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Стратегічне планування регіонального розвитку стає нормою сучасного публічного управління. Розробка й реалізація стратегії регіонального розвитку є дієвим засобом зміцнення позицій регіону не тільки на вітчизняних, а й на міжнародних ринках товарів та послуг, ефективним інструментом забезпечення зростання регіону за умов більш ефективного використання унікального потенціалу і конкурентних переваг його території та отримання від цього підвищених благ для жителів всіх без винятку населених пунктів, що на ній розташовані.

Робота над розробкою Стратегії розвитку Дніпропетровської області (далі – Стратегія) розпочалася навесні 2019 року – на виконання розпорядження голови обласної державної адміністрації від 11.04.2019 № Р-196/0/3-19 «Про формування проекту Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2017 року».

До складу робочої групи з формування Стратегії увійшли і науково-педагогічні працівники кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, а також працівники інших кафедр інституту.

У першу чергу постало питання вибору та обґрунтування методології розробки стратегії, тому як головною «родзинкою» розроблюваної стратегії мала стати її смарт-спеціалізація. Тому департаментом економічного розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації вже у травні цього року було організовано круглий стіл на тему: «Смарт-спеціалізація: результат співпраці влади, бізнесу і науки».

Слід зазначити, що Дніпропетровська область є однією з перших в Україні, що розроблює свій стратегічний план розвитку на засадах смарт-спеціалізації – починаючи з 2015 р. вимоги щодо смарт-спеціалізації були

затверджені на державному рівні відповідними постановами Кабінету Міністрів України («Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» від 11.11.2015 р. № 931 [1] та «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» від 11.11.2015 № 932 [2]).

Згідно з Методикою розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затвердженою наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79 [3], впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування розвитку регіону здійснюється з метою: забезпечення сталого розвитку регіону; підвищення ефективності управління інноваційними процесами у регіоні; створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності; підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності регіону, і такий підхід до розробки регіональних стратегій є вже визнаним і широко апробованим у Європейському Союзі.

Разом з тим, методологією розробки Стратегії розвитку Дніпропетровської області поряд із обов'язковим дотриманням новітніх нормативних документів у сфері стратегічного планування регіонального розвитку, які передбачають формування основних положень стратегії на засадах смарт-спеціалізації, передбачено застосування інноваційного підходу, який полягає в інкорпоруванні результатів сучасних реформ, зокрема, у сфері децентралізації, реформування місцевого самоврядування та створення об'єднаних територіальних громад, до процесу визначення основних проблем регіонального розвитку та формування системи стратегічних цілей (пріоритетів) розвитку.

В основу методології стратегічної діяльності органів державного управління в області покладено концепцію сталого розвитку, яка передбачає дотримання балансу економічних, соціальних та екологічних факторів розвитку.

Також передбачається, що для забезпечення інноваційної спрямованості стратегії буде застосовано кластерний підхід, який сприяє переходу регіональної економіки на інноваційну модель розвитку та формуванню якісно кращого інвестиційного середовища як в самому регіоні, так і в країні у цілому, та проблемно-орієнтований підхід. Для реалізації останнього з результатів SWOT-аналізу, який виконується для області в цілому, обираються і адаптуються для кожної стратегічної цілі релевантні аспекти, на підставі чого формулюються проблеми, що мають бути розв'язані реалізацією даної стратегічної цілі. Це дозволяє уникнути перевантаженості підсумкового документу аналітичними матеріалами (так званого «паралічу» аналізом).

Обрані методологічні засади розробки Стратегії забезпечують системну формалізацію дій для керованого переходу від існуючого стану (існуючої

соціально-економічної ситуації в області) до бажаного й реально можливого стану згідно із сформованим стратегічним баченням та його декомпозицією до рівня конкретних проектів, яка здійснюється на підставі вимог щодо процесу розробки стратегій регіонального розвитку, затверджених у вище вказаних нормативних документах.

Розроблення даної стратегії розвитку, а також проведення моніторингу та оцінювання результативності її реалізації буде здійснюватися також із урахуванням вимог Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 № 2354-VIII [4]. Метою стратегічної екологічної оцінки є сприяння сталому розвитку шляхом забезпечення охорони довкілля, безпеки життєдіяльності населення та охорони його здоров'я, інтегрування екологічних вимог під час розроблення та затвердження стратегічних документів.

Слід зазначити, що Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року є логічним продовженням попередньої стратегії розвитку області (до 2020 року) [5], що забезпечує спадковість стратегічного управління в регіоні.

Для визначення основних сьогоденних проблем розвитку області та побудови системи стратегічних цілей (пріоритетів) окрім таких традиційно-застосовуваних інструментів, як SWOT-аналіз та класичні соціологічні дослідження (опитування мешканців та підприємців території області), буде використано інтегровані результати розробки стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад (зараз в області їх налічується 63). Під час стратегічного планування їх розвитку на період до 2022 – 2023 рр. в усіх укрупнених громадах було проведено анкетування мешканців та підприємців (по кожній громаді оброблено від 250 до 350 анкет), за результатами якого було визначено ключові проблеми для кожної ОТГ, на базі яких і формувалися стратегічні пріоритети їх подальшого розвитку.

Методологією передбачено й обов'язкове громадське обговорення проекту остаточного документу стратегії. Для цього буде підготовлено презентаційний варіант Стратегії та здійснено його широке оприлюднення на території області (офіційний веб-сайт облдержадміністрації, преса, телебачення, організація круглих столів тощо). Після отримання зворотного зв'язку буде здійснено остаточне коригування Стратегії (за необхідністю), схвалення на засіданні Керуючого комітету та подання на розгляд сесії обласної ради для подальшого затвердження.

Діяльність з формування Стратегії на засадах смарт-спеціалізації ґрунтуватиметься на наступних принципах [3]:

- інноваційної спрямованості – визначення окремих напрямів та завдань регіональної стратегії з метою прийняття та впровадження нових технологічних рішень у певних видах економічної діяльності з урахуванням наявного інноваційного потенціалу регіону;

- відкритості – забезпечення залучення заінтересованих представників, зокрема суб'єктів підприємництва, науково-дослідних установ, закладів вищої

освіти та громадських об'єднань, до процесу розроблення та реалізації регіональної стратегії;

- паритетності – створення рівних можливостей для висловлення позицій всіх сторін та забезпечення максимального врахування їх інтересів під час розроблення та реалізації регіональної стратегії;

- координації – взаємозв'язок та узгодженість регіональної стратегії з довгостроковими стратегіями, планами і програмами розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;

- доповнюваності (інтеграції) – забезпечення взаємозв'язку науки, освіти, виробництва, фінансових та людських ресурсів у розвитку інноваційної діяльності;

- диверсифікації – можливість створення нових видів економічної діяльності у визначених галузях економіки;

- вузької спеціалізації – обмеження переліку видів економічної діяльності, вибір яких обумовлений перспективними можливостями регіону та які провадитимуться на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Застосування визначених вище принципів, підвищення ролі програмно-цільових та інтегративних підходів до управління, зокрема, проектного, кластерного, державно-приватного та соціального партнерства, міжмуніципального співробітництва у вирішенні суспільно-значущих завдань, реалізація концепції смарт-спеціалізації як основи інноваційного розвитку Дніпропетровської області створять базис для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення інвестиційної привабливості регіону, що у свою чергу, сприятиме конкурентоспроможності і країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-п/ed20181117#n76>.

2. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/ed20181117#n63>.

3. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 бер. 2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188>.

4. Про стратегічну екологічну оцінку : закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII // Відом. Верховної Ради. – 2018. – № 16. – Ст. 138.

5. Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року. – Режим доступу : <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/rozvitku-dniproperovskoi-oblasti-na-period-do-2020-roku.pdf>.

АЛЬ-АТТІ Ірина

аспірант кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУЧАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИХ СТАНДАРТІВ

Сьогодні дедалі частіше увага науковців акцентується на необхідності зміни моделі вітчизняного публічного управління. Україна обрала європейський вектор розвитку у всіх сферах життя. Однак, європейська цивілізаційна модель управління – це досить складний соціальний, демократичний та правовий перехід до політично організованого, відповідального громадянського суспільства нової якості, в якому є досить високий рівень ділової активності та політичної участі громадян, забезпечення їхніх прав і свобод.

Першочергове завдання держави полягає в тому, щоб під час здійснення міжнародних зв'язків у сфері публічного управління слід концентрувати увагу, передусім, на вивченні міжнародного досвіду у сфері нормативно-правового регулювання публічного управління, застосування форм і методів здійснення кадрової політики, науково-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування інституту публічного управління.

Цікавим, в цьому сенсі, є підхід О. О. Коліжук, який вона висвітлила у роботі «Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю України в умовах європейської інтеграції». Зокрема, науковець запропонувала модель оптимізації державного управління на основі застосування комплексного підходу до порядку формування й реалізації Стратегії державного управління зовнішньоекономічної діяльності України з урахуванням повноважень органів державного управління різних рівнів за таким алгоритмом: формування державної зовнішньоекономічної діяльності та визначення основних напрямів її реалізації; розробка і затвердження Концепції розвитку зовнішньоекономічної політики; розробка і затвердження довгострокової програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності України; прийняття тактичних державно-управлінських рішень у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності України [4, с. 3–5].

У дослідженні Н. А. Гнидюк розроблено основні моделі координації політики європейської інтеграції з урахуванням повноважень центральних органів влади в сфері політики європейської інтеграції та ступеня їх централізації, що дозволяє, з погляду автора, теоретично обґрунтувати тенденцію до створення в Україні моделі із високим рівнем функціональної децентралізації та горизонтальної координації [2, с. 4–7].

У дослідженні «Концептуальні засади державної муніципальної політики в Україні у контексті європейської інтеграції» В. В. Попович удосконалив сучасні уявлення щодо методологічних підходів формування європейської муніципальної політики. Показано, що вони базуються на принципах,

положеннях та стандартах місцевого самоврядування, що гармонічно поєднуються у концепції «доброго самоврядування» (Good Governance), що складається з чотирьох груп міжнародних стандартів: у сфері прав людини, в сфері локальної та регіональної демократії, у сфері стандартизації номенклатурно-територіальних одиниць (NUTS) [5, с. 5].

Також у наукових дослідженнях досить часто аналізуються питання щодо впровадження міжнародно-правових принципів та стандартів в окремі сектори економіки. Так, у роботі «Механізми розвитку державного управління аграрним сектором економіки України в умовах впровадження європейських стандартів» Т. П. Паламарчук вперше здійснила систематизацію механізмів розвитку державного управління аграрним сектором економіки України в умовах впровадження європейських стандартів за видами державного впливу на аграрний сектор: 1) фінансовий вплив на розвиток аграрного сектору в рамках середньо- та довгострокових програм розвитку (економічний критерій); 2) стандартизація умов щодо якості продукції та безпеки харчування (адміністративний критерій); 3) визначення пріоритетів щодо соціально-економічного розвитку сільських територій (політичний критерій). Також у цьому науковому дослідженні визначено механізм оптимізації експортного потенціалу аграрного сектору України, в основу якого покладено законодавство України, в якому слід забезпечити дотримання нормативних умов ЄС шляхом лібералізації митно-тарифних ставок між Україною та ЄС, коли українське законодавство встановлює безмитний режим та відмовляється від тарифів щодо аграрної продукції з ЄС [6, с. 4–5].

Модель оптимізації державної євроінтеграційної політики України в умовах глобалізації розроблено і науково обґрунтовано М. С. Калиною у науковій роботі «Особливості та напрями оптимізації державної євроінтеграційної політики України в умовах глобалізації». Така модель ґрунтується на застосуванні формально-логічного підходу – державна євроінтеграційна політика України розглядається як система, що має адекватно реагувати на запити впливових надсистем, до яких належить як сам ЄС, так й інші геополітичні спільноти Східноєвропейського регіону, а також світові економічні, політичні тощо спільноти, які сформовані в межах міжнародного правового поля [3, с. 4–5].

Водночас система публічного управління євроінтеграційною політикою також має адекватно реагувати на запити керованих нею підсистем управління в Україні й справляти на них відповідний вплив з урахуванням інтересів усіх суб'єктів цієї політики. Саме за таких умов реалізується композиційний підхід до побудови плану розвитку системи, що враховує інтереси складових її підсистем і формується на основі критерію оптимальності владно управлінських функцій.

Зважаючи на вказане, слід погодитися з думкою В. В. Баштанника, що наразі існує розрив між результатами попередніх досліджень і потребами науки державного управління, а також певна відстороненість висновків наукових праць від потреб реального управління. Поза увагою науковців залишилися практичні аспекти наднаціонального вимір у сучасному суспільному управлінні

[1, с. 15]. Тому вказаний науковець у своєму дослідженні «Реформування державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів» приходить до висновку, що завдяки дослідженню особливостей європейського досвіду організації демократичного державного управління та системних характеристик розвитку інтеграційних процесів дали змогу визначити такі напрями удосконалення державного управління як складової процесу побудови в Україні демократичного суспільства: 1) посилення впливу європейського адміністративного простору на систему державного управління в Україні; 2) оптимізація державного управління відповідно до критеріїв членства в ЄС, гуманізація та систематизація державного управління. Саме ці напрями можуть слугувати предметом окремих наукових досліджень з урахуванням адаптації зарубіжного досвіду до національних умов [1, с. 15, 16].

Таким чином, визначено принципово нові підходи щодо розвитку вітчизняного публічного управління в системі міжнародно-правових стандартів, що висвітлені в наукових дослідженнях. Проаналізовано важливість кожної із причин-каталізаторів, запропонованих дослідниками, зміни основ публічного управління під впливом міжнародного права. Проаналізовано наукові дослідження, в контексті новацій у сфері публічного управління з врахуванням міжнародно-правових стандартів. Зроблено висновок, що українська держава має більш ефективно впроваджувати нові стандарти управління, і це стосується не тільки модернізації політичної сфери, а й збалансованого розвитку адміністративної, економічної, соціальної, духовної сфер суспільного життя.

Список використаних джерел

1. Баштанник В. В. Реформування державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління наук : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». К. 2011. 36 с.
2. Гнидюк Н. А. Механізм координації політики європейської інтеграції в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління наук : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». К., 2011. 26 с.
3. Калина М. С. Особливості та напрями оптимізації державної євро інтеграційної політики України в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління наук : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». К., 2014. 23 с.
4. Коліжук О. О. Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю України в умовах європейської інтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління наук : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». К., 2012. 23 с.
5. Попович В. В. Концептуальні засади державної муніципальної політики в Україні у контексті європейської інтеграції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління наук : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Івано-Франківськ, 2014. 20 с.
6. Чулаєвська М. Є. Державне управління трудовою міграцією України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління наук : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». К., 2013. 23 с.

АНДРІЄНКО Антон

аспірант кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ МІСТА ДНІПРА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Проблема прискореного розвитку великих міст являє собою широке інформаційне поле. Особливою її складовою є застосування інноваційних підходів та інструментів. Сьогодні проблема інноваційності інструментів розвитку міського середовища полягає в тому, що всі різноманітні технології урядування, що впроваджуються в органах місцевого самоврядування, обов'язково мають бути сумісними та узгоджуватися одна з одною краще, ніж традиційні.

Розумне місто – це місто, в якому органічно узгоджуються всі системи: публічно-управлінська, промислово-економічна, соціальна, комунікаційна, інформаційна, комунальна, екологічна, інституційна. Це система, яка дозволяє якнайефективніше використання існуючих ресурсів міста і забезпечення максимальної безпеки міського життя. Таке місто постійно нарощує число та якість надаваних населенню послуг, забезпечуючи стійке середовище, яке сприяє благополуччю і збереженню здоров'я городян, підвищення комфорту та якості життя. Наразі потребує подальшого наукового опрацювання комплекс інноваційних інструментів розвитку громади великого міста, ключовими характеристиками якого мають стати взаємоінтегрованість його підсистем, взаємоузгодженість сервісів та орієнтованість на комфорт громадян.

Приклад міста Дніпра демонструє ряд практик, що візуалізує впевнений рух міста у напрямі смартизації. Так, серед інноваційних інструментів розвитку міста, застосовуваних у 2019 р., слід виділити такі:

- бюджетна партиципація – підтримка самоврядними органами прагнення громадян реалізувати проект, направлений на покращення життя у місті, що перехрещується з темою бюджету участі. Це ініціатива, завдяки якій міста мають право витратити частину виділених коштів бюджету на реалізацію таких проектів;
- адвокація, що складається з організованих зусиль і дій активних громадян міста з метою вплинути на дії, політику або рішення посадових осіб чи представників органів місцевого самоврядування та захистити інтереси та права громади;
- інструменти е-участі – електронні петиції, громадські бюджети участі, платформи взаємодії та платформи смарт-сіті;
- місцеві ініціативи – процес та форми залучення громадян до розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на рівні громади. Згідно зі статтю 9 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесенного до відання місцевого самоврядування;
- медіація – допомога в налагодженні діалогу та співпраці між органами влади, громадськістю, бізнесом, медіа [1].

Досвід Дніпра доводить, що найефективніше питання вирішуються тією владою, яка знаходиться найближче до громадянина. Тобто, важливим елементом успішності зокрема місцевого самоврядування має стати залучення самих громадян, членів територіальної громади до розвитку території, містобудування, залучення громадянського суспільства до вироблення, ухвалення управлінських рішень та контролю за їх виконанням. Проте для цього необхідно змінити державний перехід влади зі статусу «управляти громадянином» до статусу «спільно з громадянином» [2]. Обов'язком органів влади має стати не просто інформування населення, а обґрунтування та пояснення своїх рішень. Обов'язок громадян – бути активними та свідомими, аналізувати інформацію, критикувати конструктивно, а в разі потреби – пропонувати альтернативні шляхи розв'язання суспільних проблем. А головне – бути спроможними впливати на підготовку та прийняття відповідних рішень органами влади у правовому полі, відстоювати свої пропозиції. Тобто, вміти проводити адвокаційні кампанії. Налагоджена взаємодія державних та місцевих інституцій з громадянами сприяє успішному розвитку країни, гнучкості й швидкості у вирішенні, економічних, соціальних, культурних та інших питань, а також оперативному реагуванню, у тому числі попередженню різноманітних викликів. Адже без участі громадян регіональна політика перетворюється в байдуже «управління територіями». Демократія участі на місцях може дати потужний імпульс для досягнення європейських стандартів життя [2].

Коректне використання інструментів впливу громаду на міську владу передбачає наступні кроки: чіткий продуманий план кампанії, знання чинного законодавства, потужну медіастратегію, орієнтацію у строках та процедурах прийняття рішень, розуміння системи побудови влади та розподілу повноважень, кількісну складову (максимум учасників адвокаційних кампаній як фізичних осіб, так і НУО), поєднання кількох інструментів впливу на владу одночасно (заяви, експертні висновки, участь у засіданнях комісії, пікети, демонстрації, судові процеси тощо), залучення лідерів громадської думки до кампанії, об'єднання НУО в коаліції та асоціації, участь у роботі депутатських комісій та сесій місцевих рад, участь у роботі консультативно-дорадчих органах, розробка проектів нормативних документів. У поєднанні з вірно підібраним меседжем кампанії, стратегією і тактикою, використання необхідних інструментів впливу на владу сприятиме успішному результату [2].

Таким чином, застосування інноваційних підходів та інструментів до розвитку міста має сенс в умовах відкритості та належної громадянської участі та партиципації, що проявляє зацікавленість громади спільно творити майбутнє власного міста.

Список використаних джерел

1. ТОП-5 видань про інструменти громадської участі у прийнятті рішень. – Громадський простір. – 2018. – Режим доступу : <https://www.prostir.ua/?news=top-5-vydan-pro-instrumenty-hromadskoji-uchasti-u-pryjnyatti-rishen>.

2. Ефективні інструменти впливу громадськості на процес прийняття рішень органами влади : Аналітичний звіт в рамках проекту ГО «Інститут аналітики та адвокації» за підтримки МФ «Відродження»/ Мізік О. М., Кисла К. М., 2018. – К. : Відродження. – 66 с.

АНТОНЮК Ірина

*магістрантка кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ДІЄВИХ НАПРЯМІВ ПОТЕНЦІЙНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В МЕЖАХ АГЛОМЕРАЦІЇ

Особливостями реформи децентралізації в Україні є не лише делегування повноважень на місцевий рівень, одержання територіальними громадами можливостей самостійного розпорядження фінансами, а й співробітництво територіальних громад, відповідний законодавчий механізм якого був створений ще у 2014 р. у зв'язку із прийняттям Закону України “Про співробітництво територіальних громад”.

У даний час територіальні громади надають перевагу різноманітним формам співробітництва, встановленим відповідним законом, зберігаючи при цьому свою ідентичність та самостійність у правовому аспекті. Про практичну значущість даного Закону свідчать дані реєстру договорів про співробітництво територіальних громад, що розміщеного на сайті Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Зокрема, станом на 10.10.2019 в Україні 1134 територіальні громади уклали 477 договорів про міжмуніципальне співробітництво, що на 47 договорів більше у порівнянні із вереснем 2019 р. Найбільша кількість договорів діє у 6 областях: Полтавській (104), Вінницькій (95), Сумській (43), Черкаській (23), Харківській (24), Житомирській (33) та ін. [3].

Предмети цих договорів стосуються будівництва та відновлення пошкоджених водозахисних дамб і берегоукріплень на річках, будівництва полігону твердих побутових відходів і сміттесортувальних ліній та вирішення проблем зі збором та утилізацією цих відходів у громадах; збереження та стійке використання торфовищ; придбання шкільних автобусів та пожежних машин; підтримання місцевої пожежної охорони; реалізація спільних проектів щодо посилення соціального захисту громадян; реконструкція дошкільних закладів тощо.

Проте в умовах інтенсивних трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, актуалізуються проблеми співробітництва територіальних громад на основі агломерацій. На їх формування суттєвим чином впливає структура міських та сільських територій, рівень розвитку інфраструктури, якість життя населення територіальних громад і довкілля, стан регенерації міських територій та рівень ефективності місцевого управління.

Разом із тим, не можна оминати і той факт, що співробітництво дозволяє громадам спільно та взаємовигідно вирішувати важливі питання місцевого значення, впливати на розвиток територій і без об'єднання громад. Із пропозиціями про співробітництво можуть виступати сільський, селищний, міський голова, депутати місцевих рад, а також у порядку місцевої ініціативи – члени територіальної громади.

Аналіз означених напрямів та аспектів, вказує на те, що міські

агломерації є формою багатоцільового співробітництва територіальної громади міста-центру агломерації та територіальних громад сіл, селищ, міст, що розташовані в зоні впливу міста-центру агломерації і мають інтенсивні господарські, трудові, культурно-побутові зв'язки з містом-центром агломерації, з метою спільної реалізації окремих функцій місцевого самоврядування.

Натомість, вирішення проблем розвитку міських агломерацій і налагодження їх горизонтальної взаємодії (співробітництва, співпраці, партнерства) з прилеглими територіями може відбуватися двома способами. Перший – це інтеграція, або поглинання малих населених пунктів великим містом. Цей шлях є малоімовірним у контексті тенденцій розвитку місцевого самоврядування в Україні. Для прикладу, беручи до уваги формування Київської агломерації, важко повірити, що досить потужні в економічному плані околицьні громади підуть на об'єднання зі столицею. В інших регіонах подібна ситуація – всі проведені дослідження демонструють відсутність прагнення прилеглих сіл до об'єднання з великим містом.

Другий шлях – це співробітництво між громадами, для цього Закон України “Про співробітництво територіальних громад” заклав юридичні можливості для реалізації п'яти форм співробітництва: 1) делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами виконання одного чи кількох завдань із передачею йому відповідних ресурсів; 2) реалізація спільних проектів; 3) спільне фінансування (утримання) інфраструктурних об'єктів – підприємств, установ та організацій комунальної форми власності; 4) утворення спільних інфраструктурних об'єктів – комунальних підприємств, установ та організацій; 5) створення спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень [2].

Стратегічний дизайн та інтегроване планування співробітництва територіальних громад на основі агломерацій передбачає використання інших форм співробітництва на основі адаптації зарубіжного досвіду. У цьому ракурсі цінною є думка П. Любченка [1], який пропонує переходити від асоціативних форм співробітництва до формування публічно-правових структур із набагато вищим рівнем інтеграції територіального співробітництва та створювати об'єднання (союзи / асоціації) територіальних громад, які мають широке коло спільних інтересів і діють на території міської агломерації. При цьому територіальні громади, які об'єднуються в союз для вирішення питань місцевого значення, не втрачають правового статусу, як це буває при добровільному об'єднанні територіальних громад. Територіальні громади, які об'єднуються у союз, мають перебувати на суміжних територіях та можуть бути учасниками лише одного союзу. Союзи територіальних громад “повинні мати статус юридичної особи, власний бюджет”.

У зв'язку з процесами реформування самоврядування у великих містах актуалізується проблема ефективного здійснення управлінських процесів в межах агломераційних утворень. Оскільки Закон України “Про співробітництво територіальних громад” мало застосовується у більшості областей країни і фактично не застосовується у відносинах великих міст та обласних центрів з

навколишніми громадами. Причини є очевидні – наявність цінних ресурсів, а саме землі та товарного ринку великого міста у навколишніх громадах та упередженість й страхи щодо поглинання малої громади великим містом.

Саме тому, на сьогодні, зважаючи на відсутність профільного закону про міські агломерації, актуальним є ухвалення законодавчих змін до Закону України “Про співробітництво територіальних громад” щодо констатації в законодавчому полі наявних міських агломерацій, в першу чергу – Київської агломерації та великих міст, унормування взаємодії міста-центру та навколишніх громад шляхом утворення Ради агломерації та визначення її повноважень. Це дозволить створити більш сприятливі умови щодо подальшого розвитку міських агломерацій, їх формування і функціонування; сприятиме просуванню на вітчизняних теренах європейських традицій містобудування, де агломерації розглядаються як історично сформовані багатокomпонентні динамічні цілісні системи територіального устрою.

Список використаних джерел

1. Любченко П. М. Співробітництво територіальних громад: теорія і практика / П. М. Любченко // Проблеми законності : зб. наук. пр. – Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2015. – Вип. 129. – С. 50–59.

2. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // Офіційний вісник України. – 2014. – № 60. – Ст. 1638

3. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minregion.gov.ua/regional-dev/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad-320172/>

АПОСТОЛ Олександр

здобувач навчально-науково-виробничого центру

Національний університет цивільного захисту України

МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ ЗА ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Конкуренція регіонів є відносно новим об'єктом аналізу. У традиційній регіоналістиці проблема міжрегіональної конкуренції представлена дуже обмежено. До початку процесу лібералізації в Україні регіон не виступав як самостійний суб'єкт господарювання. Відповідно, регіональна економіка не розглядала регіон як суб'єкт економічних відносин, носія особливих інтересів, відмінних від інтересів інших регіонів і країни в цілому. Однак розвиток процесів глобалізації й інформатизації змінили ситуацію і роль регіону в національній економіці. Більш того, ці процеси докорінно змінили роль окремого регіону в світовій економіці [1; 3].

Регіон поступово стає не тільки самостійно функціонуючим економічним агентом, але й одним з провідних учасників світових конкурентних процесів. Регіон – це адміністративно-територіальне утворення, що має чітко окреслені адміністративні кордони, в межах яких відтворюються соціальні й економічні процеси забезпечення життя населення, обумовлені місцем регіону в системі територіального і суспільного розподілу праці. Положення і роль регіону виявляються залежними не тільки від макроекономічних умов або можливостей самих регіонів, а також від:

- географічного положення;
- розстановки конкурентних сил;
- механізмів конкурентної взаємодії регіонів і позицій регіону в цій взаємодії.

Однак поточного інструментарію, що сформувався у регіональній економіці, вже недостатньо для аналізу регіональних проблем, а традиційний конкурентний аналіз не розглядає регіони як суб'єкти конкуренції.

Для цього доцільно розглянути ромб конкурентних переваг, запропонований М. Портером. На чотири детермінанти в ромбі конкурентних переваг впливають 2 незалежні сили: уряд і випадок [3; 4].

Зокрема, першою детермінантою є умови для факторів виробництва. Портер, заперечуючи постулати класичної економічної теорії, згідно з якою праця, земля, природні ресурси, капітал і пізніше додана до цього списку інфраструктура визначають товарообіг, стверджує, що регіон буде експортувати ті товари, при виробництві яких він максимально використовує надлишкові фактори. Регіон не успадковує, а створює найбільш важливі фактори виробництва – науково-технічну базу і кваліфіковану робочу силу. Брак факторів виробництва тільки стимулює розвиток деяких територій.

Друга детермінанта – стан попиту. Регіон виділяється на фоні конкурентів в тих галузях, в яких внутрішній попит забезпечує компаніям

більш чітке і більш раннє уявлення про виникнення потреб покупців, і в яких вимогливі покупці здійснюють тиск на компанії. Це змушує їх впроваджувати інновації швидше і, таким чином, отримувати більш витончені конкурентні переваги, ніж підприємства інших регіонів.

Доведено, що найбільш конкурентоспроможні галузі розвивалися не поодиноці, а у взаємодії з рядом споріднених галузей, завдяки чому розвивався контакт між діловими колами, що прискорює процес винаходу і впровадження інновацій в регіонах.

Третя детермінанта – це стійка стратегія, структура і суперництво. Для кожного регіону повинна бути вироблена чітка концепція розвитку, яка повинна базуватися на створенні інновацій, і гнучка система управління, заснована на історично сформованих в регіонах цінностях.

Проте уряд, по Портеру, відіграє провідну роль у створенні конкурентних переваг регіонів. Адекватна роль уряду полягає в тому, щоб він виступав у ролі каталізатора і шукача нового; уряд повинен надихати компанії до підвищення своїх прагнень і досягнень до більш високих рівнів конкуренції, яка веде до успіху. При цьому політика уряду – це та політика, яка створює середовище, в якому компанії можуть досягати конкурентних переваг, а не та, при якій уряд безпосередньо втручається в сам процес [2; 3].

Список використаних джерел

1. Жилияєва Н. М. Механізм підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах глобалізації / Н. М. Жилияєва // Сталій розвиток економіки : всеукр. науково-виробн. журн. – 2011. – № 1. – С. 124–128.
2. Ковальська Л. Л. Конкурентоспроможність регіону : теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська. – Луцьк : ЛНТУ, 2008. – 280 с.
3. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
4. Шпильова В. О. Особливості конкурентоспроможності регіонів в умовах України / В. О. Шпильова // Збірник наукових праць ЧДТУ. – Черкаси : ЧДТУ. – 2009. – № 24. – С. 184–187. – (Серія: Економічні науки).

АСЄЄВА Анна

студентка гр. ВМ-17-1

факультету економіки

Дніпровського національного університету ім. О. Гончара

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Електронне урядування як форма організації публічного управління є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, що забезпечує підвищення ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, дієвість якого підтверджується успішним досвідом країн – лідерів із реалізації механізмів електронного урядування. Цей спосіб організації державного управління дозволяє громадянам, бізнесу та некомерційним організаціям звертатися до органів публічної влади у віддалений спосіб та в режимі реального часу, отже суттєво спрощує та підвищує ефективність процесу комунікації між даними суб'єктами [1].

Тож, як будь-яка система, включаючи й електронне урядування, має свої переваги та недоліки, що пов'язані зі специфічними особливостями функціонування. Якщо переваги електронного урядування є цілком наочними і зрозумілими, то недоліки цієї системи в літературі описано мало. До переваг даної системи належать:

- оптимізація механізмів публічного адміністрування за рахунок поступового впровадження функціональних складових електронного урядування G2G, G2B та G2C, підвищення ефективності публічної адміністрації у внутрішній організації своєї діяльності, підвищення якості адміністративних послуг;

- економія матеріальних та часових ресурсів, ефективніше використання бюджетних коштів, скорочення витрат на утримання державного апарату;

- забезпечення умов для розвитку електронної демократії, створення умов для прозорості та відкритості публічної адміністрації, прийняття прозорих рішень (завдяки цьому громадяни мають можливість отримувати достовірну, точну та оперативну інформацію про діяльність органів влади, отже і брати участь у прийнятті ними відповідних рішень) [2];

- зменшення корупції в органах влади.

Недоліки ж походять від слабких місць даної системи [3], які за умови гіпотетичного використання у злочинних цілях або банального зловживання службовим становищем з боку зацікавлених осіб можуть заподіяти шкоди інтересам держави або громадян. До подібних недоліків можна віднести:

- слабку захищеність від нового класу соціальних злочинів, що ґрунтуються на використанні сучасних інформаційних технологій (махінації з електронними грошима, комп'ютерне хуліганство та ін.);

- можливість здійснювати електронний контроль за життям, настройми, планами громадян, політичних організацій;
- можливість використання нових інформаційних технологій з політичною метою;
- використання як інформаційної зброї для впливу на психіку та свідомість людей.

Електронне урядування на місцевому рівні – це форма організації публічного управління, за якого відбувається активна взаємодія місцевих органів влади між собою, з суспільством, людиною та громадянином, бізнесом, некомерційними організаціями за допомогою інформаційно-комунікативних технологій. Упроваджуючи електронне урядування на місцевому рівні, необхідно враховувати переваги для ключових суб’єктів цих відносин – громадян, суб’єктів секторів бізнесу й некомерційних організацій та публічних органів влади (рис.1.) Усі вони повинні взаємодіяти між собою, а модель електронного урядування повинно бути спрямовано на досягнення й задоволення інтересів кожного з них.

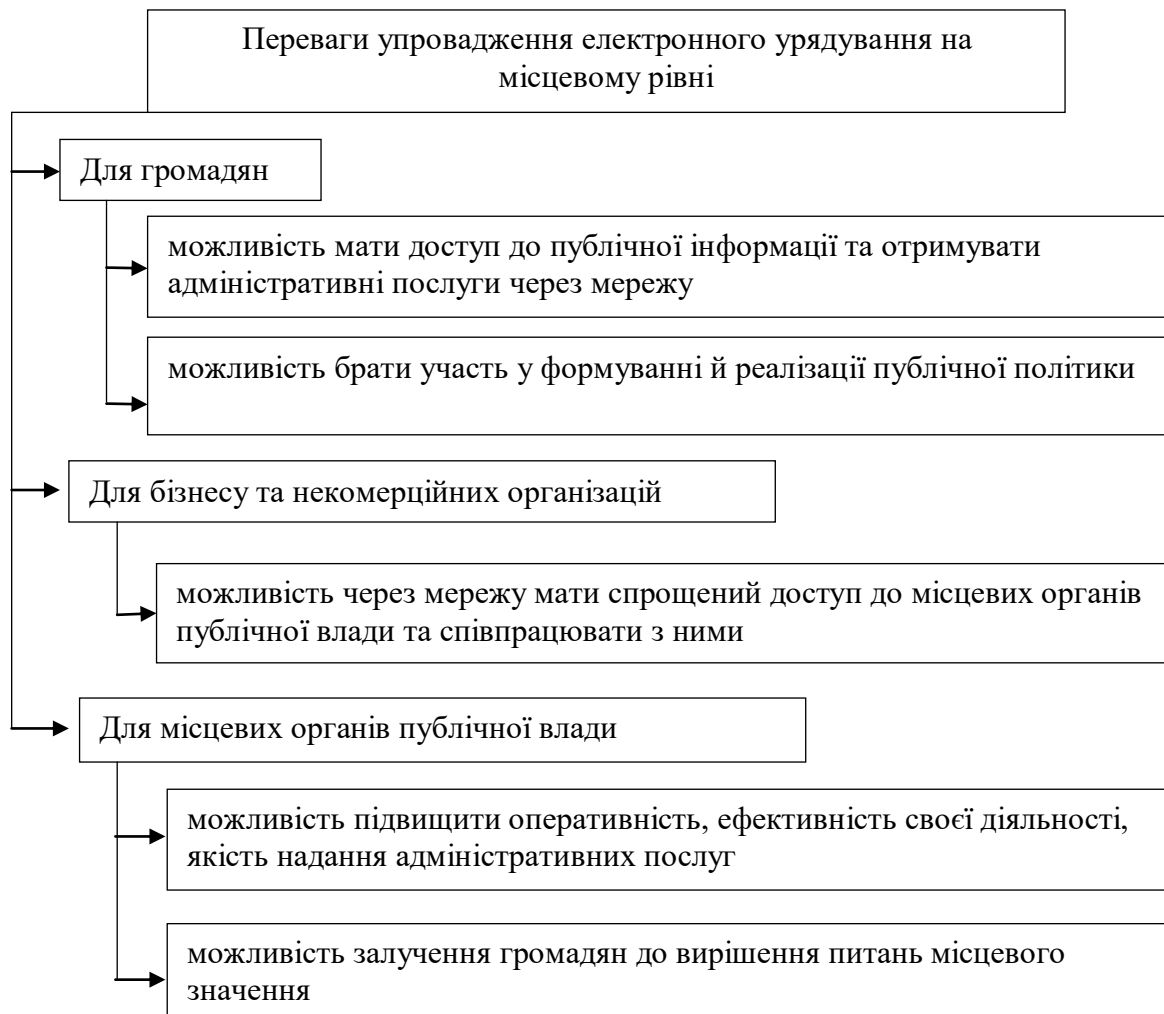


Рис. 1. Переваги упровадження електронного урядування на місцевому рівні [3].

Розглядаючи “електронне урядування” як ідею, науковці звертають увагу на її певну суперечливість [4], що зумовлена наявністю двох протилежних

точок зору. Перша з них полягає в тому, що широке застосування комп'ютерних технологій може спричинити зменшення ролі органів влади у процесі прийняття управлінських рішень, бо в цих умовах забезпечується можливість участі у прийнятті управлінських рішень широким верствам населення. Друга, навпаки, засвідчує що упровадження онлайн-технологій може призвести до збільшення ролі органів публічної влади, підвищення результативності їхньої діяльності й відповідного збільшення значущості. Обидві позиції мають право на існування, однак друга є більш реальною, враховуючи наявність у відповідних державних структур функції адміністрування, з одного боку, та переважну пасивність громадян – з іншого [5].

В підсумку електронне урядування на місцевому рівні має стати інструментом вдосконалення організаційних процесів у системі влади та зменшення відповідних видатків, спрощення та скорочення адміністративних процесів [6].

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. № 2250-р. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80> .

2. Дубов Д. В. Інформаційна безпека в умовах впровадження електронного урядування / Д. В. Дубов // Вісник Книжкової палати. – 2006. – № 7. – С. 34–38.

3. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. – Режим доступу : <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf> .

4. Шеверда В. А. Електронне урядування як спосіб підвищення ефективності системи державного управління / В. А. Шеверда // Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення : матеріали міжнар. наук. конф., м. Суми, 10–12 трав. 2007 р. – Суми : СОІППО, 2007. – Ч. 2. – С. 168.

5. Коновал В. О. Методологічні засади електронного урядування на місцевому рівні: поняття, принципи, моделі та передумови / В. О. Коновал // Теорія та практика державного управління. - 2016. - Вип. 2. - С. 65-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2016_2_13

6. Коновал В. Організаційні основи електронного урядування на місцевому рівні / В. Коновал // Актуальні проблеми державного управління. - 2016. - Вип. 2. - С. 105-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_22.

БАЗИЛЕВСЬКИЙ Сергій

магістрант кафедри регіонального управління,

місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКТИВІЗАЦІЇ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Формування ефективного інституційного середовища на селі передбачає реальну участь у цьому процесі не тільки держави і сільгоспідприємств, а й сільського населення. Ігнорування ж інтересів та ініціативи селян загрожує порушенням органічності, системності та комплексності інституційного реформування села та перешкоджатиме модернізації місцевого самоврядування.

На селі необхідно розвивати в першу чергу такі інститути і форми організації економічного та соціального життя, які допомагали б реалізувати нагальні потреби та корінні інтереси переважної частини населення, посилювали б ініціативу знизу і творчість мас, активізували підприємницьку, організаційну та інноваційну діяльність селян. Для цього визначальне значення має відтворення на селі «центрів» соціально-економічного життя, покликаних інтегрувати сімейні господарства в ринок за допомогою формування відповідних інституційних структур – сільських сервісних центрів [2, с. 56]. Роль таких «центрів» можуть виконувати місцеве самоврядування та агенції місцевого розвитку, фонди підтримки підприємництва, у рамках яких розробляються і реалізуються повсякденні й перспективні групові плани сільської спільноти, вирішуються проблеми співжиття.

Відзначимо, що основними напрямками діяльності держави в сільській місцевості щодо залучення сільського населення до процесів самоврядування за місцем проживання на сучасному етапі мають стати [2, с. 53]:

а) створення повноцінної нормативно-законодавчої бази місцевого самоврядування та кооперації на селі і цілеспрямована організаційна робота щодо формування відповідних інституцій і структур;

б) активізація місцевих ініціатив сільського населення, у тому числі й за рахунок залучення селян до підприємницької діяльності;

в) формування дієвих та ефективних механізмів залучення державних та приватних фінансових ресурсів до прояву та стимулювання розвитку місцевих ініціатив, що має базуватися на засадах ефективного та прозорого використання цих коштів [1, с. 85-86];

г) створення сприятливого інвестиційного клімату у сільських територіях з одночасним формуванням стимулів у потенційних інвесторів до розвитку соціально-побутової інфраструктури [1, с. 85-86];

д) формування створення багаторівневої та наскрізної системи навчання, підготовки і перепідготовки фахівців-аграрників, підприємців, громадських діячів універсального типу за схемою “школа – професійний

ліцей – профільний коледж – аграрний університет”, що дозволить вдосконалити систему пошуку та відбору потенційних лідерів серед сільської молоді, які повинні стати генераторами зародження та реалізації інноваційних та прогресивних задумів у питанні збалансованого розвитку сільських територій [1, с. 85-86];

е) підтримання і розвиток інфраструктури сільської економіки – енерго-і газопостачання, транспортних та інформаційних мереж, соціальної сфери.

ж) організація та проведення цілеспрямованої інформаційної політики у напрямі формування громадянського суспільства з високим рівнем свідомості та відповідальності;

Вважаємо, що з метою вирішення соціально-побутових проблем у сільській місцевості, створення робочих місць, забезпечення доцільного використання об’єктів соціальної інфраструктури необхідно створювати сільські сервісні центри (для більш якісного та повного задоволення потреб сільського населення), а також сприяти розвитку агенцій місцевого

розвитку та їх розгалуженій мережі. Власне ці інституції можуть вирішити ключові проблеми розвитку сільських територій через налагодження конструктивного діалогу між місцевою владою, громадою та підприємцями (бізнесом) [1, с. 86].

Останніми роками, завдяки приходу в Україну масштабних міжнародних програм, зокрема Українського фонду соціальних інвестицій (УФСІ), Програми підвищення рівня життя сільського населення в Україні, яка фінансується Міністерством міжнародного розвитку Великобританії (DFID), Проекту економічного розвитку громад посилилась допомога сільським громадам та, відповідно, інституціям місцевого розвитку на рівні села. Названі програми вигідно вирізняються тим, що значні кошти надаються громадам для інвестицій, зокрема в соціальну інфраструктуру [1, с. 86].

Так, наприклад, Угодою про грант № TFOA8367 від 27.09.2018 Японський фонд соціального розвитку (JSDF) через Міжнародний банк реконструкції та розвитку під егідою УФСІ надав Урядові України грант на впровадження проекту «Надання соціальних послуг в громаді» [3]. Метою проекту є надання підтримки об’єднаним територіальним громадам Одеської та Тернопільської областей для посилення їх спроможності у забезпеченні мешканців якісними соціальними послугами, підвищення доступу до соціальної та комунальної інфраструктури громади, поліпшення охоплення послугами вразливих груп населення (літніх людей, інвалідів, сімей, що знаходяться у складних життєвих обставинах).

Проте, на жаль, на сьогодні навіть ті агенції місцевого розвитку, що порівняно успішно функціонують, не мають своїх представництв навіть у найбільших сільських радах, не зважаючи на те, що значною мірою їх діяльність скерована саме на місцеві ініціативи сільських жителів. Тому з

метою підвищення ефективності їх діяльності надзвичайно важливою є розбудова розгалуженої мережі представництв та філій агенцій регіонального розвитку як ключових суб'єктів стимулювання розвитку місцевих ініціатив сільських територій.

Список використаних джерел

1. Мазуркевич Т.О. Роль людського капіталу у виробничому процесі / Т.О. Мазуркевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/mazurkevich-to-rol-lyudskogo-kapitalu-virobnichomu-protsesi>
2. Мамонова В. В. Місцеве самоврядування в системі управління розвитком території / В. В. Мамонова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. : у 2 ч. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2003. – № 2 (16). – Ч. I. – С. 138–145
3. Офіційний сайт Українського фонду соціальних інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://usif.ua/news/?page=2>.

БЛІЩУК Катерина

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
ЛРІДУ НАДУ*

САВЕЛЬЄВА Ольга

*адміністратор інформаційно-консультаційного
сектору управління адміністративних послуг
Хмельницької міської ради*

РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Сучасні вектори реформи децентралізації в Україні спрямовані на пришвидшення завершення об'єднання територіальних громад. Відомо, що у попередні чотири роки відбулося об'єднання 4 478 громад із 10,9 тисяч громад, тобто 59,1 % громад залишаються поза процесами об'єднання. Урядом визначено, що 73 % утворених громад є дотаційними, а отже, визначальним у процесі об'єднання буде принцип спроможності, а не добровільності [1].

Співробітництво передбачає, що територіальні громади на договірній основі об'єднують свої можливості та ресурси для вирішення низки питань, і чим вищим є ступінь автономії громад, тим більші їх можливості до співпраці з іншими зацікавленими територіальними громадами [4]. Співробітництво громад – це одна з можливостей розвитку територій. Власне завдяки міжмуніципального співробітництва (ММС) можна посилити спроможність громад, і не лише ОТГ, вирішувати питання місцевого розвитку, ефективніше виконувати свої повноваження, надавати якісні послуги населенню тощо.

Станом на жовтень 2019 року, 1134 територіальні громади уклали 477 договорів міжмуніципального співробітництва, більшість яких укладені за формою співробітництва спільного проекту, одиниці – у формі делегування завдань та спільного фінансування. Лідерами у провадженні спільних проєктів між громадами є Полтавська (104 договори серед 281 громади) та Вінницька (95 договорів – 169 громад) області. Найбільше проєктів співробітництва реалізується у таких галузях: ЖКГ, управління твердими побутовими відходами, розвиток місцевої пожежної охорони, освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення та надання адміністративних послуг [2].

В Україні створена ефективна модель управління для розвитку публічних, у тому числі адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), яку потрібно розвивати та удосконалювати через автоматизацію, щоб громадяни мали простий доступ до електронних послуг.

З метою трансформації публічних послуг на рівні держави сьогодні задекларовані нові цілі: збільшення кількості ЦНАП з високоякісними та доступними публічними послугами, створення системи моніторингу та оцінки якості послуг, передбачається державне фінансування та кваліфікаційна підтримка, ефективне та систематичне навчання державних службовців тощо.

У 2019 р. функціонують 796 ЦНАПів: з них 437 утворено райдержадміністраціями, 152 – міськими радами міст районного значення, сільськими, селищними радами, 72 міськими радами міст-обласних центрів та Київською міськрадою, 135 – міськими радами міст обласного значення [2].

Наявної мережі ЦНАПів не достатньо для реалізації завдань Указу Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг». Зокрема, повинні діяти єдині вимоги обслуговування відвідувачів, визначено максимальний час очікування в черзі та рівень задоволеності клієнтів, більшість послуг доступно в е-формі, ЦНАПи при РДА повинні перейти до ОМС на засадах співфінансування державою, частину плати за адмінпослуги будуть спрямовувати на потреби ЦНАП і винагороди адміністраторам, споживачі мають отримувати якісні та вичерпні консультації у зручний для себе спосіб (особисто, по телефону, онлайн); окремі адмінпослуги надаватимуться без втручання людини (Smart послуги); результати адмінпослуг за бажанням можна буде отримати кур'єром; місце проживання повинні реєструвати за декларативним принципом із забезпеченням прав власника, між реєстрами має бути налагоджена взаємодія, соцвиплати можна буде отримати на рахунок, відкритий в будь-якому банку, питання по житлово-комунальних послугах можна буде вирішити онлайн [5].

Для вирішення хоча б частини поставлених завдань, громади мають співпрацювати у сфері надання адміністративних послуг з метою підвищення їх якості на засадах співфінансування.

Співробітництво громад у сфері адмінпослуг на основі договору є дієвим інструментом, який використовується недостатньо ефективно. Відповідно до реєстру договорів про співробітництво частка договорів по адмінпослугам становить лише 22 % (111 з 485, жовтень, 2019 р.). ММС у сфері адмінпослуг надає можливість створювати точки доступу до послуг (віддалене робоче місце або ВРМ) у громадах, де бракує інституційної чи іншої спроможності для створення власного ЦНАП; заощаджувати фінансові та інші ресурси; створення спільного ЦНАП для кількох малих чи новостворених громад тощо.

Для вивчення думки ОТГ щодо організації надання адміністративних послуг Асоціацією ОТГ за методичної та аналітичної підтримки Офісу реформи адміністративних послуг було проведено опитування (травень, 2019) у 200 ОТГ: з них 37 міських, 60 селищних та 103 сільських ОТГ.

Основними причинами не утворювати власний ЦНАП є: відсутність достатньої кількості коштів, щоб відкрити новий ЦНАП (40%), брак кваліфікованих кадрів (25%), брак приміщень для ЦНАП (29%), відсутня державна підтримка в організації роботи ЦНАП (21%).

Досить великий відсоток ОТГ (40%) здійснює надання адміністративних послуг через власні структурні підрозділи, продовжуючи використовувати кабінетну систему та старі організаційні процеси.

93% опитаних зазначили про необхідність в обміні досвідом у сфері надання адміністративних послуг, зокрема через організацію навчальних поїздок, про це зазначили майже 70% опитаних, проведення конференцій із обміну досвідом та розробку навчальних матеріалів підтримує половина

опитаних. Водночас лише 38% опитаних ОТГ мають досвід співпраці із програмами та проектами міжнародної технічної допомоги, хоча готові співпрацювати – 91% [3].

Це опитування є показовим для більшості територіальних громад в Україні. Саме тому співробітництво громад надає нові можливості для розвитку системи надання послуг на місцях.

Рівень довіри до органів місцевого самоврядування становить 10-12%. Ключовою проблемою започаткування співробітництва експерти виділяють саме проблему недовіри всіх до всіх. Тому рекомендаціями є розпочинати партнерство та підготовку договорів співробітництва територіальних громад потрібно з діалогу, ознайомленням з існуючою правовою базою, державною підтримкою через інструменти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) [6].

Основним завданням органів місцевої влади є задоволення потреб громадян у отриманні різного виду послуг. Можливість покращити надання адмінпослуг на місцях ефективно, швидко та якісно, зважаючи на обмеженість власних фінансових, матеріальних, трудових, кадрових ресурсів, надає тісне співробітництво громад.

Список використаних джерел

1. Бабак А. Від еволюційного етапу об'єднання громад переходимо до об'єднання за принципом спроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news>

2. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 10 жовтня 2019 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library>.

3. Організація надання адміністративних послуг в ОТГ: результати опитування. Травень 2019 року ? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://snar.in.ua>

4. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Organizatsiya-spivrobitnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf>

5. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України №647/2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://snar.in.ua> <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>.

6. Ткачук А. Партнерство, співробітництво ... неДовіра? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/11419>.

БОБРОВСЬКА Олена

*д. держ. упр., професор,
завідувач кафедри економіки та регіональної
економічної політики ДРІДУ НАДУ*

АДАПТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На еволюційний шлях розвитку структур управління впливають різні групи факторів (техніко-економічні, соціальні, форм власності тощо), що зумовлює їх нарощування, збільшення обсягів інформації, необхідної для виконання управлінських завдань і робіт з планування й координації процесів управління, а також чисельності працівників. Обсяги оперативної роботи вже перевищують обсяги аналітичної, що звужує питання перспективного і стратегічного управління. Організаційні структури органів управління, якщо вони залишаються незмінними, починають пригнічувати власну здатність до змінюваності й урізноманітнення методів і технологій управління, що використовуються. Це суттєво знижує здатність систем управління реагувати на внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на діяльність керованих систем.

Одне з відомих положень загальної теорії управління (закон необхідного урізноманітнення) наголошує, що зміни і різноманітність самих систем управління мають випереджати зміни в керованих ними об'єктах. Але в сучасній практиці управління ця тенденція не підтримується.

Аналіз тенденцій розвитку економічних і соціальних процесів указує на постійні ускладнення функціонування економічних, соціальних, організаційних та інформаційних складових і, як наслідок, на ускладнення внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємств і організацій. Це впливає на процеси управління і створює неузгодженість дій і недостатню оперативність під час вирішення завдань. До того ж значна частина цих завдань вирішується не беручи до уваги стратегічні напрями розвитку. При цьому якщо функціональні управлінські завдання визначаються поділом праці в системі управління, то стратегічні завдання є наслідком непередбачених порушень у системі управління, зумовлюють зміни навколишнього середовища і не мають стабільних характеристик і параметрів.

Характерною рисою сьогоденного розвитку економіки стає ситуативність, тобто виникнення різного роду проблем, які потребують швидкої перебудови системи управління на нові умови функціонування й розвитку. Сутнісні зміни організаційних форм і методів управління, перерозподіл функцій управління між ієрархічними рівнями, структурна перебудова систем управління повинні враховувати вимоги щодо гнучкості організаційних структур, яка забезпечує їх здатність ефективно працювати в навколишньому середовищі.

Вимоги до якості життя, зміни матеріальних, духовних цінностей, поява нових видів енергії, комунікацій та інших чинників обумовлюють гостру необхідність набуття системами управління належного рівня адаптивності.

Особливістю керованих систем розвитку на сучасному етапі є поява великої кількості господарських структур нового типу. Це концерни, консорціуми, промислово-фінансові групи, холдінги, кластери, мережеві структури та інші форми об'єднань. Такі інтегровані організації являють собою єдині суб'єкти господарювання, вони стають цілісними техніко-економічними, фінансовими й підприємницькими комплексами, в яких реалізується повний виробничо-комерційний і навіть життєвий цикл продукції на території. Досвід їх роботи показує, що в разі успішного вибору інтеграційної організаційно-правової форми підприємств, організацій і структури органів управління необхідно дотримуватися належного рівня адаптивності систем управління, який здатен забезпечити скорочення управлінського циклу і підвищення активності середовища господарювання. Саме на це має спрямовуватися стратегія організаційного розвитку з прив'язкою організаційних змін до певних управлінських циклів у реалізації економічних, соціальних, екологічних цілей сталого розвитку, залежно від місії об'єднаних територіальних громад як самостійних господарюючих суб'єктів з урахуванням ситуаційних змін у різних напрямках.

Водночас сформовані динамічні адаптивні структури управління будуть відігравати відповідну роль лише в тому випадку, якщо вони підкріплюються новими економічними і соціальними механізмами господарювання. До таких механізмів належать корпоративне управління, діяльність агенцій розвитку на умовах економічного і соціального партнерства, кластерів, різних самоорганізаційних суспільних структур, використання трудових угод, договірних цін та інших організаційних форм, що мають на меті забезпечення нових джерел фінансування, самоокупності витрат, застосування ефективних інструментів фінансово-кредитних відносин та інших важелів впливу на раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів територіальних громад і врахування цих чинників у стратегіях розвитку систем управління.

Підготовку інформації для розробки стратегії організаційного розвитку систем управління з метою підвищення їх потенційної здатності до адаптації доцільно здійснювати за певним алгоритмом. Як його альтернативний варіант пропонуємо:

- чітке визначення, систематизація і опис процесів управління об'єднаних територіальних громад з використанням процесного підходу, або управління за процесами досягнення цілей;
- уточнення стратегічних цілей розвитку і взаємопов'язаних економічних, технічних та інших перетворень, які включаються в окремі локальні процеси;
- визначення зв'язків між процесами досягнення цілей розвитку, їх взаємодії, «точок» перетину і взаємозбагачення;
- інтеграція процесів взаємовідносин «по вертикалі» і «по горизонталі», яке дозволяє сформувати наскрізні процедури управління;
- визначення характеру пов'язаності процесів вирішуваних завдань, незалежно від рівня виконавця;
- вибір критерію оцінювання результативності методів вирішення завдань і очікуваного результату досягнення цілей;

- побудова матриць управлінських процесів з реалізації управлінського впливу на підтримку взаємодії різноспрямованих операційних процесів;
- визначення варіантів імовірної поведінки системи управління в умовах змінюваності і формування стратегій «вертикальної» і «горизонтальної» адаптації елементів системи управління до очікуваних змін.

Щоб система управління мала високу потенційну здатність до адаптації і могла своєчасно реагувати на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища, вона повинна будуватися за допомогою процесного і ситуативного підходів як система з визначеною ієрархічною структурою по вертикалі і адаптованою по горизонталі. Цьому сприяє вдосконалення технології визначення горизонтальних зв'язків і механізмів побудови організаційних структур та мотивування активної поведінки системи управління із зв'язками керованої системи.

Використання пропонованого методичного підходу під час проектування адаптивності організаційних структур систем управління об'єднаними територіальними громадами в процесах розвитку дозволить своєчасно передбачати необхідність корегування організаційних структур і форм управління та інших організаційних змін, а також збільшить можливості стабільного розвитку керованих систем.

БОБРОВСЬКИЙ Олексій

*аспірант кафедри державного управління
та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ*

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Період падіння темпів соціально-економічного розвитку України закінчився. Перехід на вищий ступінь розвитку, як внутрішнього, так і зовнішнього стану держави, спонукає до розробки і реалізації продуманої економічної, соціальної і екологічної політики, розкриття невикористаних раніше чинників впливу та інноваційних методичних підходів до вибору методів управління розвитком. Визначення пріоритетів і вибір найоптимальніших шляхів розвитку в умовах зменшення виробничого потенціалу, природних ресурсів з одночасним зростанням рівнем знань суттєво зумовило потребу в нових ефективних методах і інструментах діяльності.

Термін «метод» походить від грецького слова «*metodos*», що буквально можна розуміти як «шлях до чого-небудь». Методи застосовуються в будь-якій галузі діяльності (науці, виробництві тощо). Розробкою категорії «метод» займалися багато вчених, які створили методологію. Першим з'явився формальний логічний метод. Його засновником є Аристотель (4 ст. до н.е.), який вважав, що вивчення думок стосовно оточуючих явищ слід починати з боку їх структури і форм діяльності людини. Авторами методів, які з'явилися в середині другого тисячоліття стали Ф. Бекон (1561 – 1626 рр.) – індуктивний метод, Р. Декарт (1596 – 1650 рр.) – раціоналістичний метод, Сократ, Г. Гегель, К. Маркс – діалектичний метод, Е. Гуссерль – феноменологічний метод, Л. Берталанфі, У. Ешбі, Д. Парсонс – системний метод та ін. [1, т. 1, с. 87].

На різних етапах розвитку суспільства дослідники використовували методи, які відповідали існуючому стану і особливостям розвитку як окремих людей, так і суспільства в цілому. В існуючій системі наукових знань методи науки державного управління в Україні можна віднести до наймолодших. Управлінські методи розвивалися одночасно із наукою управління. Спочатку більше використовувалися методи інших наук. З часом вони були доповнені власне методами управління, що суттєво розширили їх спектр і дієвість.

На сучасному етапі методи державного управління являють собою продукт еволюції і трансформації загальнонаукових методів загалом і науки державного управління зокрема, які споріднені теорією і практикою управління. Методи дозволяють забезпечення і реалізувати принципи державного управління, визначити поведінку суб'єктів і об'єктів державного управління, систематизувати, узгоджувати й регулювати дії суспільних керованих ланок. Вони є обов'язковими для всіх суб'єктів і керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковані відповідному органу влади. Методи повинні сприяти і забезпечувати реалізацію управлінських рішень у певному просторі, в межах встановленого терміну із раціональним використанням ресурсів за напрямами та поставленими цілями їх розвитку.

Основними рисами методів державного управління є їх стратегічно-

альтернативний характер, спрямованість на забезпечення злагодженості, організаційне поєднання інтересів держави, регіонів, міст, громадян, індивідуальних і колективних інтересів, ефективну організацію суспільної праці і підтримку забезпечення цих процесів. Методи призначені для акумулювання зв'язків суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єктних відносин, стаючи, з одного боку, засобами ефективного управлінського впливу, а з іншого – умовою досягнення поставлених цілей і отримання очікуваних результатів.

Процес дослідження і визначення методів у державному управлінні ще не закінчився. У працях українських учених метод управління згадується як науково обґрунтований, дозволений законом спосіб дій і впливу на об'єкт управління для найбільш правильного оперативного розв'язання управлінських завдань та досягнення максимальної ефективності публічного управління за окремими рівнями управління і в низових ланках територіальних громад.

Під методами публічного управління й адміністрування територіальних громад розуміють конкретні прийоми і способи організації робіт та безпосереднього функціонування органів влади і місцевого самоврядування. До них належать методи правового регулювання, організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-політичні, морально-етичні. Методи управлінської діяльності і методи управлінського впливу розглядаються і застосовуються комплексно з урахуванням специфіки, правового статусу і особливостей територіальних громад.

Суб'єкт управління використовує методи й управлінські механізми, що являють собою сукупність нормальних закономірностей і принципів застосовуваних на їх основі форм і методів взаємодії суб'єктів, суб'єктів і об'єктів управління в конкретних історичних, політичних, економічних і соціальних умовах і ситуаціях функціонування суспільства. Якщо закони визначають суттєві відносини між суб'єктами і об'єктами управління, а принципи із цих відносин встановлюють основні правила побудови і діяльності суб'єктів і об'єктів, то методи управління виступають у ролі конкретних засобів взаємодії в процесах управлінської діяльності.

Відмінною особливістю сучасних досліджень науки державного управління є наголошення на необхідності виокремлення зі складу існуючих методів тих, які «працюють на технологічному рівні», тобто є засобами практичної управлінської діяльності і необхідні для розробки й обґрунтування управлінських рішень. Це методи аналізу існуючого стану процесів розвитку керованих об'єктів, методи їх раціональної організації, методи планування, методи державного регулювання і конструювання системи забезпечення управлінської праці та методи здійснення інших видів управлінських робіт.

Ієрархічному шляху плину управлінських процесів властивий кругообіг інформації між розробкою управлінських рішень (виконавці, фахівці, управлінські підрозділи) і отриманням інформації керівниками, які аналізують варіанти розроблених рішень, що згодом приймаються одноосібно чи колегіально. Інформація від розробників рішень передається виконавцям (на нижню ступень ієрархії) з подальшим контролем за процесами їх реалізації. При цьому в управлінських процесах застосовуються як відомі, так і нові методи.

Вимогами до процесу створення нових, чи вдосконалення стандартних методів процесів управління є адекватність і сумісність з ними вже

використовуваних методів і технологій. З аналізу методів управління в місцевому самоврядуванні видно, що виникає проблема відсутності технологій їх застосування. Це не дає змоги оперативно створювати гнучкі, керовані, адаптивні й ефективні системи управлінських технологій. Забезпечення цієї умови потребує найскорішого вирішення і розвитку технологізації управлінської діяльності й управлінських впливів з використанням комп'ютерних технологій і програмного забезпечення.

При цьому методи слід розглядати як основні складники технологічного базису управлінської діяльності, які спрямовують, упорядковують і забезпечують механізми її дії, стаючи активними інструментами в процесі управління.

Для вибору того чи іншого методу з метою визначення доцільності його застосування необхідно застосовувати певні прийоми і засоби, які об'єднуються в межах певної технології і заходів щодо її використання.

Під час практичного застосування методів у сфері публічного управління слід враховувати, що будь-який метод, крім його визначення, потребує: логічного мислення виконавців; аналізу його вмісту і структури; визначення його відповідності вимогам вирішуваних завдань; інформаційно-аналітичного обґрунтування можливостей його використання; володіння технологією застосування методу; чіткого дотримання встановленої послідовності перелічених дій під час застосування методу; визначення сукупності інструментів, процедур і прийомів, реалізації результатів вирішеного завдання із застосуванням обраного методу. А також надає можливість за допомогою обираємого методу здійснення розрахунку певних кількісних і якісних параметрів, використовуваних управлінських процесів і можливості їх відображення в статистиці і динаміці руху.

Основними вимогами до точності й репрезентативності методів і технологій застосовуваних виконавчою владою повинні стати: спроможність методу розкрити змістовну специфіку розв'язуваних проблем; можливість за його допомогою розкрити кількісні та якісні характеристики складових частин явища, що аналізується, і характеристики його предмета; встановлення структурних внутрішніх зв'язків між складниками і характеристиками методів та причинами їх взаємодії; наявність факторів, що забезпечують активність дії і сполучення частин методу як його цілісності; розуміння форми прояву методу і його здатності впливати на предмет впливу; здатність методу до розвитку й адаптації при виконанні споріднених завдань.

Здійснене дослідження підтвердило, що методи управління спрямовують, упорядковують і стають складовими частинами механізму запуску управлінської продуктивної праці й активними інструментами процесів розвитку. Вони сприяють рівноважному плину й результативності управлінських процесів і управлінської взаємодії, що засвідчує необхідність їх розгляду як невід'ємного складника технологічного базису управлінської діяльності. Зазначене мотивує до продовження досліджень ефективності існуючих і пошуку нових методів з метою визначення їх ролі і впливу на підвищення результативності діяльності органів публічної влади.

Список використаних джерел

1. Державне управління : підручник. У 2 т. Т. 1/ ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – 564 с.

БОЙКО Олена

к.держ.упр.,

докторант кафедри публічного управління та публічної служби

НАДУ

РОЗВИТОК СТАТУТНОЇ НОРМОТВОРЧОСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У грудні 2015 року було ініційовано проект закону «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (щодо статуту територіальної громади та форм безпосередньої участі мешканців у здійсненні влади) (реєстр. № 3634), яким було запропоновано нову редакцію статей 8, 13 і 19 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Метою законодавця було:

- усунути факультативність статуту територіальних громад як нормативно-правового акту;
- скасувати вимогу щодо реєстрації статуту територіальної громади;
- окреслити основні вимоги щодо порядку підготовки статуту;
- встановити невід'ємним елементом статуту територіальної громади затвердження процедури проведення загальних зборів і громадських слухань;
- запровадити основні елементи процедури проведення загальних зборів і громадських слухань (уточнення суб'єктів ініціативи, визначення обов'язків органів місцевого самоврядування щодо організації та реалізації тощо).
- скасувати Постанову Верховної Ради України від 17.12.1993 № 3748 «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні» як архаїчну.

У 2017 році було запропоновано тотожні проекти щодо удосконалення статутної нормотворчості територіальних громад (реєстр. №№ 7297 та 7297-1), якими передбачалось внести зміни до окремих законодавчих актів України:

- закріплення принципу, згідно з яким статут територіальної громади має найвищу юридичну силу в системі актів органів місцевого самоврядування відповідної територіальної громади;
- законодавчого закріплення переліку питань, що мають становити предмет статуту територіальної громади;
- деталізацію предмету статуту територіальної громади в частині регулювання різних форм партисипативної демократії: місцевих ініціатив, громадських слухань, загальних зборів за місцем проживання;
- створення належних правових передумов для налагодження дієвого громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб;
- необхідність закріплення в статуті територіальної громади чіткого переліку питань, у тому числі засади взаємовідносин органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з інститутами громадянського суспільства тощо;

- можливість затвердження статуту територіальної громади на місцевому референдумі;

- обов'язковість дотримання положень статуту територіальної громади;

- у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] встановити вимоги для нормативно-правового регулювання механізмів місцевої демократії органами місцевого самоврядування;

- передбачити, що детальний порядок ініціювання, проведення та застосування механізмів місцевої демократії регулюється органами місцевого самоврядування у статутах територіальних громад або окремих рішеннях місцевих рад;

- визначити перелік питань, які мають бути врегульовані у рішеннях органів місцевого самоврядування про механізми місцевої демократії та статутах територіальних громад.

У ході дискусії виникло кілька концептуальних питань щодо вирішення проблеми:

1. Чи повинні бути статuti територіальних громад імперативною нормою?

2. Якщо статут – імперативна норма – чи є доцільним контроль за відповідністю статуту нормам Конституції України [1] та законів України.

3. Чи доцільно упроваджувати типові статuti?

4. Чи доцільно вводити санкції у разі порушення статутних правил?

З огляду на серйозні концептуальні питання, на базі профільного Комітету Верховної Ради України VIII скликання було створено робочу групу, яка напрацювала окремий законопроект щодо удосконалення законодавчого регулювання механізмів локальної демократії та статутної нормотворчості: «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо форм безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення та статутної нормотворчості» (реєстр. № 10158). Влітку 2019 року профільний Комітет рекомендував Верховній Раді України за наслідками розгляду в першому читанні прийняти цей законопроект за основу.

Проектом Закону пропонувалось внести зміни до низки законодавчих актів України, визначивши, зокрема коло суб'єктів, уповноважених брати участь у загальних зборах, громадських слуханнях, вносити місцеві ініціативи; орієнтовний перелік питань, які можуть вирішуватися за допомогою загальних зборів; випадки, коли громадські слухання проводяться в імперативному порядку з ініціативи органів місцевого самоврядування; порядок реалізації рішень за результатами впровадження форм прямої демократії.

При цьому, з метою забезпечення більшої автономії територіальних громад у питаннях регламентації вказаних форм локальної демократії, законопроектом запропоновано встановити, що порядок ініціювання, підготовки та проведення загальних зборів, громадських слухань, внесення місцевих ініціатив визначатиметься статутом територіальної громади.

Крім того, враховуючи значне розширення кола питань, що відповідно до законопроекту зможуть бути предметом правового регулювання статутів

територіальних громад, пропонується передбачити обов'язковість прийняття цих нормативно-правових актів сільськими, селищними, міськими радами.

Законопроектом також передбачалось замінити державну реєстрацію статутів територіальних громад Міністерством юстиції України. А його опрацюванням на предмет відповідності Конституції України та законам України передбачалось покласти на Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України в повідомному порядку. При цьому, у випадку виявлення невідповідності положень статуту Конституції України та законам України, з'являється можливість звертатися до суду в порядку, визначеному Кодексом адміністративного судочинства України, для визнання такого статуту протиправним та нечинним.

Реалізація положень зазначеного законопроекту після його прийняття потребувала б змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (стаття 13) [3], а також скасування Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань з питань використання ядерної енергії та радіаційної безпеки» від 18.07.1998 р. №1122 і «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні» від 25.05.2011 р. № 555.

Отже, очевидно, що статут територіальної громади має бути імперативною нормою. При цьому є доцільним контроль за відповідністю статуту нормам Конституції України та законів України. Проте залишається дискусійним питання законодавчого регламентування обов'язковості окремих положень статуту та питання санкцій за порушення статутних норм.

Список використаної літератури:

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 140.
2. Стрілець Ю.П. Правові засади громадського контролю у місцевому самоврядуванні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2 (46). С. 194–197.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 6, 7, 8, 9, 13, 14.

РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ СПРОМОЖНОСТІ

Реформування місцевого самоврядування є важливим етапом державного реформування в Україні. Люди хочуть і можуть впливати на якість цих послуг лише тоді, коли відповідальні за їх надання знаходяться близько, а органи місцевого самоврядування, а через них і самі мешканці, мають широкі повноваження і достатньо коштів, щоб бути спроможними вирішувати усі місцеві питання і нести за це відповідальність.

Фінансова децентралізація в Україні супроводжуються перерозподілом на користь місцевих бюджетів фінансових ресурсів. У результаті передачі важелів впливу та ресурсної бази відбувається автоматичний перехід відповідальності на цей рівень управління, що передбачає зниження залежності держави і центральної влади від місцевих економічних та політичних ризиків, хоча й не вивільняє від них повністю.

Один з головних недоліків – фінансова неспроможність. Між розміром та чисельністю жителів територіальних громад та рівнем їх спроможності забезпечувати надання послуг існує пряма залежність. Це суттєво вплинуло на можливості органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективну реалізацію своїх повноважень, але залишається велика кількість громад з кількістю жителів 3 – 5 тисяч осіб. Великим територіальним громадам об'єктивно легше забезпечити надання соціальних послуг високої якості, ніж в громадах з невеликою кількістю жителів. У зв'язку з цим виникає необхідність, щоб територіальні громади співпрацювали, об'єднували кошти і зусилля з сусідніми громадами, які в цьому теж зацікавлені. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року, передбачає можливості міжмуніципальної консолідації. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» регламентує процедури спільної діяльності органів місцевого самоврядування в інтересах своїх громад, визначає принципи, на яких таке співробітництво ґрунтується – а це законність, добровільність, взаємна вигода, прозорість і відкритість, рівноправність учасників, взаємна відповідальність суб'єктів співробітництва за його результати. Чим вищою є ступінь автономії громад, тим більші мають вони можливості до співпраці з іншими заінтересованими територіальними громадами. Логічним є використання інструменту співробітництва територіальними громадами задля розвитку територій через оптимальне застосування обмежених ресурсів та уникнення впливу кордонів. Кінцевою метою співробітництва має бути підвищення якості життя членів громад-співучасників. Серед послуг, задля надання яких вкрай необхідна така консолідація, найчастіше згадуються самими представниками органів місцевого самоврядування збір, утилізація та переробка сміття, забезпечення якісного централізованого водопостачання та водовідведення, ремонт та прибирання

доріг, організація пасажирських перевезень, утримання пожежної охорони, інші. Взагалі, традиційно існує ціла низка послуг, надавати які кожна територіальна громада просто не в змозі самостійно (автономно): організація повного циклу поводження із твердими побутовими відходами (збір, вивезення, сортування, захоронення); забезпечення транспортного сполучення, у тому числі через будівництво інфраструктурних об'єктів; організація пасажирських перевезень за межі громади; забезпечення пожежної безпеки; надання дошкільної освіти; організація дозвілля та відпочинку. Багато громад через укладання договорів про співпрацю поліпшили якість послуг, що надаються на їхній території. Тепер вже є успішний досвід, цього механізму і ним починають користуватися все більше громад, він користується все більшою популярністю.

Закон про співробітництво сприймався як певна альтернатива об'єднанню громад. Однак у процесі реформи саме об'єднання громад пішло активніше за укладання договорів про співробітництво. Певно причина тут у фінансовому стимулюванні об'єднання громад: надання податкових преференцій на місцях та державна підтримка зіграли вирішальну роль у пришвидшенні процесів. В той же час співробітництво територіальних громад має низку переваг, які більше пов'язані з оптимальним використанням власних, внутрішніх ресурсів, ніж із залученням зовнішніх.

Організація співробітництва територіальних громад являє собою унормовану законом процедуру, що складається із низки логічно послідовних та взаємодоповнюючих етапів: ініціювання співробітництва; вирішення питання щодо надання згоди на організацію співробітництва; розгляд отриманої пропозиції про початок переговорів щодо співробітництва; утворення комісії та підготовка проекту договору про співробітництво; громадське обговорення проекту договору про співробітництво; схвалення проекту договору про співробітництво; укладення договору про співробітництво.

Згідно моніторингу процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, що здійснювало Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (тепер - Міністерство розвитку громад та територій України), станом на 10.05.2019 можливості співробітництва використали 1003 територіальні громади, які уклали близько 400 договорів про співробітництво [7]. Простежується позитивна динаміка збільшення кількості договорів з кожним роком. Мінроз проаналізувало й укладені територіальними громадами договори про співробітництво на предмет визначення найпоширеніших форм співробітництва і прийшов до наступних висновків. Найпоширенішою формою міжмуніципального співробітництва є реалізація спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів. З огляду на спрощену процедуру укладання договорів про співробітництво громад у формі реалізації спільних проектів, що передбачає можливість не застосовувати вимоги, передбачені статтями 5-9 Закону України

«Про співробітництво територіальних громад» [4], органи місцевого самоврядування віддають перевагу саме цій формі партнерських відносин.

З огляду на зазначене, варто розглянути й інший вид співробітництва. Співробітництво можливе як в межах одного сектору (урядового, приватного та громадського), так і між різними секторами. Спільна діяльність вказаних секторів є ознакою міжсекторного партнерства. Мова йде про розширення кола суб'єктів співробітництва та використання кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій. Він дозволяє об'єднати зусилля не лише громади та органів місцевого самоуправління, а й інших зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів) – таких, як приватний сектор, громадські організації, наукові установи – для досягнення спільної мети – економічного зростання. Кластерний підхід передбачає розширення кола суб'єктів співробітництва. Приватні акціонери можуть співпрацювати з органами місцевої влади в рамках державно-приватного партнерства. Крім того, декілька органів місцевого самоврядування можуть укласти договори з приватною компанією для надання послуг – аутсорсинговий механізм міжмуніципального співробітництва. Застосування кластерного підходу при організації співробітництва громад дозволить запровадити нову галузеву форму співробітництва, що, в свою чергу, забезпечить більш інтегровану діяльність в певній сфері співробітництва. Цей вид партнерських відносин має включати комплекс заходів в обраній сфері співробітництва, з виключенням потреби укладання системи угод для досягнення кінцевої мети. Така інтегрована кооперація матеріальних, фінансових та людських ресурсів органів місцевого самоврядування дозволить комплексно підійти до вирішення важливих питань, сприятиме покращенню якості життя населення та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

Відповідно до ЗУ «Про співробітництво територіальних громад» процес організації співробітництва складається з декількох процедурних етапів, проходження яких займає близько пів року. Тривалість процесу об'єднання територіальних громад орієнтовно за термінами співпадає. Проаналізувавши численні договори про співробітництво громад, можна помітити, що з плином деякого часу після завершення організації співробітництва, громади приймають рішення про добровільне об'єднання. Таким чином співробітництво може функціонувати в якості тимчасових відносин, щоб переконатись у доцільності подальшого об'єднання.

Практичне застосування положень закону про співробітництво громад засвідчило, що сьогодні низка місцевих проблем вирішується через спільне фінансування (утримання), але його можливості залишаються ще недооціненими. Водночас аргументи на користь того, що варто більш прискіпливо вивчити механізм співробітництва громад і більш глибоко вивчати проблеми громад й шляхи їх вирішення, є очевидними.

Забезпечити ефективне співробітництво між ОТГ з відповідним пакетом повноважень, фінансовою та ресурсною базою і територіальною громадою села, селища або невеликого міста – є важким завданням, оскільки існують розбіжності у їх можливостях. Співробітництво громад – ефективний

інструмент покращення якості надаваних послуг, удосконалення менеджменту органів місцевого самоврядування; а в перспективі воно стане стимулом і поштовхом в процесах адміністративно-територіальної реформи й реформування територіальної організації влади в Україні.

Список використаних джерел

1. Васьківська К. В., Пелехатий А. О., Галімух Ю. О., Лозінська Л. Д. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації // Ефективна економіка, електронний журнал. - 2019. - № 8. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7209>
2. Державний сайт України “Децентралізація дає можливості”. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>
3. Європейська хартія місцевого самоврядування / Ратифіковано Законом України від 15 липня 1997. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036?lang=en
4. Закон України “Про співробітництво територіальних громад” від 17 червня 2014 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
5. Конституція України від 28 червня 1996 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254к/96-вр>
6. Методичні рекомендації щодо практичного використання примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад // Інститут Громадянського Суспільства. - Київ. 2016. - 23 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.oblrada.pl.ua/konkurs/Method_recomend_spivrobit.pdf
7. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
8. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27 серпня 2014 року № 233. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/mistseve-samovryaduvannya/formi-dogovoriv-pro-spivrobitnitstvo-teritorialnih-gromad/>
9. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): Навчально-практичний посібник/ За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. – Київ. 2016. – 154 с.
10. Татарчук Т. Співробітництво територіальних громад: нові можливості для розвитку / Чернівецький центр розвитку місцевого самоврядування. - 16.03.2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lgdc.org.ua/branch/23/spivrobitnytstvo-terytorialnyh-gromad-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku>
11. Чайка А. Кластерний підхід при співробітництві територіальних громад. – 11.09.2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://samoorg.com.ua/blog/2019/09/11/klasterniy-pidhid-pri-spivrobitnitstvi-teritorialnih-gromad/>

БОРИСЕНКО Юрій

*к. держ. упр., голова Юр'ївської
районної державної адміністрації
Дніпропетровської області*

ОНОВЛЕННЯ ЦІННОСТЕЙ ТА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТІ УЧАСНИКІВ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ЧАС СТВОРЕННЯ КОМПЛЕКСУ МЕРЕЖЕВИХ СИСТЕМ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Глобальна системна криза визначила зміну парадигми світового розвитку – перехід від індустріального способу виробництва до постіндустріального, а також від капіталістичного суспільства до пост капіталістичного. На думку авторів дослідження «Інституційне середовище глобалізованої економіки: розвиток мережевої взаємодії» [3], цей цивілізаційний зсув викликаний сукупною дією трьох чинників: глобалізації, п'ятої науково-технічної революції і третьої (після появи мови, а потім писемності) революції у соціальних комунікаціях, пов'язаної з поширенням інтернет-технологій. Масові он-лайн комунікації призвели до зникнення соціальних відстаней, що призвело до різкого зростання динамізму середовища, рівня взаємозалежності учасників, що представляють різні системи, і ступеня непередбачуваності подій та ситуацій.

За висновками М. Кастельса, головною особливістю сучасного інформаційного суспільства, заснованого на цифрових технологіях, є не стільки домінування інформації як такої, скільки мережева логіка її використання [8]. При тому він акцентує на наявності органічного зв'язку між новою технологічною парадигмою і формуванням мережевого укладу, коли в основу організації економіки і суспільства закладено мережеві інформаційні потоки, мережеві структури і мережева взаємодія. Відповідно до його прогнозів сучасна економіка спонтанно трансформується у мережеву систему і тим самим набуває якості «безперервно поточного простору потоків», що є здатним до безперервних оновлень.

Ці трансформаційні процеси описує і П. Друкер, наголошуючи у роботі [9] на тому, що національні спільноти видозмінюються і виникає нове «суспільство організацій» ХХІ століття: інноваційне зростання починається тільки тоді, коли в економіці складається особливе, динамічне метасередовище, що утворюється численними мережевими колективами, які саморегулюються. Цей «функціональний плюралізм» описує і М. Портер, відзначаючи, що сучасна модель управління робить економічний розвиток результатом процесу колаборації, до якого залучено різні рівні влади, приватні компанії, освітні та наукові інститути, громадські організації [3].

Виявляється, що у контексті реалізації підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, потенціал мережевої взаємодії, методологія і інструментарій формування відповідних процесів залишаються малодослідженими в Україні. Водночас, на наш погляд, зазначений напрям прикладних досліджень є надзвичайно актуальним з огляду на динамічність

процесів децентралізації і збільшення чисельності ініціатив, що спрямовані на підвищення спроможності територіальних громад.

У роботі [2] автором на основі виявлення релевантних складових основних міжнародно визнаних нормативних документів у сфері підтримки систем місцевого розвитку, а саме: *Creating Local Development Frameworks: a Companion guide to PPS12* (2004); *Delivering Local Development : New Growth and Investment Strategies* (2013, OECD); *Local systems: a framework for supporting sustained development* (2014, USAID); *Community-LED Local Development : Cohesion Policy* (2014–2020, European Commission), – які подають настанови щодо імплементації апробованих і визнаних міжнародною спільнотою практик підтримки систем місцевого розвитку та їх співставлення із науково обґрунтованими загальними принципами мережевої взаємодії, було сформовано базовий набір цінностей і принципів, які утворюють підґрунтя мережевої взаємодії під час формування комплексу мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду.

На нашу думку, до ключових цінностей мережевої взаємодії належать такі три: довіра, незалежність, відповідальність (табл.). Запропоновано сім принципів мережевої взаємодії у сфері місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, що забезпечують результативність функціонування мережевих систем місцевого розвитку: добровільність (1); спільність цілей і дії (2); взаємна вигода / всебічна корисність (3); пріоритетність зв'язків (4); колегіальність прийняття рішень (5); конгруентність / узгодженість дій (6); структурування діяльності і поділ обов'язків (7) [1]. Сформульовані принципи є складовою методологічної основи мережевої взаємодії і забезпечують результативність функціонування мережевих систем місцевого розвитку. Дотримання цих принципів має стати невід'ємною складовою діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування та представників інститутів громадянського суспільства.

Запропоновано сім принципів мережевої взаємодії, що забезпечують результативність функціонування мережевих систем місцевого розвитку: добровільність (1); спільність цілей і дії (2); взаємна вигода / всебічна корисність (3); пріоритетність зв'язків (4); колегіальність прийняття рішень (5); конгруентність / узгодженість дій (6); структурування діяльності і поділ обов'язків (7) [2].

За результатами дослідження [2] автором обґрунтовано підхід до розвитку компетентності учасників мережевих систем місцевого розвитку під час імплементації стандартизованих практик через реалізацію наскрізного процесу, що спрямований на формування трьох ключових складових компетентності: громадянської компетентності; мережевої комунікаційної компетентності; компетентності у сфері управління проектами місцевого розвитку. Визначено особливості змістовного наповнення та форм формування та розвитку компетентності учасників мережевих систем місцевого розвитку, що дозволило розробити відповідні навчальні програми, які запропоновано реалізовувати в Україні, зокрема з використанням потенціалу системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб

Ключові цінності мережевої взаємодії

Цінність	Зміст	Особливості реалізації у мережевих системах місцевого розвитку
Довіра	Довіра може виникнути лише на основі спільних цінностей, зіставленого сприйняття соціального світу, своїх власних та інших соціальних практик, усвідомлення можливості їхнього узгодження	Розпорошення ресурсів і демократичні процедури узгодження рішень можуть значно ускладнити мережеве співробітництво, якщо не досягнуто високого рівня довіри між учасниками мережі
Незалежність	Партнери мають можливість реалізовувати власні цілі і завдання, отримуючи в результаті включення в інтеграційний процес певну вигоду, проте при цьому повинні нести відповідальність за досягнення кінцевої мети діяльності мережевої структури	Між партнерами всередині мережі існує взаємозалежність, юридично автономні одиниці насправді тісно пов'язані, «зчеплені» між собою і постійно впливають один на одного
Відповідальність	Спільні цілі, незважаючи на різні обов'язки, припускають загальну зацікавленість в їх реалізації, відповідно і солідарну відповідальність за досягнення даних цілей розподіляється між партнерами, вони солідарно поділяють як успіхи, так і невдачі	Усі учасники мережі вважаються рівноправними носіями відповідальності та зобов'язань, що теоретично виключає використання ресурсів тиску

Джерело: авторська розробка на основі [4–7]

місцевого самоврядування Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів, мережі виокремлених підрозділів Установи «Центр розвитку місцевого самоврядування», ресурсних центрів розвитку громад та спільнот практики.

Також необхідно зазначити, що, з урахуванням думки К. Прована (K. Provan) та П. Кеніса (P. Kenis), що будь-які цілеорієнтовані мережі повинні мати відповідну систему управління, завданнями якої є залучення учасників мережі до колективної взаємодії, ідентифікація і вирішення конфліктних ситуацій, ефективний розподіл ресурсів [10], актуалізується потреба створення відповідної інтегрованої системи управління.

Напрямами подальших досліджень у сфері формування та безперервного удосконалення мережевих систем місцевого розвитку мають стати розроблення й апробація механізмів оновлення базових цінностей у середовищі мережевої взаємодії, а також відповідних моделей знань для посадових осіб місцевого самоврядування і представників інститутів громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Борисенко Ю. В. Підхід до оцінювання зрілості мережевих систем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / Ю. В. Борисенко, Т. В. Маматова // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5, № 11. – С. 19 – 30.
2. Борисенко Ю. В. Формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Ю. В. Борисенко ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпро, 2018. – 20 с.
3. Катуюков Д. Д. Институциональная среда глобализированной экономики: развитие сетевых взаимодействий : научный доклад / Д. Д. Катуюков, В. Е. Малыгин, Н. В. Смородинская ; под. ред. Н. В. Смородинской. – Москва : Ин-т эк-ки РАН, 2012. – 45 с.
4. Ле-ван Т. Н. Сетевое взаимодействие образовательных организаций по вопросам формирования у обучающихся культуры здоровья: теоретико-методологический аспект профессиональной подготовки педагогических кадров / Ле-ван Т. Н. // *Образование и наука*. – 2015. – № 9 (128). – С. 83 – 105. – Режим доступа : <http://www.edscience.ru/jour/article/viewFile/513/459>.
5. Маковеева В. В. Сетевое взаимодействие – ключевой фактор развития интеграции образования, науки и бизнеса / В. В. Маковеева // *Вестник Томского государственного университета*. – 2012. – № 354. – С. 163 – 166. – Режим доступа : <http://journals.tsu.ru/uploads/import/867/files/354-163.pdf>.
6. Поліщук О. Мережева взаємодія та формування колективної дії: соціально-філософський аспект / О. Поліщук // *Науковий вісник. Серія «Філософія»*. – Харків : ХНПУ, 2016. – Вип. 48 (част. I). – С. 201 – 211.
7. Сморгунов Л. От электронного государства к электронному правлению: смена парадигмы / Леонид Сморгунов // *Политическая наука*. – 2007. – № 4. – С. 20 – 49.
8. Castells M. *The Rise of the Network Society* / Manuel Castells. – John Wiley & Sons Ltd, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 2010. – 2nd ed., with a new pref. – 598 p.
9. Drucker P. F. *The society of organizations* / Peter F. Drucker // *Post-Capitalist Society*. – Elsevier Ltd., 1993. – P. 43–60.
10. Provan K. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness / Keith G. Provan, Patrick Kenis // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2008. – Vol. 18 (2). – P. 229 – 252.

ВАВРЕНЮК Сергій

к. держ. упр.

докторант докторантури

Національного університету

Цивільного захисту України

ОСВІТА ЯК ОДИН ІЗ ГОЛОВНИХ ЧИННИКІВ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Дана стаття присвячена визначенню ролі освіти як одного з головних чинників безпеки всієї держави. Автор вказує на те, що освіта направлена на забезпечення безпеки на всіх рівнях: особистості, суспільства, держави.

Система сучасного суспільства включає в себе базові підсистеми, однією з яких є утворення. Рефлексія будь-яких соціокультурних процесів призводить до переосмислення ролі та місця освіти в суспільному житті. Це пов'язано з тим, що зростає вплив систем освіти на інші сфери суспільного життя, починаючи з соціалізації окремої особистості, процесами прогресу, визначальними історію нації та держави, і закінчуючи безпекою суспільства, в тому числі і національною.

У науковій літературі термін «освіта» має неоднозначне значення. Кожен дослідник, розглядає його в рамках своєї наукової проблеми, акцентуючи увагу на тому чи іншому боці цього поняття:

- як соціальне явище, незмінний супутник людства на всьому шляху його історичного розвитку;
- як значуща цінність (соціальна та індивідуальна);
- як функція суспільства та держави по відношенню до своїх громадян та одночасно функція громадян по відношенню до свого власного розвитку;
- як складна ієрархічна система, що включає в себе різні рівні освіти;
- як область життєдіяльності суспільства, що містить не тільки сферу освіти, а й інші близькі області - культуру, дозвілля та інші;
- як діяльність, в основі якої лежить взаємодія педагога та суб'єкта освітнього впливу;
- як процес засвоєння знань та результат освітньої діяльності.

Також під освітою розуміється «цілеспрямована діяльність, що передбачає певну форму комунікації, направленої на навчання» змістом якої є:

- комунікація: взаємодія двох та більше осіб або неживого посередника та людей, залучених до процесу передачі інформації (повідомлень, ідей, знання, принципів). Комунікація може бути виробленою, невербальною, безпосередньою, опосередкованою та може здійснюватися за допомогою залучення різноманітних засобів та каналів спілкування;
- навчання: індивідуальне отримання знань або модифікація інформації, знань, розуміння, світовідчуття, ціннісних установок, навичок, компетенцій або поведінки на основі досвіду, практики, навчання або викладання;
- організована діяльність: структурно або в певній послідовності спланована для досягнення явно або неявно виражених цілей.

Передбачається наявність установи-постачальника, яка створює умови для навчання та застосування методів навчання, в рамках яких здійснюється комунікація;

- цілеспрямований: навчальний процес характеризується тривалістю та безперервністю.

Система освіти повинна забезпечувати поточні та перспективні кадрові потреби держави, гарантуючи її інтелектуальну незалежність у всіх сферах суспільного виробництва та суспільного життя.

Зворотній зв'язок між освітою та національною безпекою обумовлений тим, що безпека України забезпечується людьми. Вона у вирішальній мірі визначається людським фактором. Але ж саме вища школа виступає середовищем становлення особистості, її світогляду і, отже, формує інтелектуальний, моральний, трудовий потенціал суспільства, його здатність забезпечити власний розвиток та безпеку.

Освіта направлена на забезпечення безпеки на всіх рівнях: особистості, суспільства, держави. Вона відіграє істотну роль у зміцненні всіх її видів. Так, без кваліфікованих кадрів неможливі економічна та військова безпека держави; технологічна безпека немислима без наукових розробок. В сучасних умовах єдиною можливим шляхом зростання могутності України є збереження, розвиток та мобілізація інтелектуального потенціалу держави. Її майбутнє пов'язане з переходом на інноваційний шлях розвитку, в реалізації якого важко переоцінити роль освіти.

Статус освіти як ресурсу людського та соціального капіталу, маючи в своєму розпорядженні суспільство та особистість, отримуючи нові можливості розвитку, задоволення інтересів та потреб, передбачає всі зростаючі вимоги до розвитку системи освіти. Сучасна держава потребує освічених, творчих людей, ініціативних, комунікабельних, конкурентно здатних, які вміють орієнтуватися в постійно мінливих умовах життя.

Розвиток держави супроводжується процесом реформування системи освіти, яка зацікавлена в тому, щоб якісна освіта було доступною для всіх соціальних верств населення. У більшості сучасних демократичних країн освіта є обов'язковою та безкоштовною. Держава зацікавлена в тому, щоб в процесі освіти молоді люди засвоювали систему цінностей, характерну для даного суспільства.

Для демократичної держави велике значення має виконання освітою функції «соціального ліфта», на основі якого можлива вертикальна соціальна мобільність в суспільстві. Доступність освіти дозволяє представникам нижчих соціальних верств підвищити свій соціальний статус за рахунок отримання вищої освіти, просування по службі, заняття виборних посад. При цьому освіта має одночасно практичне та символічне значення.

Люди використовують отримані в процесі освіти знання, вміння та навички для досягнення практичних цілей, одночасно володіння атестатами, дипломами, сертифікатами про освіту та професійну підготовку є показниками престижу, символом більш високого соціального статусу.

Таким чином, в системі національної безпеки освіта відіграє величезну та зростаючу роль. Вона виступає одночасно як її об'єкт, ресурс та засіб і створює, зміцнює фундамент майбутнього благополуччя нації, а також безпеки держави. Саме тому розвиток освітньої сфери має бути одним із важливих пріоритетів політики національної безпеки.

Говорячи про сучасну Україну можна відзначити, що вона є суспільством соціальної поляризації, яке обумовлює різні можливості для молоді в досягненні нею певного рівня освіти, що в наслідок впливає на її рівень та якість життя. Освіта завжди була та залишається найважливішим фактором соціальної мобільності, отже, освітній статус молоді є не тільки значущим критерієм її соціального розвитку, а й одним із способів протистояння небезпекам та ризикам суспільства, а значить, освіта зможе забезпечити безпечний розвиток молодого покоління.

Список використаних джерел

1. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибр. наук. праці К.: НІСД, 2016. 528 с.
2. Мусієнко І. І. Освіта і безпека: до проблем реалізації національних інтересів у сфері освіти. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Філософія*. 2012. Вип. 39. С. 129-140.
3. Vavrenyuk S. Государственное регулирование реформирования высшего образования Украины на современном этапе /С.А. Вавренюк// *East journal of security studies: наук. журнал. – National University of Civil Protection of Ukraine, Pomeranian University in Slupsk*, 2018. – Вип. 2(12). – С. 15-24.

ВИШНЯК Олена

магістр кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної академії управління персоналом

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності України стало одним із пріоритетних завдань. Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Питання кадрового забезпечення державних інституцій в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців і науковців. Необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розстановці кадрів аналізується в роботах відомих українських вчених, зокрема: В. Авер'янова, О. Воронька, С. Дубенко, Я. Жовнірчика, В. Князева, Г. Лелікова, В. Лугового, В.Я. Малиновського, Н. Нижник, В. Олуйка, П. Павленчика, С. Серьогіна та ін. Проте, незважаючи на широке коло досліджень кадрової проблематики, питання формування кадрової політики в умовах системних реформ, що тривають в Україні, висвітлені недостатньо, а тому потребують подальшого вивчення.

Досліджуючи актуальні проблеми формування кадрової політики в державних інституціях України, слід зазначити, що серед науковців не існує єдиного підходу до трактування та визначення поняття державної кадрової політики.

При цьому, на думку більшості вітчизняних і зарубіжних вчених державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів країни, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації.

Сьогодні реформа державної служби є одним із найважливіших пріоритетів розвитку України. Суспільство не задовольняють якість послуг, які надають державні службовці, факти корупції і хабарництва, бюрократична тяганина, непрозорість і невизначеність адміністративних процедур, відсутність можливості реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів. Все це негативно позначається на реалізації гарантованих Конституцією України прав і свобод людини і громадянина, а відтак на економічному стані суспільства та добробуті громадян.

Сучасна державна кадрова політика реалізується через сукупність соціальних функцій владних інститутів і визначає шляхи і засоби кадрового забезпечення реформ, професіоналізм їх здійснення; є важливим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства і виступає елементом регуляції життєдіяльності населення. Між тим, відсутність системних підходів у державній кадровій політиці викликали появу негативних тенденцій, які потребують врегулювання, а саме:

- недосконалість законодавчої бази, що не забезпечує раціональне використання кадрового потенціалу;
- невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі;
- відсутність збалансованого управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів професійного відбору і навчання, а також низькі темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;
- нерозвиненість кадрових інституцій і підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;
- відсутність інституційної пам'яті в кадровій сфері, оптимального поєднання здорового прагматизму, амбітності, креативного мислення молодого покоління та досвіду старшого покоління, зокрема у сфері державного управління;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

Вирішенню окреслених проблем в Україні приділяється відповідна увага не лише з боку наукових кіл, а й з боку державної влади. Нині розроблені численні концепції, стратегії удосконалення державної кадрової політики та здійснено ряд організаційних заходів.

При цьому надважливим документом, що визначає мету, цілі та першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована сучасна державна кадрова політика, є «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки».

Як зазначено у документі, метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Стратегічні цілі реалізації державної кадрової політики полягають у:

- розробленні механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників закладів вищої освіти;
- відновленні технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;
- формуванні дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;

- посиленні вимог до моральних якостей осіб, як залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження;

- впровадженні сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

- відновленні профорієнтаційної роботи серед молоді;

- державній підтримці цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;

- підготовці та професійному розвитку вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

При цьому основними принципами державної кадрової політики в органах державної влади мають бути:

- демократичний добір;

- просування по службі за діловими якостями;

- постійне навчання державних службовців;

- заохочення державних службовців до службової кар'єри;

- систематичне відновлення кадрів;

- здійснення контролю за діяльністю кадрів.

Загалом на сьогоднішній день назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дійової кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій. Стратегія державної кадрової політики виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загально державному рівні, визначає основи формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх людських ресурсів держави.

Проведений аналіз доводить, що одним із центральних аспектів покращення діяльності з кадрового забезпечення функціональної діяльності державних інституцій є пошук нових напрямків його реформування. Основним з них є запровадження сучасних технологій менеджменту, що опрацьовані світовою практикою управління людськими ресурсами. Результатом цього кроку повинне стати не лише підвищення ефективності державної служби, а й у цілому державного управління.

Забезпечення висококваліфікованим персоналом державних інституцій є головною умовою створення професійної державної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ та сталий розвиток країни. Цього можна досягти, якщо відмовитися від призначення людей на керівні посади по протекції або з політичних уподобань, фахова підготовка яких не відповідає вимогам щодо цієї діяльності. Натомість головним критерієм оцінки державного службовця має бути його професіоналізм, здатність до постійного вдосконалення своїх знань і навичок та безперервного розвитку. У контексті вивчення державної кадрової політики в державному управлінні у подальших

дослідженнях актуальним залишається питання напрацювання шляхів удосконалення державної кадрової політики, а також здійснення практичних кроків щодо реалізації її завдань.

Список використаних джерел

1. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмінтайн.]; за заг. ред. д-ра наук держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту) [Електрон. ресурс]. – К. : НАДУ, 2012. – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter_prezident/d_1.pdf.

3. Бобко Л.О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України /Л.О. Бобко, Л.В. Мариняк // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf

4. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я.Ф. Жовнірчик // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf.

ВОРОНА Петро

*д. держ. упр. доцент, перший проректор
Інституту підготовки кадрів
Державної служби зайнятості,
депутат Полтавської обласної ради*

РОПАН Артур

*аспірант Інституту підготовки кадрів
Державної служби зайнятості*

ЩОДО ПРОБЛЕМАТИКИ МІСЦЕВИХ ВИБОРІВ ЗА ВІДКРИТИМИ ПАРТІЙНИМИ СПИСКАМИ

Ефективність діяльності територіальної громади безпосередньо залежить від професійності та рівня довіри до обранців представницьких органів, склад яких формують місцеві вибори. Досконалість виборчих механізмів є важливим фактором цього процесу. Зупинимось, на проблематиці виборчого законодавства про місцеві вибори, яка певним чином спотворює народне волевиявлення або не сприяють формуванню місцевої ефективної влади – органів місцевого самоврядування територіальних громад, районів, областей.

Отже, по-перше: обласна та районні ради згідно Конституції України представляють спільні інтереси територіальних громад, але в результаті виборів не всі райони та громади виявились представленими у органах місцевого самоврядування [3]. Тобто представники, що балотувались від окремих районів (чи округів у районах) від жодної з партій так і не стали депутатами районних чи обласної ради і громада (чи навіть цілий район) так і залишились без своїх народних обранців у представницькому органі. Наприклад у Полтавській області Диканський район не має свого представника у обласній раді. Або інша колізія – непропорційне представництво. Наприклад, у результаті проведених виборів, Полтавський район, що має близько 50 тис. виборців представлений одним депутатом обласної ради, а від Оржицького району (20 тис. виборців) – чотири депутати в обласній раді. Такі речі не відповідають конституційному визначенню обласної та районних рад. Наприклад, у Полтавському районі – з 36 депутатів ради – 9 депутатів є мешканцями Щербанівської сільської ради, в той же час у районній раді залишились не представленими кілька сільських рад. Така ж ситуація склалась і в інших районах області, де від великих громад є представництво у депутатському корпусі, а багато малих громад залишились без депутата у районній чи обласній радах [1].

По-друге – електоральна ціна кожного мандата дуже різна. Є представники політичних сил, котрі набрали кілька сотень голосів виборців і стали депутатами облради від певної політичної сили, а є кандидати, що отримали на тому ж окрузі значно більше голосів, але залишились за межами представництва. Наприклад, нижня прохідна межа у кандидатів від різних політичних партій, що пройшли до обласної ради дуже різниться: від 600 до 1800 голосів виборців. Різниться і максимальна кількість набраних голосів

виборців. Наприклад, кандидат від ВО «Батьківщина» отримав максимальну кількість голосів виборців - 6106 (70,4%), а також представник БПП «Солідарність» близько 3875 голосів (42,45 %). І тут виникають певні соціальні суперечності: кандидат у депутати від іншої політичної сили отримав більшу довіру виборців (більше голосів), але не пройшов – маємо соціально викривлені результати та певне неприйняття їх результатів. Є випадки коли депутатів обрано значно більше ніж округів у районі і навпаки.

По-третє – знову і на цих виборах питання забезпечення гендерної рівності так і залишилась декларацією. Законодавець намагався запровадити гендерну квоту у відкритих партійних виборчих списках, але механізму контролю та відповідальності за її дотримання не було закладено. Логічно було б дотримуватись цієї квоти й під час розподілу мандатів, але знову ж таки цього механізму у новий закон про місцеві вибори не було включено. Склад новообраних районних та обласних рад і цього разу не став більш гендерно справедливим. Тому, на нашу думку варто внести правки до ЗУ про місцеві вибори – закріпити квоту при визначенні результатів голосування та впровадити жорсткі санкції до суб'єктів виборчого процесу за недотримання гендерної квоти. Для цього до Закону України «Про місцеві вибори в Україні» [2] варто внести такі зміни:

- У п. 3. ст. 4 цього закону додати положення про обов'язковість гендерної квоти: «Представництво осіб однієї статі у виборчих списках кандидатів у депутати місцевих рад у багатомандатних виборчих округах та серед обраних депутатів місцевих рад має обов'язково становити не менше 30 % загальної кількості кандидатів у виборчому списку» [2].

- У п. 1 ст. 42 уточнити положення про «Порядок реєстрації кандидатів у депутати в одномандатному виборчому окрузі» змінивши норму про обов'язковість дотримання положень ст. 4 при реєстрації кандидатів у депутати у такому формулюванні: «Кандидати у депутати в одномандатному виборчому окрузі реєструються відповідною територіальною виборчою комісією в разі дотримання умов, передбачених Законом. У разі недотримання вимог ст. 4 партійний виборчий список не реєструється [2].

- Абзац 5 п. 13 ст. 86 викласти у редакції: «Депутатські мандати у багатомандатному виборчому окрузі між кандидатами у депутати, включеними до виборчих списків місцевих організацій партій, які відповідно до частини другої цієї статті мають право на участь у розподілі депутатських мандатів у цьому окрузі, розподіляються пропорційно до кількості голосів виборців, поданих за місцеві організації партій, кандидатів, закріплених ними за територіальними виборчими округами, в межах відповідного багатомандатного округу» [2].

На наше переконання, вищезазначені зміни сприятимуть посиленню гендерної рівності в органах місцевого самоврядування України шляхом удосконалення механізмів їх формування – через поліпшення норм місцевих виборів [1].

По-четверте – певну дезорієнтацію у електоральну поведінку виборців вносить відсутність виборчих програм кандидатів у депутати, що породжує

певну відсутність можливості контролювати їх роботу у представницькому органі. Зникає навіть саме поняття «виконання передвиборчих обіцянок чи програми», а в зв'язку з великим рівнем персоніфікації політичних партій в Україні – виборець буде знову орієнтуватись на її іміджевих представників на центральному рівні і обирати маловідомих місцевих представників. Переконані що це мало сприятиме поліпшенню якості та професійності місцевого представницького органу влади. Вважаємо, що варто до виборчого закону повернути положення про обов'язковість виборчих програм. І вважаємо, що ці програми мають бути обов'язково затверджуватись рішенням вищого керівного органу партії (на обласному чи районному рівнях), тоді буде включено певний механізм відповідальності партійних структур за своїх представників. Зміни варто внести до ст. 36. «Висування кандидатів місцевою організацією партії» (передбачити затвердження вищим органом місцевого осередку партії затвердження і подання передвиборчої програми) та до ст. 38 «Умови реєстрації кандидатів у депутати у багатомандатному виборчому окрузі» [2].

По-п'яте. Світовий досвід свідчить про розподіл влад на місцевому рівні – варто заборонити суміщати посади у державних органах влади та органах місцевого самоврядування, а також керівникам комунальних установ. З одного боку ми справді розмежуємо гілки влади на місцевому рівні, адже не може одна особа приймати участь у прийнятті рішення а потім його виконувати і сама ж контролювати. Варто внести положення до чинного виборчого закону про несумісність посади депутата місцевої ради з роботою в органах державної влади. У кількох навіть пострадянських республіках ця норма діє [3]. Її запровадження певним чином буде обмежувати використання адмінресурсу, що спостерігалось на виборах. З іншого боку – ми уникаємо певного лобізму інтересів з боку представників комунальних установ, що створені місцевими радами і підконтрольні ним.

По-шосте. Для повного забезпечення політичного права на участь у владі необхідно використати світовий досвід і повернутись до права на самовисування на всіх рівнях місцевого самоврядування (від територіальної громади до обласної ради) через формування списку самовисуванців та від громадських організацій, але з використанням механізму внесення грошової застави, яка є певним свідченням самодостатності та підтримки кандидата виборцями.

По-сьоме. Під час останніх виборів були факти непропорційного та кількісно необґрунтованого нарізання округів. Складається враження, що іноді округи «нарізалися» за принципом політичної доцільності або «під кандидата». В умовах цієї системи виборів «нарізання округів» стає одним з інструментів маніпулювання виборцями та результатом виборів. Цей процес (творення виборчих округів) має стати абсолютно незалежним і бажано без втручання місцевих влад та чиновників. Можливо його варто комп'ютеризувати. Адже такий стан речей породжує зневіру людей та піддає сумнівам результати волевиявлення.

Ці вибори не поліпшили і географію обранців, адже понад 25% депутатського корпусу є мешканцями Полтави або її спальних пригородів [1].

Це знову ж таки не сприяє ефективному представленню інтересів територіальних громад у вищому представницькому органі області, де головним мотиватором і генератором прийняття рішень є партійна позиція та партійна дисципліна а не інтереси територіальних громад. Нині партії, що ввійшли до обласної ради прагнуть отримати певні дивіденди: посади в раді та комунальних установах, вплив на бюджет, виграні тендери або й просто захист для власного бізнесу.

По-восьме. До інших уроків останніх місцевих виборів збереглась «стара» виборча проблема – у виборців знову купляли їхню прихильність. Методи використовувались найрізноманітніші : продуктові пайки, лікарські аптечки, цукор, ремонт громадських споруд (особливо заміна вікон та дверей), вшанування різних категорій громадян через концерти та застілля, подарунки школам, клубам, лікарням тощо. Тому у виборчій боротьбі як правило перемагає більш заможніший. Закон має відрегулювати неможливість підкупу виборців – хоча, виходячи з історії та практики державного будівництва – політики мало зацікавлені в цьому.

Однією з проблем виборчого законодавств є також закріплення перших номерів партійних списків політичних партій, що пройшли до рад за виборчими округами для депутатської роботи. Суть проблеми полягає в тому, що території областей, районів, міст була поділена на округи з орієнтовно однаковою кількістю виборців, але з багатьох округів депутати так і не були обрані а в інших на кілька більше. Перші номери списків, що зайшли до рад на чолі списків мають бути закріплені за «пустуючи ми» округами і бажано зробити це рішенням ради.

Список використаних джерел

1. Ворона П.В. Місцеві вибори 2010, 2015 рр. на Полтавщині: особливості еволюції волевиявлення. Актуальні проблеми державного управління. Х.: ХАРРІ НАДУ, № 1(49), 2016. С. 111-118.

2. Закон України «Про місцеві вибори». Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/595-19>.

3. Магера А. П. «Новий закон про місцеві вибори обмежує самоврядування»: заступник голови Центрвиборчкому розповів, за якими правилами пройдуть місцеві вибори і які ризики вони несуть Україні / Юрид. вісн. України. 2015. № 31-32. С. 6.

ВУКОЛОВ Володимир

ст. викладач кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОТГ

Важливою складовою у створенні та розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є інструменти оцінювання та рівня спроможності. Одним з таких інструментів є збалансована система показників, Balanced Scorecard (BSC), яка побудована на основі причинно-наслідкових зв'язків [1].

При класичному застосуванні BSC для держсектора переважає прагнення до збереження розроблених Нортонем і Капланом стратегічних карт, відмінності зводяться до визначення місця цих карт в структурі BSC, автори пропонують 4 основні варіанти для некомерційних організацій: 1) використання стандартної моделі розробленої для комерційної організації, 2) перестановка місцями клієнтської та фінансових карт, завдяки чому удосконалення внутрішніх процесів веде до більш ефективного використання фінансових ресурсів 3) третій варіант, передбачає зміщення фінансової карти на нижній щабель ієрархії причинно-наслідкових зв'язків що дає змогу за рахунок навчання персоналу удосконалити процеси 4) Нивен Пол використовує термін «фокус на діяльність», а не «фокус на процес», тому що намагається описати різні види діяльності державних установ, тобто карту внутрішніх процесів він розбиває на два окремих фокуса: на внутрішню діяльність і на види діяльності [2].

Таблиця 1

Місце стратегічних карт в структурі BSC

Варіант	Час		
	Минуле	Сьогодні	Майбутнє
1	фінанси	клієнти <— процеси	персонал
2	клієнти	фінанси <— процеси	персонал
3	клієнти	персонал —> процеси	фінанси
4	фокус на внутрішню діяльність	фокус на взаємини, фокус на види діяльності	фокус на майбутнє

Розглянемо механізм формування показників стратегії розвитку ОТГ відповідно до четвертого варіанту. Весь процес представимо розбитим на етапи, об'єднані в більш великі фази, відповідно до хронологічного та логічного порядку їх проведення.

Етап 1. Першим кроком є створення команди розробників, що безпосередньо відповідають за впровадження системи. Визначальним фактором є необхідність присутності в команді представників усіх найважливіших сфер діяльності ОТГ.

Етап 2. Пропонується наступний склад команди.

Лідер команди (його заступник) які керують усім процесом розробки системи, мають професійні знання про BSC, компетентні в питаннях стратегії і розвитку ОТГ, користуються довірою у керівників ОТГ, володіють достатніми повноваженнями для внесення змін в звичну схему роботи всієї ОТГ, повинні бути здатні надати ресурси проекту і спонукати інших членів керівництва підтримувати розробку BSC.

Робоча група. Здійснює основну роботу при формуванні BSC. Відповідає за збір та узагальнення даних, побудову карт, видів діяльності, документації процесів і т.і. Бажано включити до складу даної групи фахівця з менеджменту змін. Його завдання – подолання опору змінам, щоб розроблена система при впровадженні не пробуксовувала із-за негативного ставлення працівників.

Група по вимірах. В цю групу входять працівники у кого є детальне розуміння всіх робочих моментів і володіють певними якостями: мислять стратегічно і розуміють весь процес управління; є явними прихильниками BSC; надають підтримку всім залученим у процес (приймають на себе відповідальність); успішні в донесенні стратегії до інших співробітників; мають право на прийняття рішень щодо вибору стратегічних напрямків, цілей і т.і.; мають добре загальне уявлення про роботу органів ОТГ; можуть вивільнити свій робочий час на активність пов'язану з проектом; мають навички виділення ключової інформації із загальної; користуються повагою і довірою з боку інших менеджерів; мають хороші навички документування та презентації стратегічних результатів; мають детальне розуміння своєї функціональної області; здатні збирати і аналізувати інформацію і доводити її до відома інших співробітників; здатні зрозуміти стратегічні питання і прив'язати їх до своїх функціональних обов'язків.

Після формування команди необхідно провести навчання її учасників основам BSC. Перевіреною формою передачі знань, умінь, навичок та освоєння і створення технологій ефективною дією є тренінг. При проведенні тренінгу слід звернути увагу на такі питання: роль і місце стратегічного управління; принцип єдності стратегії, процесів і організаційної структури; проблеми реалізації стратегії; BSC як система; вибір пріоритетних напрямків для вдосконалення і визначення цілей; визначення ключових ресурсів і розробка ресурсних стратегічних цілей; розробка ключових показників з фокусом на внутрішню діяльність, на взаємини, на види діяльності, на майбутнє; каскадування ключових показників на нижні рівні управління; розробка ключових показників структурних підрозділів і персоналу; розробка системи мотивації; збір фактичних значень і проведення план-факторного аналізу; система звітності; основні проблеми впровадження системи BSC та критичні чинники успіху, роль керівництва і персоналу у впровадженні та функціонуванні системи, основні прийоми та заходи щодо зменшення опору змінам. По закінченню тренінгу має відбутися пілотний проект.

Після формування команди необхідно спланувати план розробки BSC з розподіленням ресурсів, до цих робіт відносяться наступні:

- визначення ключових сфер діяльності на основі стратегії;
- визначення ключових факторів успіху ОТГ;

- декомпозиція стратегії і визначення стратегічних цілей;
- визначення зв'язків між стратегічними цілями;
- балансування короткострокових та довгострокових цілей;
- визначення показників результативності та цільових значень;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків показників;
- розробка плану стратегічних ініціатив;
- формування стратегічної карти ОТГ в цілому;
- каскадування стратегічних карт.

Отже, застосовуючи механізм формування показників стратегії розвитку ОТГ можна впровадити BSC для оцінювання та рівня спроможності окремих територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен : пер с англ. под ред. О Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен // Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328с.

ГОЛОВІНА Ольга

канд. іст. наук,

доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ В УКРАЇНІ: ФАКТОР РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ОСВІТНІЙ ТРЕНД

Проблема освіти дорослих набуває особливої актуальності на сучасному етапі розвитку суспільства, що пов'язано зі стрімким зростанням та оновленням обсягів інформації та швидким застарінням набутих компетенцій. Проблеми андрагогіки як науки про освіту та виховання дорослих людей, визначення сучасних стратегій розвитку та впровадження ціложиттєвого навчання людини, пошук оптимальних умов для стимулювання освітніх потреб та прагнень є предметом теоретичних дискусій та сферою практичного втілення методичних напрацювань. Проблема розвитку освіти дорослих набуває дедалі більшого значення у сучасних соціально-економічних умовах. Необхідність освіти дорослих нині обумовлена не тільки динамікою соціального і науково-технічного прогресу, змінами у місті й характері праці, суспільної соціальної діяльності, збільшенням вільного часу та можливостями його раціонального використання. Не можна обійти зрослі вимоги ринку праці до рівня компетентності фахівців, що обумовлює необхідність постійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, набуття нових навичок.

Освіта дорослих – європейський освітній тренд, умова розвитку сучасного суспільства. У цьому напрямку просувається й Україна. Нині освіта дорослих охоплює увесь комплекс організованих освітніх процесів, незалежно від змісту, рівня й методів – формальних, неформальних та інформальних, які дають можливість продовжувати освіту, оновлювати раніш набуті знання, а також опановувати практичні навички, завдяки чому доросла людина має можливість отримати новий досвід, підвищувати професійну кваліфікацію або ж навіть набути нову професію. Посилення ролі навчання впродовж життя відбувається також і завдяки постійному впровадженню нових технологій, що відповідно стає одним із провідних напрямків андрагогіки та геронтологіки.

Соціально-освітній проект «Університет третього віку» у м. Дніпро впроваджено з 2009 р., що успішно функціонує по теперішній час. «Університет третього віку – це різновид навчання, який відноситься до так званої неформальної освіти, він не ставить за мету отримання основної професії та подальшого працевлаштування, а дає персональний розвиток та соціальну адаптацію, а накопичення нових знань дозволяє слухачам реалізувати свої здібності [2].

Це унікальний за масштабом та ініціативністю проект, у якому з 2009 року пройшли навчання більш ніж 4000 слухачів. Окрім вироблення необхідних професійних та особистісних компетенцій, Університет третього віку виконує функцію майданчика для консолідації активних членів громади,

впровадження ініціатив у суспільних місцевих процесах. Університет третього віку підтримують 14 освітніх закладів, підприємств і організацій.

Відповідні програми втілюються також в окремих освітніх та культурно-мистецьких установах. Провідним мотивом дорослої людини є прагнення до вирішення важливих для неї проблем, зокрема професійних, тож у Дніпропетровському державному університеті внутрішніх справ у межах консультативної роботи юридичної клініки «Істина» впроваджена програма «Правова абетка для дорослих». Оскільки дорослі активні та самостійні у процесі навчання, прагнуть до максимального використання життєвого та професійного досвіду, це дозволяє найбільш ефективно організувати навчальний процес.

Разом із тим, привертає увагу досвід Громадської організації «Центр «Європейська освіта дорослих»», який використовує неформальну освіту дорослих як один з інструментів розвитку громади Миколаєва. Саме неформальна освіта дорослих сьогодні дозволяє миколаївцям набувати необхідних знань і навичок та бути свідомими громадянами. Зокрема це було реалізовано у межах проекту Експертно-громадської ради Миколаївського міськвиконкому «Рік неформальної освіти дорослих в Миколаєві – 2018», який ініціював Центр «Європейська освіта дорослих». Метою проекту стало сприяння популяризації, розвитку і професіоналізації неформальної освіти дорослих Миколаєва, що призводить до поширення та визнання освіти дорослих. За цей рік сотні миколаївців змогли відвідати тренінги з громадянської, соціально-психологічної освіти, бізнес-освіти, підготовки тренерів-андрагогів, що означає формування життєвих компетенцій для більш впевненого майбутнього. Тренінги проводилися на майданчиках відомих сьогодні провайдерів освітніх послуг, а на різних етапах проект підтримували експерти МОН України, Міжнародний центр неформальної освіти, науковці Національної академії педагогічних наук. Діяльність Громадської організації «Центр «Європейська освіта дорослих»» та Громадської ради з питань освіти дорослих Миколаївського міськвиконкому спрямована на сталий розвиток громади та відповідає цілям сталого розвитку [3].

Цей досвід варто вивчати та поширювати через створення подібних центрів, разом із тим, незважаючи на окремі позитивні кроки у цьому напрямі, в Україні внаслідок відсутності законодавчого визначення та визнання необхідності освіти дорослих досі відсутнє концептуальне вирішення даної проблеми.

Підсумовуючи, необхідно зауважити, що у ХХІ ст. освіта дорослих набуває надзвичайно важливого значення. Поступово відбувається її змістове й організаційне відокремлення, яке виявляється у збільшенні мережі установ і закладів, орієнтованих на задоволення освітньо-культурних потреб, урізноманітненні програм, які істотним чином відрізняються від тих, що реалізуються у традиційній освіті. В результаті проведеного аналізу варіантів впровадження сучасних андрагогічних підходів в освітній та культурно-розважальній сферах, можна зробити висновок, що проблема організації освіти дорослих на усіх рівнях є далекою від розв'язання та потребує ґрунтового

аналізу й вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду. Водночас для поширення позитивного досвіду пропонується розпочати створення обласних центрів освіти дорослих, із перспективою створення всеукраїнської мережі таких центрів.

Список використаних джерел

1. Університет третього віку, м. Дніпро. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/UTVdp/> – Дата перегляду: 15.09.2019;
2. Університет третього віку. – Університет ім. Альфреда Нобеля. – Режим доступу: http://www.duer.edu/uk/third_age_university_group/university_of_the_third_age – Дата перегляду: 15.09.2019;
3. Центр «Європейська освіта дорослих» Миколаїв – Режим доступу: <https://www.facebook.com/groups/1239795879377961/> – Дата перегляду: 15.09.2019.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

У сучасних умовах розвитку України все більшого значення набуває питання формування та підтримання позитивного іміджу держави на міжнародній арені, на який безпосередньо впливає імідж державних установ. Для державних структур їх репутація має не лише функціональне, але й статусне значення, вона є показником рівня довіри та критерієм оцінки суспільством ефективності управлінської діяльності держави загалом. Найголовнішим завданням будь-якої державної установи є служіння народу, відстоювання його інтересів, а також підтримання позитивного діалогу із громадськістю як запоруки формування демократичного правового суспільства.

Формування позитивного образу влади завжди було не тільки актуальним, але й надзвичайно складним завданням. На жаль, українське суспільство сьогодні опинилося у стані низького рівня взаєморозуміння та конструктивної взаємодії між органами державної влади та управління і громадськістю. У зв'язку з цим актуальність проблеми формування чи удосконалення позитивного іміджу державних установ не викликає сумніву і потребує якнайшвидшого вирішення.

На сучасному етапі серед науковців відсутнє уніфіковане визначення самої дефініції «імідж». Така позиція пояснюється полісемантичністю, міждисциплінарністю та багатоаспектністю даного поняття. Результатом сформованого іміджу є поява в об'єкта чи явища авторитету, престижу, репутації, визнання та ідентифікація у суспільстві. У випадку, коли позитивний імідж підкріплюється стабільною позитивною репутацією, формується поняття більш високого та узагальненого порядку – бренд.

Носіями іміджу можуть бути окремі особи, організації, установи, держава вцілому. Державні установи є специфічними носіями іміджу. Імідж державної установи – це комплексний образ, що складається із зовнішніх і внутрішніх елементів сприйняття, він формується із сукупності індивідуальних іміджів її співробітників.

Багатоаспектність феномену іміджу породжує розмаїтість підходів стосовно його видової та структурної класифікації. Так, за видами виділяють наступні підходи: функціональний, контекстний, зіставний, за рівнем охоплення аудиторії, залежно від різних аспектів емоційного сприйняття, за механізмом формування та поширення, за способом подачі.

Стосовно визначення структурних елементів іміджу, то тут спостерігаємо класифікації двох-, трьох-, чотирьох-, шести- та восьмикомпонентної будови залежно від критеріїв, покладених в основу. Більшість науковців визначають структуру іміджу державної установи, беручи за основу саме аудиторію, на яку

транслюється іміджеутворююча інформація, виокреслюючи зовнішній та внутрішній імідж, компоненти якого нерозривно пов'язані між собою.

З позиції системного підходу механізм формування іміджу державної установи складає систему взаємопов'язаних стратегічних та тактичних кроків, заснованих на основоположних принципах діяльності. Тому застосовувати суто комунікативний методологічний підхід чи навпаки лише управлінський недоцільно. Саме синтез названих підходів, їх специфічного сучасного інструментарію (соціо- та психотехнічних засобів і технологій) може забезпечити процес формування позитивного іміджу органів державної влади і як наслідок сприяти підвищенню ефективності їх діяльності та піднесенню іміджу держави в цілому на світовій арені.

Відтак, пріоритетними напрямками у формуванні позитивного іміджу державної установи мають стати: трансформаційне лідерство; система коучингу та наставництва; застосування мотиваційних карт; мотивація з урахуванням вікових особливостей; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; подолання стресів на робочому місці за допомогою використання майндфулнес-тренінгів.

Позитивні зміни, досягнуті у процесі трансформації організаційної культури, кадрової політики та удосконалення мікроклімату у колективі повинні транслюватися у соціум для закріплення позитивного іміджу державної установи за допомогою умілого використання PR-заходів професійними прес-секретарями або іншими відповідальними особами за зв'язки із громадськістю, які використовуватимуть різні моделі, методи та канали для комунікації.

Отже, одним із найважливіших завдань для державних установ сьогодні є формування їх позитивного іміджу шляхом зміни управлінсько-комунікативних підходів та застосування широкого арсеналу сучасних менеджерських інструментів. Знання та навички щодо здійснення подібних змін дозволяють осучаснити управлінську парадигму, підвищити професійну спроможність працівників державних установ та рівень довіри до них з боку населення, забезпечити ефективні процеси реформування у державі та покращити її конкурентоспроможність у світовому співтоваристві.

Список використаних джерел

1. Бобровський Т. А. Іміджеві стратегії державних інституцій на прикладі державної прикордонної служби України : автореф. дис...канд. політ. наук.: 23.00.02 / Бобровський Т. А. ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2016. – 16 с.

2. Ботвінов Р. Г. Публічна служба в Національній поліції України : нормативно-правова колізія / Р. Г. Ботвінов // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 2 (33). – С. 94–100.

3. Дмитренко М. О. Формування іміджу державного службовця в сучасних умовах розвитку державної служби в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/03.pdf>.

ГУЦАЛЮК Владислава

студентка 3 курсу

спеціальності «Менеджмент»

факультету економіки

Дніпровського національного університету імені О. Гончара

НАПРЯМКИ СПІВРОБІТНИЦТВА СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ГАРАНТІЯ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПРАЦІ

У наш час економіка України докладает багато зусиль для перебудови та інтегрування до вимог Європейського Союзу. Ще з часів Радянського Союзу у спадок наш залишився старий поділ адміністративно-територіальних одиниць, що не відповідає сучасним умовам ведення та розвитку господарства. Така сама ситуація відбувається також і на ринку праці, що відіграє дуже важливу роль в розбудові економіки нашої країни, тому розвитку регіональних ринків, до числа яких входить ринок праці, має приділятися достатня увага. В сучасних умовах на це може вплинути ефективне формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Так як така громада наділена змогою концентрувати у власних руках ресурси, то вона може вкладати їх у задоволення пріоритетних потреб. Це, у свою чергу, дає можливість створити нові робочі місця на регіональних ринках праці. Співробітництво ОТГ з Державною службою зайнятості допоможе не тільки укомплектувати вільні робочі місця, а додатково підготувати кадри, провести профорієнтаційну роботу для молоді, допомогти в організації громадських робіт та проінформувати громаду про сучасний стан та тенденції ринку праці.

Співпраця Державної служби зайнятості та об'єднаних територіальних громад і її впливу на регіональні ринки праці були в центрі уваги чисельної кількості науковців-економістів і практиків центрів зайнятості. До їх числа слід віднести таких як: А. Черкасов [1], Г. Дендемарченко [2], Т. Куценко [3] та інші.

Стартовою точкою формування ОТГ у Україні є прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», і воно, в свою чергу, відповідає ясно окресленій політиці децентралізації державного управління. Згідно законодавства, базовим рівнем місцевого самоврядування є формування ефективних, спроможних та здатних до розвитку об'єднаних територіальних громад [6]. Таким громадам можна передати повноваження, ресурси та відповідальність, що дає їм змогу самостійно, за рахунок особистих коштів, вирішувати питання місцевого масштабу в інтересах їх жителів, до яких входять питання забезпечення достатнього рівня культури, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, розвитку регіонального ринку праці тощо.

Територіальну громаду можна вважати спроможною, якщо наповнення бюджету, кадрові та інфраструктурні ресурси є достатніми для розв'язання її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення в інтересах її жителів.

Тому необхідно відмітити важливість формування ОТГ, що в свою чергу впливає на стан та основні тенденції на регіональному ринку праці. Співпраця центрів зайнятості з ОТГ є вкрай необхідною и повинна закріплюватися договором. У такому документі повинні бути висвітлені головні напрямки співробітництва на регіональному ринку праці, що враховує питання працевлаштування, професійного навчання та підвищення кваліфікації, організації громадських робіт та інші послуги, які надає служба зайнятості.

У випадку, коли на території громади створюється нове підприємство, центр зайнятості може допомогти у наборі персоналу на запит роботодавця з числа зареєстрованих безробітних та з осіб, що шукають чи хочуть змінити роботу. Такий метод прискорює процес укомплектування робочих місць ринку праці.

До напрямків співробітництва Державної служби зайнятості з роботодавцями об'єднаних територіальних громад можна віднести організацію професійної підготовки, перепідготовку чи підвищення кваліфікації безробітних осіб. Професійне навчання відбувається з націленістю на теперішні стандарти та потреби регіонального ринку праці, с врахуванням відповідних вимог в працівниках підприємств, організацій, та фізичних осіб, які перебувають на території ОТГ та наймають працівників на роботу.

Також до напрямів співпраці Служби зайнятості та ОТГ відноситься робота з молоддю. Спільно зі школами, які знаходяться на території ОТГ необхідно формувати план співпраці з покращення та забезпечення планомірного підходу щодо організації профорієнтаційної роботи, наданні консультаційної допомоги, організації заходів із попередження молодіжного безробіття на регіональних ринках праці. В цій ситуації Служба зайнятості може запропонувати різні форми профорієнтаційних заходів з учнівською молоддю, і особливо важливими є ті, що базуються на сучасних інформаційних технологіях [3].

Іншим напрямком співробітництва можна назвати організації громадських робіт на регіональному ринку праці. Для цього керівники центрів зайнятості на місцях можуть підняти питання організації громадських робіт, під час проведення колегій або засідань, що проходять за участю керівників громад. У кінці кожного року до керівників громад можливо звертатися з ініціативою щодо визначення та затвердження видів громадських робіт, створення програм організації та фінансового забезпечення таких робіт на наступний рік та вивільнення коштів з місцевих бюджетів. Об'єднання територіальних громад здійснюють це в грудні, і у січні по квітень після виділення коштів з ними є можливість укласти договір про організацію громадських робіт та їх фінансування [2].

Для заохочення розвитку підприємництва в об'єднаннях територіальних громад Державна служба зайнятості має можливість допомагати безробітним в заснуванні ними власної справи через одноразову виплату допомоги по безробіттю. Найголовнішою задачею центру зайнятості є дослідження галузевої структури роботодавців регіонального ринку праці, заохочення формування

необхідних підприємств чи підприємців, що в майбутньому стануть найбільш затребуваними для громад [5].

Значущою формою співробітництва з роботодавцями ОТГ є допомога при працевлаштуванні громадян, у яких є додаткові гарантії у працевлаштуванні. За працевлаштування таких осіб з числа безробітних працедавець може отримати компенсацію єдиного соціального внеску [4].

Отже, можна зробити висновок, що об'єднанням територіальних громад потрібно активно співпрацювати з Державною службою зайнятості заради досягнення задовільних показників рівня зайнятості. Таке співробітництво дасть змогу жителям громади розширити свої можливості та потенціал на регіональному ринку праці під час працевлаштування, професійному навчанні чи підвищенні кваліфікації. Учніській молоді це дасть змогу відповідально ставитися до вибору професії та отримувати консультаційну допомогу, що є важливим фактором у боротьбі з молодіжним безробіттям. Учасники АТО та ВПО матимуть можливість отримати додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню. Працедавці при створенні нових робочих місць для громадян, які мають додаткові гарантії при працевлаштуванні та які мають пріоритетний вид економічної діяльності мають змогу отримати компенсацію єдиного соціального внеску. І, також, ОТГ може займатися проведенням громадських робіт шляхом залучення безробітних осіб з центрів зайнятості. Тому співпраця ОТГ з Державною службою зайнятості може допомогти вирішення та попередження в майбутньому проблеми безробіття на регіональному ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Черкасов А.В. Якість життя населення регіону як складова системи сталого соціально-економічного розвитку / А.В. Черкасов // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. – 2011. – № 15. – С. 258 – 260.
2. Дендемарченко Г.Г. Організація громадських робіт (досвід Черкаської обласної служби зайнятості) / Дендемарченко Г. Г. // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – №1. – С. 71.
3. Куценко Т. Ф. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд / Куценко Т. Ф. // Економіка та держава. – 2017. – №3. – С. 65.
4. Закон України "Про зайнятість населення" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
5. Передко А. М. Знайти роботу можна навіть у глибинці / Передко А. М. // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – №2. – С. 60.
6. Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

ДЕЙДЕЙ Дарина

*аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби
НАДУ при Президентіві України*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ПРО МІСЦЕВІ ВИБОРИ

Бажання вдосконалити виборче законодавство, як свідчить вітчизняний досвід, є перманентним, але це не можна робити перед кожними черговими виборами і, зазвичай, безпосередньо перед початком виборчих перегонів. В умовах сучасної України можна стверджувати, що такі «вдосконалення» не завжди обумовлені прагненнями зміцнити демократію; досить часто вони є проявом свідомого маніпулювання і диктуються політичними інтересами (іноді корпоративними) правлячої верхівки держави.

З урахуванням досвіду проведення місцевих виборів 25 жовтня 2015 р. можна зробити деякі висновки щодо «досконалості» останнього закону про місцеві вибори [4]. Викликає певні сумніви доцільність визначення виду виборчої системи на місцевих виборах в залежності від категорії відповідного населеного пункту: вибори міських, районних у містах рад проводяться за пропорційною виборчою системою, а сільських, селищних – за мажоритарною. За результатами перепису населення 2001 р. (на жаль, за роки незалежності було проведено тільки один перепис населення; планувалося декілька разів проведення перепису, але так і не відбулося) в Україні існує близько 100 сільських населених пунктів з населенням більше 5 тис. осіб, а у найбільшому з них – у с. Костянтинівка Мелітопольського району Запорізької області проживає більш ніж 12 тис. осіб. У той же час у багатьох містах районного значення чисельність населення не досягає і 5 тис. осіб, а в деяких становить біля 2 тис. жителів, наприклад, м. Угнів Львівської області – 999 осіб (2015 р.), м. Белз Львівської області – 2478 осіб (2015 р.), м. Герца Чернівецької області – 2040 осіб (2015 р.) тощо [1, с. 112]. Тому доцільним, на наш погляд, було б використання при запровадженні пропорційної виборчої системи такого критерію, як чисельність населення села, селища, міста більш ніж 5 тис. жителів.

Не виправдало себе, на наш погляд, запровадження мажоритарної виборчої системи *абсолютної більшості* при виборах міських голів в містах більш ніж 90 тис. жителів. У 29 містах України «другий тур» виборів проходив з низькою явкою виборців – лише 34% і волевиявлення (за винятком двох міст) фактично не змінилося, хоча і потребувало значних витрат з Державного бюджету України. Доцільним було б взагалі відмовитися від системи «абсолютної більшості». За принципом: хто набрав більшу кількість голосів, той і переможець.

Прийнятий у 2015 р. Верховною Радою України Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» передбачає запровадження інституту старост сіл, селищ: «Староста є посадовою особою місцевого самоврядування. Староста: представляє інтереси жителів села, селища у

виконавчих органах сільської, селищної, міської ради; сприяє жителям села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування; бере участь у підготовці проекту бюджету територіальної громади в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного села, селища; вносить пропозиції до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради з питань діяльності на території відповідного села, селища виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності та їх посадових осіб; здійснює інші обов'язки, визначені Положенням про старосту» [3, ст. 14]. У Законі України «Про місцеві вибори» зазначено, що вибори старости проводяться за мажоритарною системою відносної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, до якого входить територія одного або декількох населених пунктів (сіл, селищ), визначених сільською, селищною, міською радою ОТГ з метою забезпечення представництва інтересів жителів такого населеного пункту (населених пунктів) старостою (далі - старостинський округ) [4].

Але перший досвід становлення інституту старост виявив ряд прогалин та колізій в чинному законодавстві України, що негативно вплинув на поширення процесу формування спроможних територіальних громад.

09.02.2017 р. народні депутати проголосували за Закон України «Про внесення змін до деяких законів актів України щодо статусу старости села, селища» № 1848-VIII [2]. На наш погляд, важливим надбанням стало закріплення повноважень старост на законодавчому рівні щодо можливості брати участь у пленарних засіданнях місцевої ради та її постійних комісій із правом дорадчого голосу та гарантованого виступу при обговоренні питань, що зачіпають інтереси жителів сіл, селищ, що перебувають на території відповідного старостинського округу. Впровадження цього слід оцінити позитивно, адже воно здатне посилити спроможність старост впливати на порядок денний місцевої ради та представляти інтереси периферійних населених пунктів, від яких вони обрані. Також позитивом в законі є право старост погоджувати проекти рішень місцевої ради, які стосуються майна територіальної громади, розташованого на території відповідних старостинських округів. У деяких ОТГ таке повноваження вже сьогодні прописане у Статутах і положеннях про старост. Закріплення його в законодавстві дозволить поширити відповідну практику на всі ОТГ України, і тим самим закласти дієвий механізм стримувань і противаг між центром та периферією ОТГ.

Верховна Рада України 11 липня 2019 р. ухвалила в цілому новий Виборчий кодекс України (Кодекс), проект якого було розглянуто ще в листопаді 2017 р., що передбачає систему відкритих списків на виборах до парламенту. 230 Народних депутатів України проголосували за законопроект №3112-1. Це відбулося єдиним голосуванням за пакет поправок, які раніше були відхилені, а також за проект Виборчого кодексу в другому читанні та в цілому. Голова Верховної Ради України А. Парубій 17 разів ставив на голосування і закликав народних депутатів повернутися до правок, необхідних

в тексті Кодексу у другому читанні, аж поки не набралася потрібна кількість голосів. Проект Виборчого кодексу поєднав у собі п'ять виборчих законодавств: про вибори президента, народних депутатів, про місцеві вибори, про Центральну виборчу комісію та про державний реєстр виборців. Автори проекту наголошували, що головною новацією документа є відкриті виборчі списки. Кодекс, як йдеться в одній із поправок, має набрати чинності з 1 грудня 2023 року.

Отже, Виборчий кодекс України - кодифікований законодавчий акт, що визначає гарантії права громадян на участь у формуванні складу представницьких органів державної влади України, представницького органу влади Автономної Республіки Крим та представницьких органів і виборних осіб місцевого самоврядування, регулює підготовку та проведення різних типів виборів. Кодекс увібрав положення основних законодавчих актів, пов'язаних із виборчим процесом: «Про вибори Президента України», «Про Центральну виборчу комісію», «Про вибори народних депутатів України», «Про Державний реєстр виборців», «Про місцеві вибори». Сподіваємося, що коли він вступить в дію, це покращить інститут виборів в Україні та наблизить українців до європейських виборчих стандартів.

Список використаних джерел

1. Кравченко В.В. Проблеми подальшої адаптації законодавства України про місцеві вибори до основних засад європейського досвіду в галузі виборів / В.В. Кравченко, А.О. Река // Виборче право України в контексті європейських демократичних стандартів : Матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 26-27 травня 2016 р.). – К. : Видавничий дім «Стилос», 2016. – 223 с.

2. Про внесення змін до деяких законів актів України щодо статусу старости села, селища : Закон України від 09.02.2017 р. № 1848-VIII / [Електронний ресурс]. / Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1848-19>.

3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. №157-VIII (редакція від 01.01.2019 р.) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

4. Про місцеві вибори : Закон України від 14.07.2015 № 595-VIII / [Електронний ресурс]. / Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19>.

ДОМОРАДСЬКИЙ Михайло

здобувач навчально-науково-виробничого центру

Національний університет цивільного захисту України

ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДНОСНО ЗАХИСТУ РЕГІОНАЛЬНОЇ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

З огляду на загрози, що виникають внаслідок стихійних лих, технічних збоїв або людських прорахунків, тероризму або злочинних діянь, представляються абсолютно необхідними заходи по елементарному захисту вельми складних економічних і суспільних елементів інфраструктури. Зокрема, якщо мова йде про елементи інфраструктури, що мають особливе значення для держави і суспільства, вихід з ладу або обмеження працездатності яких привели б до тривалих перебоїв в постачанні, серйозних порушень громадської безпеки або інших драматичних наслідків.

Відносно цих елементів так званої критичної інфраструктури необхідно передбачити і розробити заходи щодо мінімізації та ліквідації шкоди, але, перш за все, і превентивні заходи, за допомогою яких з самого початку можна запобігти виникнення серйозних аварій або, щонайменше, максимально обмежити їх наслідки.

Передумовою конкретизації і визначення необхідних заходів захисту є довірче співробітництво між державою і інфраструктурними організаціями: в той час, як держава залишається гарантом внутрішньої безпеки, а також виступає в ролі посередника в рамках інформаційних і комунікаційних процесів, інфраструктурні організації володіють досить детальною інформацією про відповідні елементи інфраструктури, відповідно, лише вони в змозі приймати ефективні конкретні заходи захисту.

Розробники основних заходів захисту повинні орієнтуватися, з одного боку, на відповідні положення закону, з іншого боку – на загальноприйняті підприємницькі принципи далекоглядного ризик-менеджменту і стратегічного планування господарської діяльності підприємства, спрямовані на досягнення успіху і послідовності, наприклад, в рамках так званого менеджменту щодо забезпечення безперервності бізнес-процесу.

Так щодо органів правління ряду інфраструктурних організацій присутні зобов'язання щодо прийняття належних заходів і створення системи контролю, наприклад, системи ризик-менеджменту, що дозволяють на ранній стадії помітити тенденції і факти, що представляють собою загрозу для подальшого існування суспільства [1; 2].

До таких тенденцій і фактів поряд з ризикованими операціями і порушеннями положень нормативно-правових актів, відносяться також загрози з боку стихійних лих або терактів, які можуть значно вплинути на подальше існування підприємства. Відповідно, керівники за оцінкою достатності капіталу і прийнятими стандартами кредитування останнім часом стали приділяти посилену увагу питанням аналізу і оцінці підприємницьких ризиків.

Інший орієнтир для визначення заходів захисту критичної інфраструктури випливає з відповідальності інфраструктурних організацій за захист своїх установок від потенційних загроз і прийняття необхідних заходів. Ці обов'язки інфраструктурних організацій частково закріплені законодавчо (загальні обов'язки інфраструктурних організацій або ж, відповідно, специфічні обов'язки). Однак частково вони є складовою загальноприйнятих підприємницьких принципів виходячи з того, що вони викладені, наприклад, в принципах належного врядування та керівництва підприємством.

З точки зору безпеки важливим внеском в захист елементів критичної інфраструктури, зокрема, заходи щодо припинення несанкціонованих дій з боку сторонніх осіб. Необхідно забезпечити такий рівень захищеності об'єктів від порушень, викликаних навмисне, а також внаслідок стихійних явищ або аварій, який по можливості виключав би виникнення серйозної небезпеки, наприклад, в результаті вибуху або шляхом поширення небезпечних речовин.

Необхідно також уникати перебоїв при подачі продукції та наданні послуг, якщо в результаті може виникнути серйозна небезпека в змісті наведеного вище визначення критичної інфраструктури.

Відповідно, головне завдання розробки концепції основних заходів захисту полягає в захисті людського життя шляхом зниження рівня вразливості елементів критичної інфраструктури по відношенню до природних явищ, подій, викликаних технічними збоями або людськими прорахунками, а також зниження рівня вразливості до терористичних актів або злочинних діянь. Так, концепція основних заходів захисту повинна враховувати стандартизовані будівельні, організаційні, кадрові та технічні заходи безпеки [2; 3].

Хоча небезпека для навколишнього середовища також може являти собою серйозну загрозу, у цій концепції виключно екологічні наслідки окремо не повинні розглядатися. Однак і в цій сфері можливе застосування аналогічного підходу. Також залишаються без уваги злочинні посягання на підприємства, що завдають шкоди, перш за все, їх конкурентоспроможності, такі як, наприклад, промислове шпигунство.

Список використаних джерел

1. Бірюков Д. С. Захист критичної інфраструктури: проблеми та перспективи впровадження в Україні / Д. С. Бірюков, С. І. Кондратов. – Київ : НІСД, 2012. – 96 с.

2. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні : зб. матеріалів міжнар. експерт. нарад / упорядники : Д. С. Бірюков, С. І. Кондратов ; за заг. ред. О. М. Суходолі. – Київ : НІСД, 2015. – 176 с.

3. Цыгичко В. Н. Обеспечение безопасности критических инфраструктур США (аналитический обзор) / В. Н. Цыгичко, Г. Л. Смолян, Д. С. Черешкин // Труды Института системного анализа РАН. – М. : Институт системного анализа РАН, 2006. – № 27. – С. 4–34.

ДРИГУЛЯ Наталія

*аспірантка кафедри соціальної і
гуманітарної політики НАДУ*

ГРОМАДЯНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Становлення демократичного суспільства, формування стабільного та професійного корпусу публічних управлінців, їх громадянська освіченість, компетентність, толерантність, повага до прав людини, вміння знаходити компроміс є пріоритетом підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Запровадження демократичних цінностей в суспільстві вимагає від кожного його індивіда не лише політичної активності, а й усвідомлення власної ролі і значення в житті суспільства, а також дії у відповідності до власних переконань.

Проблематику компетентнісного підходу, компетентностей публічних управлінців досліджує низка українських науковців-фахівців: Л. Котик, Г. Кушнірова, В. Луговий, Р. Науменко, І. Нинюк, О. Носик, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, О. Скаун, І. Шпекторенко; процеси професіоналізації досліджують: А. Вишневський, Л. Гогіна, Д. Дзвінчук, К. Кікіньова, Т. Мотренко, О. Оболенський, В. Сороко, О. Хмельницька, Л. Штика, М. Ямристий; питанням важливості формування громадянських компетентностей у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування займаються – В. Вікторов, В. Волик, Ю. Молчанова, Н. Липовська, Т. Лукіна, Е. Сергієнко та ін.

Реформування публічної служби є одним з пріоритетів становлення громадянського суспільства в Україні. Необхідною вимогою забезпечення ефективності діяльності органів публічного управління постає професіоналізм кадрів публічної служби та, відповідно, формування профілю публічного управлінця нового зразка, враховуючи виклики сьогодення та міжнародний досвід. Саме це спонукало запровадження компетентнісного підходу у систему підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, головною перевагою якого є якісно новий рівень навчання та орієнтація на практичний результат та ефективну реалізацію здобутих компетентностей посадовцями.

Запроваджено застосування компетентнісного підходу в оцінюванні здатності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування виконувати свої функціональні обов'язки, тобто передбачається визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків [1,2].

Сучасний посадовець має володіти спеціальними знаннями, професійними здібностями та навичками, стратегічним та аналітичним мисленням, необхідним для імплементації політики європейської інтеграції

держави, реалізації державної політики та прийняття функціональних державотворчих рішень.

В рамках євроінтеграції була затверджена Національна рамка кваліфікацій (системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів) [3] сумісна з європейськими метарамками (Рамка кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (2005) і Європейська рамка кваліфікацій впродовж життя (2008 р.), де для кожного з кваліфікаційних рівнів (0-9) визначені базові компетентності, які необхідно покласти в основу профілю публічного управлінця. У них зазначаються основні положення щодо запровадження компетентнісного підходу у навчання та підготовку спеціалістів.

В межах Національної рамки кваліфікацій термін компетентність/компетентності розглядається як здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості [3].

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2020 рр. зазначено, що розвиток освіти має ґрунтуватися на рекомендаціях Нової стратегічної програми європейського співробітництва в галузі освіти і навчання “Освіта і навчання 2020”, спрямованої на реалізацію концепції “навчання впродовж життя”, доступну всім громадянам.

Громадянська компетентність одна з базових компетентностей особистості. Громадянські компетентності включені до восьми основних компетентностей для навчання протягом усього життя Рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради (ЄС) (2006р.). Громадянські компетентності базуються на принципах верховенства права, демократії і надають можливість кожному брати активну участь у житті суспільства, ефективно діяти та відчувати власну приналежність до територіальної громади та держави.

До громадянських компетентностей відносять: розуміння власної громадянської (державної), національної та культурної ідентичності; знання принципів демократії; розуміння та сприйняття цінності прав та свобод людини; знання та розуміння державного устрою, державного управління у всіх сферах суспільного життя на всеукраїнському та місцевому рівні; знання механізмів участі у суспільному, суспільно-політичному та державному житті та вміння їх застосовувати разом з прийняттям рішень на всеукраїнському та місцевому рівні; здатність формувати та відстоювати власну позицію, поважаючи відмінні думки/позиції, здатність критично аналізувати інформацію; здатність до соціальної комунікації та співпраці та ін. [4].

Отже, громадянська компетентність являє собою здатність людини (інтегративна якість особистості) на основі набутих громадянознавчих знань, базових громадянських вмінь, громадянських цінностей орієнтуватися в суспільному житті, активно, ефективно взаємодіяти із суспільством, реалізуючи власні стратегії успіху, підвищуючи суспільні стандарти [5].

Ю. Молчанова зазначає, що громадянські компетентності державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування є динамічною системою знань, розуміння, умінь, навичок та особистісних якостей, що у своїй

сукупності дають можливість людині ефективно діяти в умовах громадянського суспільства, реалізовувати демократичні права і свободи та сприяти вільному, гармонійному розвитку особистості [6].

Система дієвого механізму взаємодії організацій громадянського суспільства з органами місцевого самоврядування, активне соціальне партнерство є ключовим фактором розвитку громад та запорукою ефективного функціонування держави. Саме тому питання формування громадянських компетентностей у посадовців набуває актуальності і є базовим елементом їх діяльності в умовах громадянського суспільства та сталого місцевого розвитку.

Доцільним є визначення відповідного опису громадянських компетентностей необхідних державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування згідно з сучасними вимогами розвитку громадянського суспільства; розроблення єдиних стандартів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців і оновлення навчально-методичної бази. Необхідним є проведення тренінгів для викладачів щодо роз'яснення поняття громадянських компетентностей та введення новітніх методів, інтерактивних технологій навчання. Створення умов для системного залучення представників громад (неурядових організацій, громадських рад) для проходження короткотривалих навчальних семінарів.

В активний період становлення демократичного суспільства в Україні рівень професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження компетентнісного підходу в систему їх підготовки слугує показником рівня розвитку власне демократії та громадянського суспільства в цілому. Громадянська компетентність як базова складова професійної компетентності державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування визначає та формує можливість спеціаліста ефективно, компетентно виконувати свої повноваження, реалізовувати демократичні права і свободи у умовах громадянського суспільства.

Громадянська компетентність публічних управлінців являється невід'ємною частиною їх професійної компетентності, що є показником рівня їх професійної освіти, громадянської активності та залученості, рівня розвитку громадянського суспільства, демократичних відносин на регіональному рівні та в країні в цілому.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889–VIII / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v93_1859-18

3. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.

4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 р. № 710-р Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80?lang=ru>.

5. Формування громадянських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Навч. посібник / Ажажа М.А. – Запоріжжя : ЗЦППКК, 2018. – 29 с.

6. Молчанова Ю. О. Актуальні питання формування та розвитку громадських компетентностей в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Київ, 17-18 березня 2016 р.) / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, Н.Г. Протасової, Ю. О. Молчанової.- К. : НАДУ, 2016. – 288 с. – С. 22-26.

7. Лукіна Т.О. Актуальні питання формування та розвитку громадських компетентностей в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Київ, 17-18 березня 2016 р.) / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, Н.Г. Протасової, Ю. О. Молчанової.- К. : НАДУ, 2016. – 288 с. – С. 168-172.

ДРОГОРУБ Валерія

*магістрантка кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

ЗАПРОВАДЖЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНОЇ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ І ПІДТРИМКИ РІШЕНЬ ЩОДО ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ «РОЗУМНОЇ» ІНФРАСТРУКТУРИ МЕГАПОЛІСА

В умовах сьогодення цифровізація створює нові продукти, формує нові потреби, а швидкість і обсяг отримання інформації збільшуються з кожним днем. Оскільки, місто, особливо мегаполіс, – це динамічна ланка суспільства, то перенесення діяльності влади в інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), а саме, організація керування містом і взаємодія з громадянами через інформаційні мережі є необхідним та неминучим процесом.

Відповідно, постає питання щодо запровадження автоматизованої моделі прийняття і підтримки рішень із функціонування і розвитку «розумної» інфраструктури мегаполіса шляхом впровадження підходу «Smart City» («розумне місто») як дієвого інструменту підвищення якості життя людей та вдосконалення системи управління на територіях, зокрема в містах, для забезпечення їх сталого розвитку [7].

Формування портфелю пріоритетних характеристик моделі «Smart City» [7], сприяє імплементація таких її критеріїв: розумна економіка (Smart economy); розумна мобільність (Smart mobility); розумне довкілля (Smart environment); розумні люди/населення (Smart people); хороше життя/мешкання (Smart living); розумне врядування (Smart governance). Усі ці критерії відповідають традиційним теоріям розвитку міст та базуються на відомих принципах регіональної конкурентоспроможності, транспорту та ІКТ, економіки, природних ресурсів, людського та соціального капіталу, якості життя, а також участі громадян в управлінні містами [5].

Досвід європейських країн вказує і на те, що в питаннях успішного використання ІКТ існує типова проблема – потрібно, аби відбулися відповідні зміни на національному рівні, і зокрема, у законодавстві. Це дало би можливість на рівні муніципалітетів динамічно змінювати процеси надання послуг й управління містом. Нині в Україні відбувається розбудова інформаційного суспільства. Тому, запровадженню моделі «Smart City» сприяють важливі документи, які визначають правові засади управління розвитком цифрового міста:

- розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації». Метою цієї Концепції є формування політичних, організаційних, технологічних та ідеологічних умов розвитку електронної демократії в Україні, що характеризується зростанням широкого долучення громадян до комунікації, співпраці з органами державної влади, контролю за ними, участі у виробленні політики, розвитку самоорганізації та самоврядування, а також рівнем довіри до суб'єктів владних повноважень;

узгодження стандартів державної політики зазначеної сфери з міжнародними, зокрема європейськими стандартами [4]:

- розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018-2020 роки» та затверджено план заходів щодо її реалізації. План містить комплексне завдання, у тому числі такі інноваційні кроки як : розвиток Індустрії 4.0, цифрових робочих місць, STEM-освіти та цифрових освітніх послуг, цифрової інфраструктури для Інтернету-речей, блокчейну, e-Health та е-безпеки тощо. Розвиток цифрової економіки в усіх сферах життя зробить український бізнес конкурентоздатним, сприятиме створенню нових робочих місць, підприємництво стане менш орієнтованим на вичерпні ресурси, привабить внутрішній та зовнішній інвестиційний капітал [2];

- Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, що визначає мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в державі, завдання, котрі спрямовані на їх досягнення, а також основні напрями, етапи й механізм реалізації Стратегії з урахуванням тенденцій та особливостей розвитку України в перспективі до 2020 року.

Реалізація цих документів відкриває значні можливості для використання ІКТ та сприяє розширенню можливостей органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні зворотного зв'язку з громадянами, через підвищенні рівня їхньої поінформованості щодо актуальних проблем мегаполіса. Адже нині в містах-мегаполісах потреба у застосуванні ІКТ передбачає забезпечення кращого рівня послуг та сервісів для населення, зниження бюджетних видатків при підвищенні якості надання адміністративних послуг; посилення громадської безпеки та правопорядку; модернізації транспортної інфраструктури та енергетичного сектору; забезпечення збалансованого економічного розвитку міста, сприяння діяльності малого та середнього бізнесу; реформування соціально-гуманітарної сфери життя міста, підвищення якості охорони здоров'я, освіти, якості життя мешканців; розвитку туризму та вирішення екологічних проблем міста. Спрощене виконання чималої кількості бюрократичних процедур економить час, фінансові ресурси, зберігає спокій та здоров'я людини.

Стрімкий розвиток ІКТ стає поштовхом до змін у процесах реалізації нових ефективних інструментів управління і в українських містах. Прикладом такого управління є реалізація проекту «KyivSmartCity 2020», який визначає головні засади інфраструктурного, технологічного та соціального розвитку столиці; формує новий вектор модернізації міського простору, і враховується при розробці усіх міських цільових програм. Концепція «KyivSmartCity 2020» покликана створити можливості для еволюції столиці, поєднуючи стратегічний підхід, технологічні досягнення та широке залучення громадськості до творення нової якості життя.

У Концепції «KyivSmartCity 2020» враховано інтереси містян, підприємців, неприбуткових організацій, визначено нову роль та функції міської влади. Реалізація цієї Концепції та її стратегічних завдань сприятиме перетворенню української столиці на технологічно розвинений, соціально

відповідальний та комфортний для життя мегаполіс Східної Європи. Заслуговує на увагу той факт, що результатом спільних напрацювань, які закладено в основу Концепції «KyivSmartCity 2020» та поширення практики запровадження цифрового міста, стало впровадження міських сервісів, якими вже користуються кияни та гості столиці України – «сучасні кияни перестають бути винятково пасивними користувачами, тому потрібно максимально залучити їх до процесу покращення якості життя».

Пріоритетними напрямками у розвитку цифрового міста визначено такі: житлово-комунальне господарство, безпека, транспорт, медична сфера та реформування системи місцевого самоврядування через впровадження новітніх інноваційних технологій в управлінні містом. За статистикою, Smart-City технології дають змогу утричі оперативніше реагувати на ситуації, що виникають у місті, у п'ятеро пришвидшують ухвалення рішень, у двічі покращують фінансові показники, удвічі та більше знижують споживання теплопостачання, води та електроенергії, на 30% зменшують рівень злочинності, до 20% зменшують затори на автошляхах, до 15% поліпшують екологічні показники та зменшують викиди діоксиду вуглецю.

Базові засади Концепції «KyivSmartCity 2020» передбачають діагностику бізнес-процесів, впровадження прозорої моделі ДПП, налагодження співробітництва з іншими українськими містами, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій. Передбачається залучення громадськості до активного користування системою та оцінювання реалізації проектів Концепції «KyivSmartCity 2020» [1]. Наразі вже реалізовано такі проекти як: «Відкритий бюджет», «Бюджет участі», електронні петиції, система інформування мешканців, реєстр територіальної громади міста Києва, інформаційно-аналітична система «Майно», впроваджена система електронних державних закупівель (завдяки якій заощаджено 2,27 млрд грн), розширюється міська мережа Wi-Fi, працює Контактний центр столиці. Стартувала програма «Безпечне місто», в рамках якої в Києві встановлено більше 4 тисяч камер системи відео нагляду, які в режимі реального часу передають дані до міського Центру обміну даними. Також видано понад 600 тис. карток киянина, запроваджено он-лайн сервіс визначення точного часу прибуття транспорту на зупинку, безконтактний прохід у метро, електронний запис на прийом до лікаря та електронну чергу до дитячого садочка. Концепція «KyivSmartCity 2020» вказує напрям розвитку цифрового міста, як справжнього розумного міста – технологічного, інноваційного, яке орієнтоване на потреби мешканців. Завдяки впровадженню інноваційних технологій, підвищується економічний потенціал мегаполіса, створюються нові робочі місця, зростає кількість послуг, які надаються у сервісних центрах міста.

Отже, управління розвитком цифрового міста-мегаполіса – це створення загальнодоступного інформаційно-комунікаційного середовища для громадян, органів державної влади та місцевого самоврядування, організацій, підприємств, громадських об'єднань шляхом підвищення якості управлінських рішень із використанням ефективних інструментів та механізмів публічного управління та адміністрування.

Тому, для налагодження ефективної комунікації між владою та громадами, інституціями громадянського суспільства щодо системного моніторингу проблем міської інфраструктури, розробки заходів з облаштування та ревіталізації території мегаполісів доцільно: 1) створити веб-сторінки з інтерактивними картами проблем міст, що надасть можливість мешканцям оперативно повідомляти про повсякденні проблеми міст (несанкціоновані сміттєзвалища, неналежний стан дорожнього покриття тощо) і скеровувати звернення у відповідні служби; 2) на веб-сторінках міських рад створити окремий розділ, що містить інформацію про інструменти вирішення проблемних питань екологізації та розвитку міста (наприклад, конкурси на надання грантового фінансування проектів з облаштування міської території) та висвітлювати результати їх застосування; 3) ініціювати створення громадських рад з питань сталого розвитку мегаполісів, до складу яких доцільно залучити представників громадських організацій, що займаються питаннями екологізації, сталого містобудування.

Список використаних джерел

1. Інструменти удосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку урбанізованих територій в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/Zasadko_AZ-8ae2b.pdf
2. Концепція та План дій розвитку цифрової економіки в Україні до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dknii.gov.ua/content/shvaleno-rozvytkucyfrovoyi-ekonomiky-v-ukrayini-do-2020-roku>
3. Мезенцев А. В. Електронне урядування, електронна демократія – підходи до визначень [Електронний ресурс] / А. В.Мезенцев // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1. – С. 64–69
4. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250417925>.
5. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://isotc.iso.org>.
6. Smart-cities-index.EasyPark [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://easyparkgroup.com/smart-cities-index/>.
7. The smart city model. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-cities.eu/model.html>.

ДРОГОРУБ Ігор

магістрант кафедри регіонального управління,

місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗБЕРЕЖЕННЯ АРХІТЕКТУРНОЇ ТА МІСТОБУДІВНОЇ СПАДЩИНИ

В умовах масштабного безладного будівництва, зокрема в історичних ареалах населених місць, різко посилюється загроза можливої втрати традиційного характеру середовища, а відтак, архітектурно-містобудівної (історично-архітектурної) спадщини України. На це значною мірою впливає здешевлення вартості будівництва самими замовниками будівництва об'єктів, що призводить до суттєвих відхилень від проектних рішень; несанкціоноване будівництво об'єктів в охоронних зонах; порушується режим охоронних зон та ін. А від так, страждає не тільки якість конструктивних елементів, що відповідають за несучу спроможність та архітектурний вигляд нових об'єктів, але й оточуюче середовище.

Насамперед, йдеться про непоодинокі випадки стихійної забудови, безкарне руйнування пам'яток архітектури та містобудування, що призводять до спотворення історичного середовища, спричинення невідвортної руйнації національної спадщини. Частішають факти порушення пам'ятко-охоронного законодавства, дозволи на будівництво надаються без врахування містобудівного середовища, порушується дозволена поверховість і вимоги до збереження історичного середовища. Як результат, в Україні 40 пам'яток знищено. Це стало можливим через відсутність дієвих нормативно-правових механізмів, кваліфікованого державного контролю і нагляду.

Тому, актуалізується питання щодо модернізації механізмів збереження архітектурної та містобудівної спадщини, зокрема:

- анульовано сертифікати архітекторів, спеціалістів із технагляду та експертів, які не мають профільної освіти, а також передбачається удосконалення процедури проведення професійної атестації відповідальних виконавців робіт (послуг), пов'язаних зі створенням об'єктів архітектури, та створення умов для демонополізації і прозорості її проведення саморегульованими організаціями у сфері архітектурної діяльності, у випадках делегування їм відповідних повноважень відповідно до постанови Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до Порядку проведення професійної атестації відповідальних виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури” від 15.11.2017 № 69-2017;

- запропоновано завершити розроблення та втілення у життя законопроекту “Про збереження архітектурної та містобудівної спадщини”, в якому більш чітко визначити вимоги до реставрації, реабілітації і використання пам'яток архітектури та містобудування, збереження традиційного характеру середовища в контексті пристосування вітчизняної правової бази до міжнародних норм;

- наголошено на необхідності завершення роботи щодо формування Державного реєстру нерухомих пам'яток України з метою створення єдиної системи обліку та документування культурної спадщини (пам'яток містобудування та архітектури) і подальшого визначення режиму використання й контролю за збереженням їх автентичних цінностей;

- акцентовано на реалізації Концепції впровадження електронного обліку і презентації об'єктів культурної спадщини та культурних цінностей на 2017-2020 рр, а також уніфікованій схемі метаданих для електронного обліку музейних цінностей;

- вказано, що позитивному вирішенню проблеми сприятиме широке залучення до реставраційного процесу недержавних інвестицій, а також нещодавно прийнятий Закон України "Про перелік пам'яток, які не підлягають приватизації" шляхом передачі об'єктів культурної спадщини в концесію на вигідних для держави умовах;

- визначено, що імплементація державного інвестиційного проекту "Збережи свою історію і культуру у сфері містобудування та архітектури" сприятиме утворенню відповідного механізму державного регулювання направлено на відхід від утриманських настроїв і надій на отримання незначних державних коштів, які не потрібно повертати і переходу до значних капіталовкладень, що зможуть відновити об'єкт, уможливити його комерційне використання та повернення інвестованих коштів [1, с. 95-96];

- передбачено розроблення інноваційної концепції збереження та експлуатації об'єктів архітектурно-містобудівної спадщини, як об'єктів туризму, шляхом державного інвестування та доопрацювання відповідного нормативно-правового підґрунтя;

- запропоновано визначити інвестиційну привабливість об'єктів архітектурно-містобудівної спадщини, за рахунок використання переваг їх самотності і автентичності, як елементу сервісу та інфраструктури, необхідних для успішної реалізації вітчизняного туристичного продукту (розроблення першочергового переліку об'єктів архітектурно-містобудівної спадщини, які можуть цікавити як підґрунтя для його утворення) [2, с. 99-103];

- утворення державної спеціальної фінансової установи – (містобудівного банку) для проведення політики щодо державного інвестування у відновлення та збереження архітектурно-містобудівної спадщини, відповідної інфраструктури, а також збереження історичного і культурного наповнення територій (із залученням Держінвестиції та органів місцевого самоврядування) та ін.

Список використаних джерел

1. Кравченко С. Г. Зміцнення важелів державного впливу у сфері містобудування та архітектури / С. Г. Кравченко // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : ХарРІ НАДУ "Магістр". – 2008. – № 1 (10). – С. 300-306

2. Кравченко С. Г. Удосконалення державного регулювання містобудівних аспектів розвитку історичних міст України / С. Г. Кравченко // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матер. підсумкової наук.-прак. конф. за міжнар. участю (Одеса, 30 жовт. 2009 р.). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009 : 2 т. – Т. 1. – С. 157-158.

ДУБРОВСЬКА Марія

аспірант кафедри економіки

ЛРІДУ НАДУ

ОСВІТНІ ПРОЕКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПОВОДЖЕННЯ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

Тверді побутові відходи (надалі – ТПВ) утворюються у процесі життєдіяльності людини і накопичуються у житлових будинках, закладах соціальної і культурної сфери, громадських, навчальних, лікувальних, торговельних та інших установах. З ростом урбанізації та зміною способу життя людей кількість ТПВ швидко збільшується, а склад їх змінюється.

Аналіз ситуації показує необхідність приділення пильної уваги до даної проблеми всіх верств населення й органів державної влади. Динаміка й об'єми утворення різних видів токсичних відходів за останні роки свідчить про постійне і значне зростання небезпечної протиправної поведінки і збільшення загрози для стану навколишнього природного середовища. Тому створення максимально ефективного механізму поводження з відходами є важливим завданням, вирішувати яке повинен кожен з нас [1].

Усталеною практикою в зарубіжних країнах є застосування комплексного підходу щодо управління відходами – використання організаційних, правових та економічних інструментів з метою управління окремими видами відходів [2]. До організаційних механізмів поводження з ТПВ слід віднести процес формування екологічної свідомості. До цієї групи належать сукупність механізмів (екологічна освіта й виховання учнівської молоді, екологічна просвіта широких верств населення, підвищення кваліфікації державних службовців, пропаганда кращої екологічної практики та разові заходи й акції, пов'язані з конкретним екологічним проектом (громадські кампанії, слухання, демонстрації, виставки, круглі столи тощо). Ефективність таких механізмів значною мірою залежить від того, на якому рівні перебуває екологічна свідомість суспільства взагалі й окремих суспільних груп зокрема. А рівень екологічної свідомості та культури своєю чергою залежить від соціально-економічних умов, у яких розвивається суспільство. Особливістю цих механізмів є те, що коли їх застосовують індивідуально, то з їхньою допомогою можна домогтися лише короткотермінових результатів. Однак застосування їх у комплексі часто створює умови для значного підвищення ефективності отриманих результатів.

У значної частини молодих людей переважає утилітарний підхід до природи; проблеми екології не включені в систему особистих цінностей. Екологічні знання, отримані в процесі навчання, мають невпорядкований, безсистемний характер. Загрозлива екологічна ситуація, яка існує сьогодні, вимагає переорієнтування екологічного виховання та можливість здійснювати підготовку людини до переходу на стратегію сталого розвитку. Сталий розвиток є новим принципом людського спільного життя: майбутні покоління

повинні мати ті ж самі ресурсні можливості, що мають і нині існуючі. Переважна більшість розвинених країн світу усвідомлюють значущість екологічної освіти та виховання у збереженні природного середовища. Підтвердженням цього є ухвала низки наказів, постанов, проведення моніторингу екологічних проблем, виділення окремого фінансування на діяльність державних і громадських організацій у реалізації освітніх проектів, які сприятимуть сталому розвитку людини.

Сучасна екологічна освіта вимагає пошуку таких методів навчання і виховання, які впливали б не тільки на інтелект, а й на почуття, формували високий рівень культури і відповідальне ставлення до природи. На нашу думку, зосередити увагу слід на екологічному вихованні молодих людей, а саме учнів, студентів і залучати їх до наступних запропонованих заходів. В результаті вони принесуть отриманий досвід у свої родини і, сподіваємося, змінять свідомість старшого населення щодо культури сортування відходів.

Доцільно проводити наступні організаційні заходи у школах:

- на постійній основі проводити уроки щодо екологічної культури, пояснювати наслідки засмічення земель і важливості правильного сортування сміття;
- розміщення стендів у школах з наочними прикладами раціонального використання природних ресурсів і поводження з ТПВ;
- організація і проведення екологічних досліджень на природі, практикумів;
- проводити еко-акції (прибирання навколишніх територій, висаджування квітників, дерев, будівництво годівничок), майстер-класи з використанням відходів як вторинної сировини;
- перегляд навчальних тематичних відео;
- проведення конкурсів зі збору вторинних ресурсів серед класів і між школами;
- літні табори та еко-школи, поїздки та виїзні тренінги.

Для залучення ширших верств населення і збільшення результатів, пропонуємо:

- розміщувати інформаційні плакати із детальною інструкцією із сортування сміття;
- постійне сповіщення населення про важливість зменшення утворення відходів у соціальних мережах і в ЗМІ;
- залучення відомих людей до пропаганди ведення екологічно-раціонального способу життя;
- проведення еко-фестивалів, ярмарків і круглих столів;
- розміщення контейнерів для роздільного збору відходів;
- активна реклама щодо використання сумок і пакетів багаторазового використання із натуральних матеріалів або еко-пакетів із швидким терміном розкладання;
- рейди з виявлення природоохоронних правопорушень активістами територіальних громад.

Використання освітніх проектів у процесі навчання сприятиме:

- соціалізації підлітків і полегшенню засвоєння навчальної інформації, так як вона набуває комплексного характеру;
- тривала робота учнів у групах, об'єднаних спільною ідеєю, широке коло спілкування з людьми поза школою в ході проектної роботи роблять процес формування комунікативних навичок у підлітків більш ефективним, ніж при звичайній груповій роботі на уроці;
- в ході проектної діяльності відбувається усвідомлення кожним школярем соціальної значущості проведеної роботи і своїх можливостей у вирішенні екологічних проблем (це стимулює ініціативу), розкриваються потенційні можливості учнів, тобто створюються умови для самореалізації підлітка, а також для формування його громадянської позиції;
- виконання учнями соціально важливих проектів створює умови для сталого розвитку нашої країни, а не на ліквідацію негативних наслідків антропогенного впливу на природу;
- усвідомлення школярами на практиці важливої ролі отриманих знань у виявленні та вирішенні екологічних проблем сприяє підвищенню мотивації до навчання.

Реалізація освітніх проектів є одним з найбільш ефективних механізмів розвитку творчої активності підлітків, оскільки дозволяє самостійно вирішувати поставлену проблему, визначати засоби і способи її нестандартного вирішення, давати критичну оцінку і нести відповідальність за результати діяльності. Такий інструмент організаційного механізму поводження з ТВП спрямований на створення умов для:

- розвитку особистої відповідальності за стан навколишнього середовища на національному і глобальному рівнях;
- об'єднання та створення екологічного активу молодіжної спільноти;
- вироблення екологічного стилю мислення, екологічної культури підростаючого покоління;
- розширення мережі гуртків еколого-натуралістичного спрямування;
- зниження негативного впливу на навколишнє середовище у зв'язку із скороченням обсягів ТПВ і навантаження на полігон;
- збільшення частки домогосподарств, які сортують відходи;
- зниження витрат на вивезення змішаного сміття за рахунок зменшення його кількості.

Список використаних джерел

1. Козаченко Т.П. Правові механізми державного регулювання у сфері поводження з твердими відходами / Т. П. Козаченко // Актуальні проблеми державного управління. – 2008. – № 2. – С. 437-446. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2008_2_59.
2. Омеляненко Т.Л. Ринкові підходи до формування організаційно-економічного механізму поводження з відходами за європейським досвідом // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 3 – С. 159.

ДУРМАН Микола

к.т.н., доцент,

доцент кафедри державного управління

і місцевого самоврядування

Херсонського національного технічного університету

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Для ефективної роботи влади в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) з метою формування бюджету та стимулювання розвитку бізнесу, необхідно звертати увагу на дерегулювання економічних ринкових відносин в громадах. Для цього застосовуються підходи, механізми та інструменти державної регуляторної політики, які відображені в Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [1]. Ці підходи повністю можуть бути застосовані й для розвитку ОТГ, адже вони є більш-менш універсальними.

При цьому слід мати можливість застосовувати прогностичні показники чи відтворювати можливі сценарії майбутнього розвитку різних галузей соціально-економічного життя громади та різні цілі відповідних суб'єктів та об'єктів регуляторного нормотворення.

Тут ми можемо стикнутися з відсутністю необхідної статистичної інформації, адже до сих пір статистична інформація збирається, починаючи з рівня районів, а на рівні ОТГ така інформація поки що, в кращому випадку, неповна.

В той же час, при розробці нормативно-правових актів (НПА), що регулюють певні економічні відносини між владою, бізнесом у громаді, слід ураховувати такі вимоги та обмеження, а саме:

– розробники проектів НПА (а при відслідковуванні результативності – і розробники, і суб'єкти впливу) повинні мати достовірну інформацію про можливість законодавчої реалізації запропонованих методик та процедур;

– слід повністю враховувати витрати та вигоди для певних суспільних груп, держави, бізнесу, а також можливість застосування відповідних механізмів для регулювання галузей, які мають специфічні умови функціонування;

– необхідно мати можливість зіставити вигоди і витрати від різних варіантів застосування процедур та механізмів, у тому числі й з урахуванням забезпечення соціальної рівності чи соціального спокою;

– оцінку регуляторного впливу слід проводити неодноразово протягом життєвого циклу дії НПА, у тому числі й для вдосконалення як самих регуляторних впливів, так і інструментів (методик, процедур), якими впроваджуються ці регуляторні впливи;

– при підготовці необхідних регуляторних рішень необхідно проводити аналіз усієї доступної інформації щодо сфери регулювання, включаючи дані,

отримані як з відкритих джерел, так і дані, що надаються органам державної влади для службового використання;

– необхідно створити механізми відслідковування досягнених цілей регуляторних впливів, у тому числі й реакції громадянського суспільства на ці регуляторні впливи.

Запровадження підходів до підготовки регуляторних рішень з урахуванням поставлених вимог та обмежень, у свою чергу, повинно стимулюватися різносторонньо, а саме:

а) розробники проектів нормативно-правових актів, якими запроваджуються регуляторні норми, мають усвідомлювати, що необхідно постійно вдосконалювати ухвалені регуляторні рішення;

б) суб'єкти дії НПА повинні вміти та мати можливість впливати на регуляторні органи в частині відслідкування результативності НПА та внесення до них необхідних змін (лобіювання);

в) і перші, і другі повинні мати відповідний інструментарій для відслідковування результативності НПА, який повинен використовувати всі можливості сучасних інформаційних технологій [2].

На нашу думку, найбільш дієвим інструментом для збору та обробки статистичної інформації, для допомоги при ухваленні регуляторних рішень в процесі формування та реалізації регуляторної політики в ОТГ можуть стати електронні системи та сервіси, орієнтовані на використанні web-технологій. Такі інструменти, наприклад, пропонує Центр розвитку інновацій в своєму проекті «Е-грумада» [3].

На сьогодні вже розроблено декілька сервісів, які можуть використовуватися в якості інструментів для формування регуляторної політики, а саме:

GIS Data портал – портал каталогізованих джерел геоданих, багат шарових е-карт, їх застосування для управління громадами/регіонами. Портал спрямований на популяризацію використання геопросторових даних у прийнятті управлінських рішень на рівні громад/регіонів, в тому числі й регуляторних (наприклад, можна відстежити розміщення бізнес-структур на території громади для можливого надання пільг тим з них, хто буде згоден «зайти» на непопулярні території);

Е-Рішення для громад – дають можливість створювати банки даних та знань з необхідною інформацією. Мета проекту – допомогти громадам перейти до "Управління 2.0" - на основі проаналізованих, верифікованих даних із застосуванням ІТ (рис. 1).

Виходячи з викладеного вище, слід зазначити, що головною метою застосування сучасних інформаційних технологій (наприклад, інформаційно-аналітичних систем органів державного управління) є створення умов для прийняття розробниками проектів регуляторних актів (органами влади чи відповідними бізнес-структурами) оптимальних рішень через обробку довідкових, аналітичних та експертних даних, отриманих з багатьох джерел.



Рис. 1. Базовий портфель ІТ-інструментів, що можуть використовуватися при формуванні регуляторних рішень в ОТГ

Таким чином, для досягнення означеної вище мети, в таких системах слід передбачити виконання цілої низки функцій, зокрема, таких як:

- ведення інтегрованого розподіленого банку поточної та архівної інформації, у якому нагромаджуються всі необхідні дані або організовується доступ до інформаційно-аналітичних систем інших органів державної влади чи органів місцевого самоврядування;
- оперативне надання інформаційних послуг керівникам (фахівцям, іншим особам, які ухвалюють регуляторні рішення), які працюють над розробкою проектів НПА, у тому числі й з організацією пріоритетного доступу з урахуванням рівня посади відповідальної особи;
- імітаційне чи ситуаційне моделювання прийняття управлінських рішень на основі аналізу різних сценаріїв необхідних заходів;
- тестування інструментів політики шляхом їх застосування щодо реальних випадків на пілотній основі;
- узгодження дій інформаційно-аналітичних підрозділів органів влади, наукових установ та засобів масової інформації щодо проведення аналітичних досліджень та здійснення моніторингу і аналізу ситуації.

Такі механізми забезпечать інформаційно-аналітичну базу для прийняття оптимальних управлінських рішень на кожному етапі розробки НПА, що, у свою чергу, забезпечить прийняття кращих регуляторних актів. Тому державне регулювання ринкових відносин, засноване на використанні сучасних інформаційних технологій, має стати механізмом регуляторного менеджменту соціально-економічного розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Закон України №1160-IV від 11.09.2003 р. «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.
2. Дурман М.О. Запровадження систем підтримки прийняття рішень при підготовці аналізу регуляторного впливу нормативно-правового акту. //Інтелектуальні системи прийняття рішень та проблеми обчислювального інтелекту (18-22 травня 2009 року) :Матеріали міжнародної наукової конференції ISDMCI'2009. -Т.2 –С. 123-125.
3. Е-громада – електронні сервіси для ОТГ. / Центр розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/e-gromada/>

ЄГОРЕНКОВА Юлія

*заступник начальника відділу комунальної власності
управління стратегічного планування та комунальної власності
виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради*

КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО НАПОВНЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТА ОСНОВА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Власність є основою функціонування місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування є одним із основних елементів взаємодії територіальних громад, держави та особи. Саме у цьому аспекті має значення затвердження економічних, правових та соціально-політичних засад відносин власності територіальної громади.

Система управління комунальною власністю будь-якої території має будуватись таким чином, щоб виконувати двоєдине завдання. З одного боку, забезпечити достатню матеріальну інфраструктуру місцевого самоврядування, захистити інтереси комплексного розвитку території як єдиного соціально-економічного організму, сприяти створенню соціально гарантованого життєвого рівня населення і захисту його інтересів як споживача послуг та продукції організацій і підприємств комунальної власності. З другого – забезпечити ефективне управління майновим комунальним комплексом в умовах розвитку ринкової економіки, виходячи з повної господарської самостійності учасників ринкових відносин, необхідності сприяння підприємництву, поширення процесів приватизації та демонополізації.

Сучасний стан місцевого та регіонального розвитку характеризується відсутністю належного матеріального, фінансового, кадрового та іншого ресурсного забезпечення необхідного для виконання завдань і повноважень органів місцевого самоврядування, кризою житлово-комунального господарства, систем енергопаливодозабезпечення і соціальної інфраструктури, поглибленням диспропорцій у соціально-економічному стані територіальних громад і регіонів.

Відомо, що бюджетний процес в Україні жорстко централізований, тому говорити про достатню кількість повноважень органів місцевого самоврядування у цій сфері не доводиться. Більшість територіальних громад фінансово жорстко залежать від держави, а їх бюджети за рахунок власних доходів не покривають навіть необхідного мінімуму власних потреб громад. Недостатність власних бюджетних коштів не дає змоги громадам не тільки вкладати гроші в інфраструктуру, соціальний розвиток відповідних територій, а й часто – на належному рівні утримувати комунальне майно.

Особливо гостро стоїть ця проблема у тому випадку, коли йдеться про майно, що забезпечує життєдіяльність всієї громади чи більшості її мешканців – водогони, газопроводи, об'єкти енергозабезпечення тощо.

Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства запроваджена вже давно, але певних позитивних

наслідків щодо її використання невизначено, оскільки кількість проблемних нагальних місць з кожним роком збільшується, а джерел фінансування для їх усунення катастрофічно не вистачає. Ринкові перетворення відбулися у багатьох аспектах функціонування ЖКГ, але не стали осередком зміни якості наданих послуг.

Важливим чинником виходу комунальних підприємств з кризового стану є залучення інвестицій. Слід зазначити, що ці підприємства можуть реально зацікавити інвесторів, оскільки вони, як правило, є природними монополістами, які мають стабільний ринок збуту.

Тому одним із можливих варіантів фінансування для відновлення фінансово-господарського стану комунальних підприємств є використання інвестиційного капіталу.

Можна обґрунтувати найвагоміші причини, чому саме інвестиційні кошти є доволі актуальними при фінансуванні діяльності підприємств галузі. Одними з них є достроковий період окупності інвестиційних проектів в галузі, низька ставка дисконтування, можливість формування застави для особливо ризикових проектів, гарантування з боку держави.

Інструментами залучення інвестиційних ресурсів у галузь ЖКГ можуть бути комунальні позики, фінансові кредити, інвестиційно-податковий кредит, міжбюджетні трансферти, приватні, зокрема іноземні, вкладення тощо. Актуальності набуває питання залучення коштів міжнародних фінансових організацій (МБРР, ЄБРР та ін.).

Кожне підприємство комунальної галузі для активізації інвестиційної діяльності повинне сформулювати стратегічний план своєї інвестиційної діяльності, в якому відобразити такі ключові проблеми та розробити чіткий механізм фінансування:

- визначити джерела та обсяги інвестиційних ресурсів, які можуть бути залучені;
- розробити механізми найбільш раціонального використання інвестиційних ресурсів на підприємстві;
- виконати розрахунки ефективності інвестиційних проектів та обґрунтувати інвестиційні пріоритети.

Такий підхід формування напрямів фінансування та аналіз інвестиційної привабливості допоможе комплексно оцінити потребу в інвестиційному забезпеченні та реальність інвестиційних програм розвитку галузі окремого підприємства за фактичного стану інвестиційної діяльності в ЖКГ.

На сучасному етапі для комунального господарства є притаманною така риса – відсутність інвестиційної привабливості на фоні нерозкритого інвестиційно-інноваційного потенціалу. Невід’ємним елементом, який сприяє забезпеченню притоку інвестицій у комунальне господарство, є розробка стратегій як на рівні підприємства, так і на рівні населеного пункту та регіону.

Враховуючи сучасний стан комунального господарства в Україні, вважаємо, що комбінація факторів, які лежать в основі інвестиційно-інноваційної привабливості об’єктів комунального господарства, є такою:

- виробництво нового виду обладнання або вже відомого продукту з новими якостями;
- впровадження нового методу виробництва;
- отримання нового джерела сировини;
- освоєння нового ринку збуту.

Наразі в управлінні комунальними підприємствами використовується адміністративно-відомчий механізм, заснований на наказах і розпорядженнях, а не на врахуванні інтересів учасників й економічно обґрунтованих рішеннях. У результаті для комунального сектора притаманними є низька якість проведених робіт та наданих послуг, неефективність використання ресурсів, ігнорування інтересів споживачів, високе бюджетне навантаження тощо

Отже, необхідним є перехід від адміністративних до економічних методів управління комунальними підприємствами, що сприятиме розв'язанню численних проблем, зокрема покращенню якості комунальних послуг, підвищенню ефективності їх надання, скороченню видатків і, відповідно тарифів. Відсутність самостійності не стимулює комунальні підприємства до підвищення ефективності діяльності і пошуку прогресивних методів господарювання. Розпорошеність і громіздкість державного управління сектором не відповідають інтересам справи, зменшуючи оперативність прийняття управлінських рішень.

Рішенням цієї проблеми може бути розширення свободи у прийнятті рішень і переведення комунальних підприємств на самофінансування. Це сприятиме розширенню їх реальної самостійності та незалежності від бюрократії, різко підвищить матеріальну відповідальність за результати прийнятих рішень, що в сукупності приведе до підвищення ефективності виробництва й капітальних вкладень.

Таким чином, підприємства буде включено до ринкової сфери, послуги виробників оплачуватимуть самі споживачі з урахуванням кількості і якості наданих послуг. Відносини з економічно самостійними комунальними підприємствами мають будуватися на договірній основі і з використанням економічних регуляторів: податків, кредитного механізму, тарифної політики, інформаційного забезпечення, створення сприятливого клімату для інноваційної діяльності та залучення інвестицій.

Вважаємо, що впровадження вищезгаданих заходів дозволить забезпечити надання комунальними підприємствами належної якості послуг населенню відповідної територіальної громади, збільшати надходження до місцевих бюджетів, що сприятиме соціальному розвитку територій.

Список використаних джерел

1. Гуськова І. Система управління комунальною власністю. Ефективність державного управління - 2013. - № 35. - С. 229–235.
2. Пельтек Л. В. Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми : монографія. Миколаїв: Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили - 2010. - С. 268.
3. Полуянов В. П. Организационно-экономический механизм эффективного функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства: монография / В.П. Полуянов. - Донецк: Институт экономики промышленности - 2004. - С. 220.
4. Черваньов Д. М., Кухта П. В. Управлінські складові здійснення інвестиційної діяльності на підприємствах України // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. - № 11. - С. 85–87.

ЖЕМЧУЖНИЙ Денис

магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТОЛИЧНОМУ МІСТІ

Багатогалузевий характер і тісна факторна взаємозалежність практично з усіма сферами життєдіяльності, дозволяє використовувати туризм як діючий інструмент стимулювання соціально-економічного росту на національному і місцевому рівнях. Цей підхід узгоджується із Державною програмою розвитку туризму на 2002-2010 роки, Стратегією розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, якими визначено основні напрями розвитку галузі, серед яких: забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства, створення загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі; удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин та сприяння розвитку міжрегіонального і міжнародного співробітництва у даній сфері [5], а також зроблено акцент на розвитку інноваційної діяльності і створення нових оригінальних туристичних продуктів, комплексного використання та збереження культурної спадщини, навколишнього природного середовища, патріотичного виховання та зміцнення міжнародного авторитету України як туристичної держави [2].

Для вирішення цих завдань у столичному мегаполісі, доцільним є формування інноваційних форм кооперації процесів туристичної діяльності при провідній ролі місцевого самоврядування. Такими інноваційними формами кооперації виступають Туристично-інформаційні центри, туристичні кластери, туристичний консорціум, налагодження міжсекторного партнерства між місцевою владою, підприємницьким та громадським секторами при одночасному підвищенні якості послуг.

Партнерство представляє собою взаємовигідну співпрацю різних суб'єктів муніципального утворення та ґрунтується на прозорій і зрозумілій діяльності від планування до результату з відповідними адекватними витратами, де вартість товару чи послуги цілком залежать від якості, а вигода є спільною [1, с. 37].

Потенціал Київщини у цій сфері дуже великий. У столиці діють 12 Туристично-інформаційних центри, які надають актуальну інформацію про місто та його інфраструктуру. Скориставшись послугами Туристично-інформаційних центрів, дозволяють зорієнтуватися у просторі та часі: визначити місцеположення об'єктів, що цікавлять туриста, спланувати свій маршрут подорожі містом Києвом, отримати інформацію про події, що відбуваються у місті тощо. Також працівники центру допомагають вирішити побутові проблеми, щоб перебування у столиці було максимально комфортним. У Туристичному інформаційному центрі гості міста Києва можуть отримати

безкоштовні багатомовні карти, схеми транспортного сполучення, інформаційні буклети про місто та багато іншої корисної інформації!

Оскільки для м. Києва одним із основних напрямів місцевої спеціалізації є туризм, то відповідно перспективним вбачається формування туристичного кластеру. Конкурентна перевага туристичного кластеру заключається у можливості розвитку туризму, як перспективної ефективної сфери місцевого розвитку, з тим, щоб: українська столиця жила цікаво та заможна; щоб зберігалася історична та культурна спадщина; щоб створювалися нові робочі місця; а кияни та гості міста знали і пишалися своєю столицею.

Київ став одним із перших міст, котрі долучились до проекту “Туристичний кластер 300+”. Цей проект слугує новим вектором розвитку Київської туристичної дестинації, яка дасть потужний поштовх не лише популяризації історико-культурних, природничих цінностей столиці, а й допоможе місцевому бізнесу вийти на якісно новий рівень. У Києві ж є чим привабити і здивувати туристів. То ж формат туристичного кластеру якнайкраще підходить до реалізації ідеї перетворення древнього княжого міста зі своїми унікальними пам’ятками археології, історії й архітектури на справжню туристичну перлину.

Туристичний кластер виступає платформою для створення туристичного консорціуму, який на певний період об’єднує організації, що надають туристичні та супутні послуги, беруть участь у формуванні туристичної інфраструктури, виробленні туристичних продуктів. Управління туризму КМДА спільно з представниками цього сектору бізнесу, у рамках державно-приватного партнерства та з метою залучення інвестицій в економіку столиці, планує створити туристичний консорціум «Київ туристичний» – Київ – місто, де все починається.

Консорціум було започатковано з метою обміну інформацією, досвідом спільного проведення іміджевої політики, заходів, а також презентації потенціалу міста на міжнародних виставках. Крім того, членом консорціуму може стати будь-яка організація, яка зацікавлена у реалізації спільної мети. Вступ до Консорціуму – можливість для кожного підприємства, яке хоче впливати на економічну політику міста та країни у подальшому розвитку туризму та підтримки бізнесу.

Члени консорціуму складають єдиний ланцюжок, що має єдину мету, утворює спільне керівництво та несе солідарну відповідальність. Разом з тим, повністю залишається управлінська та фінансово-економічна самостійність членів консорціуму. Основними завданнями такого туристичного консорціуму є спільний набір послуг, єдині стандарти сервісу, просування туристичного продукту шляхом проведення рекламної та маркетингової діяльності.

Натомість, сталий розвиток туристичної індустрії, як комплексної галузі, значною мірою залежить від кооперації та організації партнерства основних зацікавлених місцевих учасників – міжсекторного партнерства. Досвід свідчить, що ефективність партнерства досягається шляхом участі в процесі діяльності представників трьох основних секторів суспільства: публічної влади, громадськості та підприємницького сектору.

У рамках формування механізмів міжсекторного партнерства необхідні такі складові [4, с. 70] :

– координація й залучення ресурсів органів влади (субсидії, гранти некомерційним організаціям), бізнес-структур (спонсорство, добродійність,

меценатство) і громадськості міста (фінансові, матеріальні, людські ресурси);

– розробка та підписання відповідної угоди про партнерство, з метою закріплення основаних на відповідній правовій базі його пріоритетних напрямів, механізмів, технологій;

– критерії оцінки ефективності;

– чітке визначення обов'язків сторін тощо.

Одним із сучасних інструментів міжсекторного партнерства направлено на розвиток туристичної інфраструктури на місцевому рівні є державно-приватне партнерство (ДПП). Проте, за даними Міністерства економічного розвитку та торгівлі України серед угод ДПП, за різними формами, не має жодної у сфері туризму. А це свідчить про: 1) неналежну оцінку туристичного потенціалу України, її міст та регіонів; 2) наявність значного резерву щодо забезпечення сталого розвитку економіки держави, її міст та регіонів шляхом залучення приватних інвестицій для використання цього потенціалу [3].

Таким чином, на даному етапі, особливу увагу слід приділити розвитку міського туризму, що передбачає створення ефективних умов для роботи міських туристичних підприємств, установ та організацій шляхом розробки й впровадження прогресивних методів і стандартів туристичного обслуговування; розвитку малого та середнього підприємництва; підвищення ефективності використання рекреаційних ресурсів та об'єктів культурної спадщини українських міст; розвиток міської туристичної інфраструктури; вдосконалення інформаційного та рекламного забезпечення туризму; впровадження ефективної інноваційної діяльності; поліпшення кадрового забезпечення; розширення міжнародної співпраці; підвищення іміджу держави на міжнародному рівні в даній сфері.

Список використаних джерел

1. Аналіз державної політики на підтримку розвитку туризму в Україні [Електронний ресурс] : аналіз. досл. в рамках проекту “Використання канадського досвіду на підтримку розвитку туризму в Україні як провідної галузі економіки” / Держ. турист. адміністрація України, Спілка розв. туризму і ремесел „Золоте Перевесло” – К., 2005. – 165 с

2. Державна програма розвитку туризму на 2002 – 2010 р. : Постанова Кабінету Міністрів України № 583 від 29.04.2002 / Офіційний вісник України від 17.05.2002 – 2002. – №18. – С. 143. – Ст. 935.

3. Івашова Л. М. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки регіонів / Л. М. Івашова // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2018/1/8.pdf>

4. Оленковська Л. П. Шляхи становлення міжсекторного партнерства на місцевому рівні в Україні / Л. П. Оленковська // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 10. – С. 168-171. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_10_40

5. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету міністрів України від 16.03.2017 № 168-р [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>

ІГНАТ Олександр

аспірант кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ У 2018-2019 РОКАХ: ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ

У 2014 році прийнято Закон України «Про співробітництво територіальних громад», у якому зазначено, що співробітництво територіальних громад – це відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених законом формах [5]. Автори колективній монографії «Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти» уточнюють, що співробітництво територіальних громад або міжмуніципальне співробітництво – це «самостійна та під власну відповідальність діяльність територіальних громад та органів місцевого самоврядування з вирішення спільних питань місцевого значення. Метою цієї діяльності є створення належних умов проживання на території, підвищення ефективності надання публічних послуг населенню. Зазначена діяльність – багатогранна і багатоаспектна, вона охоплює всі сфери життєдіяльності громади – інфраструктурну, житлово-комунальну, освітню, охорону здоров'я, екологічну та соціальну безпеку тощо» [8, с. 102–103].

Кількість громад, які використовують механізм міжмуніципального співробітництва в Україні поступово зростає (табл.). За даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України станом на 10 листопада 2019 таких громад вже було 1 143 [4].

Результати моніторингу вказують також на значні диспропорції у «географічному розподілі» таких договорів. Безумовним лідером є Полтавська область: станом на 10 листопада 2019 року – 106 проектів міжмуніципального співробітництва. На другому місці – Вінницька область (95 проектів). Водночас, у Дніпропетровській – лише 12, у Закарпатській – 4 (рис.) [4].

Серед напрямів співробітництва у області-лідера переважають спільні проекти у сфері пожежної безпеки – у більшості районів Полтавської області створено сучасні пожежні частини (33 проекти) та проекти за тематикою «Поводження з ТПВ та екологічні питання» (17 проектів) [3; 4; 9].

До кращих практик міжмуніципального співробітництва у Полтавській області належать також такі: об'єднання зусиль сільських громад у справі поводження із твердими побутовими відходами у Полтавському та Лохвицькому районах, де придбали відповідну техніку та облаштували місця збору сміття; облаштування трудового архіву у Решетилівському районі [9].

Знаковим, на наш погляд, є те, що з'явилися й проекти за тематикою «Впровадження ІТ технологій (Смарт район)». Станом на 2 грудня 2019 року таких проектів – п'ять [3].

**Динаміка змін індикатора «Співробітництво територіальних громад»
за даними звітів «Моніторинг процесу децентралізації влади та
реформування місцевого самоврядування» у 2018–2019 рр.**

Станом на	Громад використовують інструмент міжмуніципального співробітництва	У порівнянні з попереднім місяцем	Договорів міжмуніципального співробітництва	У порівнянні з попереднім місяцем
10.11.2019	1 143	+ 9	488	+ 11
10.10.2019	1 134	+ 24	477	+ 14
10.09.2019	1 110	+ 10	463	+ 12
10.08.2019	1 100	+ 11	451	+ 11
10.07.2019	1 089	+ 48	440	+ 28
10.06.2019	1 041	+ 38	412	+ 15
10.05.2019	1 003	+ 28	397	+ 16
10.04.2019	975	- 380 (укрупнення)	381	+ 21
12.03.2019	1 355	+ 93	360	+ 35
10.02.2019	1262	+ 92	325	+ 29
10.01.2019	1 170	+ 48	296	+ 9
10.12.2018	1 122	+26	287	+13
10.11.2018	1 096	+46	274	+11
10.10.2018	1 050	+94	263	+40
10.09.2018	956	+ 40	223	+ 9
10.08.2018	916	+ 55	214	+ 15
10.07.2018	861	+ 51	199	+ 12
11.06.2018	810	+ 57	187	+ 7
10.05.2018	753	+ 27	180	+ 9
10.04.2018	726	+ 112	171	+ 29
12.03.2018	614	+ 27	142	+ 9
12.02.2018	587	+ 52	133	+ 15
10.01.2018	535	+ 23	118	+ 7

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 4].



1143 (+9)* уклали **488(+11)***
Територіальні громади договорів
міжмуніципального
співробітництва

Область	Загальна кількість проектів співробітництва	в тому числі				К-сть тер. громад, що скористалися міжмуніципальним співробітництвом	
		ЖКГ	благоустрій	пожежна безпека	освіта, ох. здоров'я, соціабезпечення		
Вінницька	95	17	4		18	56	169
Волинська	20	2	1		7	10	29
Дніпропетровська	12	1		3	3	5	29
Донецька	2	1			1		5
Житомирська	33	1			21	11	72
Закарпатська	4		2			2	10
Запорізька	9			1	4	4	27
Івано-Франківська	12	2	5		2	3	39
Київська	8			1	2	5	9
Кіровоградська	10			1	5	4	15
Луганська	2				1	1	6
Львівська	18	2	1	1	5	9	70
Миколаївська	2	2					3
Одеська	2	1				1	9
Полтавська	106	27	8	33	15	23	281
Рівненська	14	1			5	8	25
Сумська	44	4			23	17	60
Тернопільська	10	1			5	4	16
Харківська	24	12	4	1	1	6	77
Херсонська	4				1	3	11
Хмельницька	8	1	2	1		4	22
Черкаська	29	6	2	1	2	18	89
Чернівецька	6	1			1	4	14
Чернігівська	14	2			7	5	56
м. Київ							
ВСЬОГО	488	84	29	43	129	203	1143

* у порівнянні з минулим місяцем

14

Рис. Дані щодо розвитку міжмуніципального співробітництва в Україні станом на 10 листопада 2019 року [4]

Реалізація спільного проекту «Туристичний кластер як рушій соціально-економічного розвитку» (угода 2018 року, ініціатор Кобеляцька міська рада) об'єднала зусилля громад відразу чотирьох районів Полтавської області: Кобеляцького (7 громад), Козельщинського (1 громада), Новосанжарського (3 громади) та Решетилівського (1 громада) [3].

Також область має унікальну практику заключення міжобласних угод, а саме: Смотриківська сільська рада Пирятинського району є ініціатором угоди щодо спільного утримання КП «Смотриківське» (тематика питне водопостачання) разом з Годунівською сільською радою Яготинського району Київської області; Смотриківська сільська рада є учасником угоди щодо спільного утримання ЦНАПу, ініціатором якої є Годунівська сільська рада Київщини [3].

На Рівненщині можливості консолідації спробували використати, зокрема, у сфері охорони здоров'я: тут уклали договір про співробітництво територіальних громад у формі утворення комунального некомерційного підприємства «Млинівський центр первинної медико-санітарної допомоги». Є і перший зразок міжобласного муніципального співробітництва: об'єдналися сусідні громади Полтавщини і Київщини для вирішення екологічних проблем. Набувають поширення й міжрайонні зв'язки ОТГ [9].

Головний зміст співробітництва полягає у тому, що його необхідно розглядати як ефективний інструмент покращення якості надаваних послуг, удосконалення менеджменту органів місцевого самоврядування, а також як «перехідну» форму в процесі реформування в Україні місцевого самоврядування та територіальної організації влади [1; 6; 7].

За допомогою управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні можна залучити міжнародних донорів до виконання завдань та, за умов співфінансування з української сторони, одержати від них кошти для втілення проектів місцевого розвитку.

Список використаних джерел

1. Децентралізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/>.
2. Ігнат О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні / О. В. Ігнат, Т. В. Маматова // Аспекти публічного управління. – 2019. – Том 7. – № 5. – С. 12–21. doi: 10.15421/151925
3. Міжмуніципальне співробітництво громад Полтавської області. Довідка станом на 02.12.2019 щодо впровадження ММС в Полтавській області. – Режим доступу : <http://www.adm-pl.gov.ua/page/mizhmunicipalne-spivrobinitstvo-gromad-poltavskoyi-oblasti>.
4. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>.
5. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 черв. 2014 № 1508-VII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
6. Співробітництво територіальних громад. – Режим доступу : <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/spivrobitytstvo/>.
7. Співробітництво територіальних громад: нові можливості для розвитку / Чернівецький ЦРМС. – 16.03.2019. – Режим доступу : <http://lgdc.org.ua/branch/23/spivrobitytstvo-terytorialnyh-gromad-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku>.
8. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 278 с.
9. Успішні практики міжмуніципального співробітництва обговорили у Рівному (13.07.2018). – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2498377-uspisni-praktiki-mizmunicipalnogo-spivrobitytstva-obgovorili-u-rivnomu.html>.

ГОЛКІН Сергій

аспірант кафедри публічного управління

та публічної служби НАДУ при Президентіві України

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ЕКОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ: МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА

Розвиток інноваційного потенціалу країни є передумовою її динамічного розвитку та успіху, засобом забезпечення безпеки та суверенітету, її конкурентоспроможності у сучасному світі [1].

Визначення пріоритетів державної політики у сфері забезпечення інноваційного розвитку держави шляхом багатосторонньої оцінки їх очікуваного впливу на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій стає ключовим елементом при виробленні довгострокової науково-технічної та інноваційної стратегії. Однак, при цьому слід враховувати глобальні екологічні наслідки інновацій, які є важко оцінюваними [4].

Екологічні наслідки інноваційного розвитку – це результати, одержувані від реалізації інновацій при виробництві, експлуатації та утилізації, які мають вплив на навколишнє середовище. Їх складові: ресурсо- та енергоємність, рівень викидів різних відходів у навколишнє середовище, терміни використання, можливість повторного використання після закінчення терміну використання. Екологічна оцінка інноваційного розвитку має на увазі облік реальних і потенційних екологічних ризиків, аналіз екологічної безпеки [6].

В економічно розвинених країнах розробляються національні переліки пріоритетних напрямів та галузей критичних технологій, які потребують першочергової державної підтримки та у яких відображаються виклики і потреби їх соціально-економічного розвитку, а також стан національної інноваційної інфраструктури [5].

У багатьох країнах рішення про підтримку тих чи інших напрямів інноваційного розвитку ухвалюються на підставі результатів форсайт-досліджень, які здійснюються урядовими організаціями, дослідницькими центрами, університетами чи консалтинговими компаніями. Ці роботи спрямовані на прогнозування перспектив науково-технологічного розвитку, аналіз конкурентних переваг країни, оцінку ефективності вже реалізованих програм підтримки наукових досліджень та інноваційної політики. Результати таких досліджень при прийнятті управлінських рішень активно використовуються урядом, представниками реального сектору економіки та науковим співтовариством [2].

Ще одним важливим джерелом для прийняття рішень є методика формування показників Глобального інноваційного індексу [8], що враховує показники, які виходять за рамки традиційних індикаторів інноваційної діяльності, таких як рівень НДДКР. Це служить визнанням тієї важливої ролі, яку відіграють інновації у якості рушійної сили економічного зростання і

процвітання, а також відображає необхідність формування широкого бачення інноваційних процесів як в розвинених країнах, так і країнах з ринком, що формується.

При прийнятті рішень про фінансування інноваційних проектів і програм також проводяться міжнародні експертизи, у ході яких в першочерговому порядку враховуються такі критерії, як: науковий рівень і новизна проектів; рівень компетентності наукових колективів; наявність контактів і потенціал наукового співробітництва.

Світовий досвід свідчить про доцільність побудови системи показників оцінки ефективності інновацій на макrorівні відповідно до основних елементів національної інноваційної інфраструктури. Одним з перших кроків в цьому напрямі є створення статистичної бази даних за вказаними індикаторами. Прикладом статистичного інструментарію може служити європейський варіант [7], який включає в себе: тренди інновацій в ЄС (поширення успішних прикладів інноваційної політики); європейська інноваційна таблиця (щорічні дані про стан науки, техніки, інноваційної поведінки компаній та інноваційного середовища, включаючи міжнародні зіставлення з такими країнами, як США і Японія; Іннобарометр (спеціальні обстеження окремих аспектів інноваційної політики, включаючи ставлення компаній до нововведень, дані про обсяг інвестицій, які направляються на інновації та вплив внутрішнього і зовнішнього ринків на ефективність інновацій); діяльність електронної служби інформації ЄС щодо НДДКР та інноваційної політики CORDIS (в рамках якої надаються також відомості про можливості використання результатів робіт за проектами ЄС) [3].

Таким чином, у процесі розроблення та вдосконалення державної інноваційної політики кожна країна повинна враховувати стан національної інноваційної інфраструктури та національні пріоритети інноваційного розвитку. Країни, які активно розвиваються і мають перевагу централізованих бюджетів та рішень, можуть прискорювати розвиток інноваційних проектів і програм. При цьому слід враховувати, що успішним вважається застосування комбінованих методик, заснованих на використанні можливостей державного бюджету та із залученням міжнародних, громадських і приватних фондів.

Базуючись на досвіді світової практики в побудові системи показників для оцінки інноваційної діяльності, пропонуємо звернути особливу увагу на систему показників, яка буде враховувати стан таких елементів національної інноваційної інфраструктури, як: людські ресурси; створення знань; передача знань і їх застосування; фінансування інновацій; інноваційний випуск і ринок.

Список використаних джерел

1. Дикань В. Концепція інноваційного розвитку економіки України / В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. - № 52. – С. 9-20.
2. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Паладченко О. Ф. Визначення інноваційних пріоритетів на основі моніторингу реалізації чинних пріоритетних напрямів в Україні // Економіка розвитку. – 2016. – № 1. – С. 20-28.

3. Рилач Н. Європейський інноваційний союз в глобальних інноваційних процесах //Вісник КНУ Міжнародні відносини. – 2016. – Т. 1. – № 43.
4. Савчук О. Я., Яворська Н. П. Концептуальні підходи до уточнення поняття «еко-інновації» //Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Т. 22. – №. 4.
5. Brown G., Kyttä M. Key issues and research priorities for public participation GIS (PPGIS): A synthesis based on empirical research //Applied geography. – 2014. – Т. 46. – С. 122-136.
6. Coccia M. Measuring the impact of sustainable technological innovation //Int. J. Technology Intelligence and Planning. – 2009. – Т. 5. – № 3. – С. 276-288.
7. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions //A new skills agenda for Europe. Brussels. – 2014.
8. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. The Global Innovation Index, 2018. – 2018.

ГОЛЖІНА Васирина

к. держ. упр.,

докторант кафедри соціальної і гуманітарної політики

НАДУ при Президентові України

INNOVATION IN HEALTHCARE AND THE ROLE OF HEALTH SENIOR EXECUTIVES

The cost of healthcare is rising all over the world, and with the growing needs of the aging population, this trend is expected to continue. Within a public healthcare system, most medical services are not profitable and some of them generate negative revenues [8]. Healthcare institutions are very concerned about finding new ways to control healthcare spending, ameliorate labor shortages, and respond to a more informed, sophisticated, and demanding consumer base. That is why healthcare systems have to be resourceful to stay balanced, and the innovations can provide that resource.

Innovation is considered to be an important source of sustainable competitive advantage [9]. The definition of innovation is generally delineated by the application and the industry in which the term is applied. Innovations in healthcare are related to product, process, or structure [11]. Amo explained innovation in healthcare as improvements at work: "...everything from altering routines or taking use of new remedies, to simplifying work, to improving the service provided to the end user, or to be able to give the end-user new offers" [1, p. 234]. A consensus for definition of healthcare innovation is proposed by Omachonu and Einspruch [10]. According them, healthcare innovation can be defined as the introduction of a new concept, idea, service, process, or product aimed at improving treatment, diagnosis, education, outreach, prevention and research, and with the long term goals of improving quality, safety, outcomes, efficiency and costs.

Health senior executives are in charge to set the organizational vision and strategic goals and execute change to support positive patient experiences [6]. Therefore, they are supposed to play an important role in promoting health strategy development and implementation. The implementation of innovation is in their responsibility [5]. Executive's support is very important to the successful implementation of innovation [7].

However, while senior executives declare innovation as an important driver of growth, few of them explicitly lead and manage it [4]. This paradox can be explained by the fact that the executives wish to achieve immediate positive outcomes in order to prove the effectiveness of their work [2], while implementation of innovation is often long-time and resource-consuming process.

According to Barsh, Capozzi and Davidson study findings [4], senior executives are often focused on budgeting and forecasting, instead of innovation. They do not actively encourage innovative behavior of the employees. In order to change this negative practice, the following steps are recommended:

Defining the kind of innovation that drives growth and helps meet strategic objectives.

Adding innovation to the formal agenda at regular leadership meetings.

Set performance metrics and targets (financial and behavioral) for innovation [4].

There is also widespread agreement about the cultural attributes that stimulate innovation [9]. A bureaucratic, hierarchical, and fearful environment often starves innovation of resources and use incentives intended to promote short-term performance and an intolerance of failure [4].

Innovation is the most important way for organizations to accelerate the pace of change in today's global world and one of the primary growth drivers. Organizations and their leaders should concentrate on promoting an innovative culture that permits the institutionalization of innovation, which may occur by way of planned action or by means controlled by leaders or indirect mechanisms (such as structures, procedures, or institutional policy declarations) [9].

High level of innovation acceptance by health senior executives plays an important role in provision of better and more available patients' care [73], which allows modern healthcare systems to be more patient oriented and competitive.

References

1. Amo B. W. Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues // *International nursing review*. – 2006. – T. 53. – № 3. – C. 231-237.
2. Barlow J. et al. *All change please* // Policy Exchange, London. – 2008.
3. Barlow J. *Managing Innovation in Healthcare*. – World Scientific Publishing Company, 2016.
4. Barsh J., Capozzi M. M., Davidson J. *Leadership and innovation* // *McKinsey Quarterly*. – 2008. – T. 1. – C. 36.
5. Birken S. A. et al. From strategy to action: how top managers' support increases middle managers' commitment to innovation implementation in healthcare organizations // *Health care management review*. – 2015. – T. 40. – № 2. – C. 159.
6. Galstian C. et al. The relationship of hospital CEO characteristics to patient experience scores // *Journal of Healthcare Management*. – 2018. – T. 63. – № 1. – C. 50-61.
7. Greenhalgh T. et al. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations // *The Milbank Quarterly*. – 2004. – T. 82. – № 4. – C. 581-629.
8. Kotler P., Shalowitz J. I., Stevens R. J. *Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system*. – John Wiley & Sons, 2008.
9. Naranjo-Valencia J. C., Calderon-Hernández G. *Model of Culture for Innovation* // *Organizational Culture*. – IntechOpen, 2018.
10. Omachonu V. K., Einspruch N. G. Innovation in healthcare delivery systems: a conceptual framework // *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. – 2010. – T. 15. – № 1. – C. 1-20.
11. Varkey P., Horne A., Bennet K. E. Innovation in health care: a primer // *American Journal of Medical Quality*. – 2008. – T. 23. – № 5. – C. 382-388.

КАНАН Аюб

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ

Корупція самим негативним чином позначається на розвитку економіки і соціальної інфраструктури, роз'їдаючи, в першу чергу, органи державної влади та управління. Внаслідок корумпованості значної частини державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування громадяни, по суті, витісняються зі сфери безкоштовних обов'язкових послуг в галузі освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення: безкоштовні публічні освітні, соціальні, а також адміністративні послуги стають для них платними.

На нашу думку, головну роль у запобіганні та подоланні корупції повинні відігравати антикорупційні органи державної влади. Тому актуалізується системний аналіз проблем формування, становлення та розвитку антикорупційних органів державної влади.

Одним із напрямків протидії корупції у світовій практиці є створення спеціальних антикорупційних інституцій, діяльність яких спрямована на активну протидію та запобігання цьому негативному явищу. Як відомо, ст. 36 Конвенції ООН проти корупції передбачається зобов'язання держав-учасниць цієї конвенції забезпечити: 1) існування органу або осіб, які спеціалізуються на боротьбі з корупцією за допомогою правоохоронних засобів; 2) надання такому органу або особам необхідну самостійність для того, щоб вони могли ефективно виконувати свої функції без неналежного впливу; 3) достатню кваліфікацію та ресурси для співробітників такого органу [4].

На думку Д. Заброда та О. Кашкарова, необхідно констатувати й наявність диспропорції між правовим та організаційним забезпеченням антикорупційної діяльності. Саме недоліки у реалізації національних та міжнародних правових актів, що визначають стандарти та механізм протидії цьому явищу, послаблюють імунітет нашого суспільства до корупції та супутніх їй явищ, ведуть до непоправних змін як в ідеології, так і практиці реалізації державної влади [2].

Ще однією з проблем функціонування антикорупційних органів державної влади є формування професійного корпусу посадовців, які реалізують антикорупційну політику в державі.

Проблеми підготовки кадрів можна поділити на два аспекти: перший – підготовка керівників антикорупційних органів, другий – підготовка працівників апарату антикорупційних органів. Так, керівників антикорупційних органів потрібно готувати, формувати кадровий резерв, а відбирати їх повинна не конкурсна комісія, на яку має вплив державні керівників, посадовці, Президент України, Прем'єр-міністр України та ін., а незалежні громадські активісти (міжнародні експерти) або шляхом відкритого голосування при підтвердженні певних кваліфікаційних вимог. Друга проблема

потребує визначення рамки кваліфікації для посадових осіб антикорупційних органів, де крім знань засад публічного управління, слід передбачити знання права, фінансів, економіки, соціології, політології, основ державного управління [3, с. 87].

Окремо потребує питання формування об'єктивних механізмів відбору кадрів до антикорупційних органів.

Також слід розглянути питання щодо приналежності таких кадрів до системи державної служби. На нашу думку, працівники антикорупційних органів державної влади повинні мати окремий статус, адже їх діяльність часто пов'язана з попередженням корупційних правопорушень державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також суддів та прокурорів, депутатів всіх рівнів.

Окремо стоїть проблема налагодження співпраці антикорупційних органів. Так, в Україні працюють наступні антикорупційні органи: Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий Антикорупційний суд, Державне бюро розслідувань, Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів. До функцій даних органів державної влади віднесено попередження та боротьба з корупцією. На нашу думку, потрібно розробити Комунікаційну стратегію з реалізації державної антикорупційної, де передбачити взаємодію органів державної влади, які реалізують державну антикорупційну політику в Україні.

Наступною проблемою є відсутність розробленої Антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання. Потребує формування єдиної Антикорупційної стратегії, яка б визначала пріоритети та перспективи розвитку сучасних антикорупційних органів в Україні.

На підставі аналізу наукової літератури з проблематики можна виокремити наступні проблеми формування, становлення та розвитку антикорупційних органів державної влади.

По-перше, несистемність розвитку антикорупційних органів державної влади. Хаотичний характер розвитку законодавства України відображається на несистемному характері розвитку органів державної влади. Так, Національне агентство з питань запобігання корупції спочатку складалося з 5 членів, які є незалежними та обираються відповідною конкурсною комісією. На даний час, після внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції», керівництво діяльністю Національного агентства здійснює його Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України [1].

По-друге, відсутність Антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання. У зазначеному нормативно-правовому документі слід визначити основні пріоритети антикорупційної політики, співпраця антикорупційних органів, а також звітність за виконання антикорупційних заходів.

По-третє, функції антикорупційних органів державної влади часто дублюються, що призводить до неефективності діяльності таких органів.

По-четверте, відсутні професійно підготовлені кадри, які працюють в антикорупційних органах державної влади.

По-п'яте, відсутня Комунікаційна стратегія розвитку антикорупційних органів державної влади.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення ефективності інституційного механізму запобігання корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140-20#n60>

2. Заброда Д.Г., Кашкаров О. О. Основні моделі державних інституцій, відповідальних за реалізацію державної антикорупційної політики. *Форум права*. 2013. № 4. С. 121-126.

3. Пархоменко-Куцевіл О.І. Сучасні підходи до проблем реформування антикорупційних державних органів в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2. С. 85-93.

4. Руководство для законодательных органов по осуществлению Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции . URL : http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/LegislativeGuide/UNCAC_Legislative_Guide_R.pdf.

КИРТОКА Марія

аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби

Національної академії державного управління при Президентові України

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕСІЇ В УКРАЇНІ

Для України розбудова інфраструктури має особливо важливе значення через те, що велика частка її об'єктів потребує негайного оновлення, реконструкції та залучення нових технологій. Варто зазначити, що, маючи великий транспортний потенціал, Україна не повністю його використовує саме через брак сучасної інфраструктури.

В умовах зміни ролі держави в управлінні соціально-економічними процесами, які відбуваються в середині країни, та з метою активізації інвестиційної привабливості України на міжнародній арені, дедалі більшого значення набуває пошук нових організаційно-правових форм, які б стали альтернативою прямому державному управлінню та відповідали б викликам сучасного етапу розвитку суспільства. Однією з таких форм, а саме формою державно-приватного партнерства, і виступає концесія.

У жовтні 2019 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про концесію», в якому зазначено «концесія - форма здійснення державно-приватного партнерства, що передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції [3].

З 2014 р. по 2019 р. найбільшим міжнародним донором України був Міжнародний валютний фонд (МВФ), який виділив близько 28,5 млрд дол. у вигляді макрофінансових позик. Другим найбільшим донором став Європейський Союз, який разом з окремими країнами-членами, ЄБРР та ЄІВ виділив Україні 16 млрд євро у вигляді інвестицій, грантів і позик. Третє місце посідає група Світового банку із зобов'язаннями на 6 млрд дол. у вигляді позик та інвестицій. Але, на жаль, жодного концесійного проекту в Україні не було виконано [1].

Міністерство інфраструктури України отримало попередню згоду Світового банку на проведення аналізу в 2019 р. концесійних проектів на українській залізниці. Зазначимо, що про концесію залізничних вокзалів в Україні говорили ще за часів попереднього уряду. Зокрема, зазначалося, що першим вокзалом, який планують передати в управління приватним компаніям мав стати Київський центральний вокзал. Крім цього, для управління вокзалами в межах Укрзалізниці планували створити окрему Вокзальну компанію, яка має

запрацювати до кінця 2019 р. Раніше в Укрзалізниці повідомляли, що вокзали щороку приносять компанії 405 мільйонів гривень збитків [4].

«Держава не завжди є ефективним управлінцем, тому від концесії миколаївського державного підприємства «Стивідорна компанія «Ольвія», ми тільки виграємо», заявив міністр інфраструктури В.Криклій під час робочої наради в Миколаєві [2]. Він також зауважив, що порт «Ольвія» має дуже цікаві умови щодо концесії: щорічний мінімальний платіж 3 млн дол., плюс 0,75% доходів, незалежно від рівня прибутку, зобов'язання інвестора щодо інвестування в регіональну інфраструктуру.

Інтерес до концесії портів дуже великий, існує понад 30 потенційних інвесторів, які мають бажання взяти участь у цьому процесі. Також, за словами міністра, будуть захищені інтереси працівників: їх не зможуть звільнити протягом п'яти років. «Якщо ми знайдемо інвестора на такі умови, то держава від цього тільки виграє. Ми будемо менше хвилюватися, що хтось неефективно управляє підприємством та розкрадає кошти. Держава отримуватиме дохід і забезпечуватиме інвесторам сприятливі умови для роботи як на державному, так і на місцевому рівні» [2].

Отже, концесія - це форма ДПП, що передбачає передачу об'єктів державної власності (таких як автошляхи, аеропорти, вокзали, підприємства ЖКГ, заклади охорони здоров'я тощо) у тимчасове користування приватним підприємствам. Накопичений в Україні практичний досвід публічного управління у сфері ДПП не є достатнім. Органами публічної влади не запроваджено дієвих механізмів ефективної взаємодії з інститутами громадянського суспільства. Відсутня можливість здійснення контролю за реалізацією проектів ДПП з боку інститутів громадянського суспільства. Отже, вкрай потрібним є вдосконалення державної політики у сфері ДПП.

Список використаних джерел

1. В поисках главного донора: кто больше всего помог Украине деньгами / Європейська правда від 21 жовтня 2019 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2019/10/21-7102091/> - Назва з екрану.

2. Криклій вважає, що держава виграє від концесії порту «Ольвія» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2791579-kriklij-vvazae-so-derzava-vigrae-vid-koncesii-portu-olvia.html> - Назва з екрану.

3. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 №155-IX / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-ix> - Назва з екрану.

4. Світовий банк проаналізує проекти концесії українських вокзалів / Укрінформ від 1 листопада 2019 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2794542-svitovij-bank-proanalizue-proekti-koncesii-ukrainskih-vokzaliv.html> - Назва з екрану.

КИТАЄВ Андрій

*керівник Центру енергоменеджменту
НаУКМА*

ЧАЛА Ніна

*д.н.держ.упр., професор кафедри
маркетингу та управління бізнесом
НаУКМА*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ «БЛОКЧЕЙН» В ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ: ВІД ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ДО ВИПУСКУ ЗЕЛЕНИХ БОНДІВ

Бюджет публічних закупівель України оцінюється на рівні 250 млрд. грн на рік. Вимоги Закону України «Про публічні закупівлі» [1] застосовуються до контрактів вартістю понад 200 000 гривень за товари та послуги; та 1,5 млн. грн за роботи. Між тим, незважаючи на величезну потребу у впровадженні системних енергоефективних рішень, існуюча процедура публічних закупівель створює інституціональні перешкоди для їх впровадження. Представлений доробок спрямований на висвітлення особливостей використання технологій блокчейн та зелених бондів для впровадження енергоефективних рішень.

Актуальність цієї теми зумовлено надзвичайно високою енергоємністю українського ВВП. Така ситуація частково зумовлена галузевою структурою національної економіки, в якій переважала металургійна промисловість, а частково неощадливим господарюванням. Впровадження випуск зелених бондів та впровадження технології блокчейн стимулюватиме енергоощадливість як на підприємствах, так і в комунальному господарстві.

Відповідно до існуючих норм Закону [1] тендерна документація має містити - інформацію про необхідні технічні, якісні та кількісні характеристики предмета закупівлі, у тому числі відповідну технічну специфікацію (у разі потреби - плани, креслення, малюнки чи опис предмета закупівлі). Відповідно до п. 3 ст. 22 Закону [1], технічна специфікація повинна містити: детальний опис товарів, робіт, послуг, що закуповуються, у тому числі їх технічні та якісні характеристики; вимоги щодо технічних і функціональних характеристик предмета закупівлі у разі, якщо опис скласти неможливо або якщо доцільніше зазначити такі показники; посилання на стандартні характеристики, вимоги, умовні позначення та термінологію, пов'язану з товарами, роботами чи послугами, що закуповуються, передбачені існуючими міжнародними або національними стандартами, нормами та правилами.

Технічна специфікація не повинна містити посилання на конкретну торговельну марку чи фірму, патент, конструкцію або тип предмета закупівлі, джерело його походження або виробника. У разі якщо таке посилання є необхідним, воно повинно бути обґрунтованим, а специфікація повинна містити вираз «або еквівалент». Технічні, якісні характеристики предмета закупівлі повинні передбачати необхідність застосування заходів із захисту доквілля. При

цьому, за критеріями оцінки тендерної пропозиції визначеними статтею 28 Закону [1], визначальним чинником для прийняття рішення є низька початкова ціна. Відповідно оцінка відбувається не за вартістю експлуатації, а за початковою ціною тендерної пропозиції, що не завжди є коректно. Після оцінки пропозицій замовник розглядає тендерні пропозиції на відповідність вимогам тендерної документації з переліку учасників, починаючи з учасника, пропозиція якого за результатом оцінки визначена найбільш економічно вигідною. Строк розгляду тендерної пропозиції, яка за результатами оцінки визначена найбільш економічно вигідною, не повинен перевищувати п'яти робочих днів з дня визначення найбільш економічно вигідної пропозиції. Таким чином, закупівельна ціна є основним критерієм вибору постачальника (щонайменше 70% ваги).

Відсутність вимог до енергоефективності під час проведення публічних закупівель – «енергоефективного компоненту» - фактично є інституціональною перешкодою для реалізації енергоефективних проектів через створення штучних конкурентних переваг для мало ефективного обладнання із малою закупівельною ціною. Відсутність можливості під час публічних закупівель враховувати повну ціну на обладнання не дозволяє суттєво знизити використання мало ефективного обладнання та зменшити споживання енергоресурсів у державному секторі.

Яким чином визначити реальну економічну ефективність застосування того або іншого обладнання? Найчастіше для проведення техніко-економічного обґрунтування або для оцінки терміну окупності використовують лише ціну обладнання, абсолютно не беручи до уваги, що ця ціна становить лише близько 5-10% від всієї суми витрат, які несе замовник від моменту придбання до моменту утилізації обладнання. Саме тому, для визначення повної ціни обладнання необхідно крім ціни закупівлі враховувати додаткові показники, які зараз не враховуються, а саме:

- витрати, що пов'язані з монтажем обладнання;
- термін експлуатації обладнання;
- експлуатаційні витрати протягом життєвого циклу обладнання, включаючи витрати на електроенергію та енергоносії;
- Витрати на сервісне технічне обслуговування обладнання в межах технологічних карт;
- витрати на утилізацію обладнання;
- грошовий еквівалент викидів CO₂, що утворюються під час експлуатації обладнання.

У цьому контексті, обладнання, що є більш дешевим на момент закупівлі, в процесі експлуатації виявляється набагато дорожчим від більш дорогого, але більш ефективного та надійного аналога. У зв'язку з цим, вкрай важливо враховувати всі складові, що впливають на економічну ефективність експлуатації обладнання. Таким чином, врахування енергоефективного та екологічного компонентів дозволить вирівняти дисбаланс, який виникає під час проведення публічних закупівель на користь більш дешевого, але не енергоефективного обладнання.

Фіксація та визначення енергоефективного та екологічного компонентів є визначальною потребою при формуванні фінансових механізмів із випуску зелених бондів – цінних паперів, що емітуються для залучення пільгового фінансування для еко-проектів. Як відомо, «зелені» бонди ще тільки знаходяться на шляху до повноцінної інституалізації, хоча ринок зростає дуже активно. У ролі одного з інститутів, що розробляють стандарти для ринку зелених бондів, потенціал якого оцінюється в \$100 трильйонів, виступає міжнародна організація Climate Bonds Initiative (CBI) [2].

Розроблені нею стандарти містять принципи і необхідні процеси сертифікації до і після випуску «зелених» облігацій у 5 галузях: сонячна, вітряна і геотермальна енергетика, низьковуглецеве будівництво і транспорт. У 2012 році організацією було оприлюднено стандарт «Кліматичні облігації», а в 2014-му з'явилися «Принципи зелених бондів (GBP)». Відповідні цим критеріям випуски зелених бондів в 2017 р. оцінюються CBI в \$51,3 млрд. Сертифіковані кліматичні облігації – \$6,5 млрд доларів. Марковані «зелені» облігації, що відповідають визначенням CBI – \$44,8 млрд. Марковані «зелені» облігації, що не відповідають визначенням CBI, (виключені з випуску 2017 р.) оцінюються в \$2,6 млрд.

За даними Climate Bonds Initiative [2], на сьогоднішній день найбільший обсяг облігацій емітовано корпораціями – 43%, муніципалітетами — 38%, комерційними банками – 12%, емітентами в особі держінститутів розвитку — 4%, Agricultural Bank of China – 3%. В 2016-му році в Люксембурзі почала функціонувати перша міжнародна біржа зелених облігацій. Там обертаються більше половини емітованих і верифікованих зелених облігацій 108 випусків в 19 валютах від 22 емітентів з капіталізацією в \$55 млрд. Ця біржа вимагає звітності про відповідність витрачання коштів і заохочує інформацію про вплив, публікуючи її на спеціальних картах безпеки для випусків цінних паперів кожного емітента. Кошти від продажу «зелених облігацій» можуть направлятися виключно на фінансування так званих «зелених» проектів.

Цей ринок відкриває можливості для залучення «довгих» грошей на корпоративні проекти з підвищення енергоефективності. Крім своєї екологічної значимості вони мають і чіткий економічний ефект і можуть бути використані для модернізації виробництва. Але для залучення якісних інституційних інвесторів слід дотримуватися стандартів емісії та правил звітності, які пропонуються регуляторами в цій сфері. Таким чином, одним з показників, що використовується для кількісної оцінки та позначення ступеню впливу інвестицій в «зелені бонди» на навколишнє середовище, є - «звітність про вплив». Така звітність вкрай корисна для інвесторів, бо надає необхідні чіткі показники для вимірювання позитивних зовнішніх ефектів здійснених інвестицій.

Однак складно очікувати одного типу даних для всіх типів емітентів і проектів. Наприклад, в секторі відновлювальної енергетики звітність про вплив не настільки затребувана. А в сфері будівництва можна чітко диференціювати енергоефективну будівлю від звичайної за широким колом показників. Таким чином, визначення параметрів для оцінки енергоефективного компоненту проектів, що претендують на фінансування через механізм «зелених бондів», дозволить заявляти про очікуваний ефект, у той час, як фіксація реально

досягнутого екологічного ефекту буде потребувати фіксації під час реалізації проектів.

Для інвестиційних проектів їх ефективність залежить від управління змінами та конфігурацією, проектним документообігом, управлінням контрактами та постачанням, управлінням бюджетами проекту з функцією агрегування за рівнем управління (портфель, державна програма). Виконання інвестиційного проекту передбачає управління ним в рамках обумовлених договірних відносин, для реалізації яких можуть бути запроваджені смарт-контракти, що розміщуються в блокчейн еко-системі.

Смарт-контракти потребують наявності наступних елементів:

- цифрової ідентифікації та цифрового підпису;
- наявності приватного децентралізованого середовища для їх заключення;
- визначення предмету договору та інструментів для його виконання;
- конкретизація умов виконання контракту з підтвердженням з боку всіх його учасників.

Зокрема, смарт-контракти можуть бути використані при взаємодії з контрагентами, здійсненні будь-яких фінансових розрахунків. Економічний ефект смарт-контрактів зазвичай досягається, крім іншого, за рахунок мінімізації особистої участі в бізнес-процесах і ручного керування, високого рівня довіри та захисту, точності та уникнення ризику «людського фактору» при здійсненні транзакцій.

Між тим, однією з перешкод, що заважає поширенню смарт-контрактів є відсутністю необхідних програм, так званих оракулів, які забезпечують шлюз між цифровими та реальними бізнес-процесами. У нашому випадку, енергоефективний компонент проекту, який діє на етапі закупівлі і є цифровим, тобто таким, що базується виключно на розрахунках, трансформується в екологічний компонент, який досягається на етапі практичної реалізації проекту. Однією з переваг впровадження технології «блокчейн» для створення розумних контрактів у сфері енергоефективності, стане фіксація екологічного ефекту через фіксацію ліміту на шкідливі викиди із неможливістю його перевищення, через неможливість внесення змін.

Отже, впровадження у процедури оцінки економічної ефективності публічних закупівель енергоефективного компоненту стимулюватиме зниження енергоємності українського ВВП. Залучення інвестицій тут можливо через випуск зелених бондів і застосування технології блокчейн. Подальші дослідження можуть бути зосереджені у розробці методології оцінки енергоефективного та екологічного компонентів під час проведення публічних закупівель, що усуне інституціональні перешкоди для впровадження енергоефективного обладнання в муніципальні та державні проекти. Практична реалізація можлива через розробку форматів смарт-контрактів на основі технології «блокчейн», що забезпечать впровадження механізму фіксації при трансформації потенційного енергоефективного ефекту (цифрова модель) в практичний екологічний ефект під час їх реалізації.

Список використаних джерел

1. Закон України № 922-VIII від 25.12.2015 “Про публічні закупівлі” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
2. Офіційний сайт організації Climat Bond Initiative [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.climatebonds.net/>

КІЯНКА Ірина

д.політ.н, доцент,

доцент кафедри європейської інтеграції та права

ЛРІДУ НАДУ

МЕЛЬНИШИН Лев

аспірант кафедри європейської інтеграції та права

ЛРІДУ НАДУ

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Головні тенденції соціальних та економічних змін ХХ ст. сприяли осмисленню регіону як єдиної істотної форми у різноманітті просторового світу. Одночасно регіональне різноманіття трактувалося як перехідний етап до глобалізації у ступенях та типах господарювання на великих територіях, охоплених економічною активністю людини. Технологічна революція у засобах транспортування та розвиток комунікацій, становлення світової системи ринкової економіки, інтенсифікація процесів урбанізації, пов'язана з поступом індустріалізації господарської діяльності, централізація управління та процесів прийняття рішень, соціальне та економічне планування на засадах раціональності стали свідченням правильності такого підходу.

Результатом розвитку цих тенденцій було нівелювання регіональних диспропорцій. Нині регіональні дослідження спрямовані на вивчення процесів, систем, структур, які виникають, перетворюються і зникають у однорідному та однотипному просторі. Регіони є одночасно ієрархічною складовою національного простору і системою, що має горизонтальні зв'язки із регіональними системами, сформованими різного роду видами діяльності (освіта, економіка, медичне обслуговування, поділ праці тощо).

Поняття «регіон» еволюціонувало у визначенні ключових для розуміння суті регіональних відмінностей чинників, які виникали у різні періоди соціально-економічного розвитку суспільства. Залежно від особливостей цих змін, мінялися й теоретичні підходи до особливостей регіональної політики [1, с.28].

Складовими частинами регіональної політики є:

1. Економічна політика, сутність якої полягає у забезпеченні можливостей для самостійного розвитку регіонів на умовах самофінансування та самозабезпечення.

2. Соціальна політика, спрямована на забезпечення зростання рівня добробуту населення, рівних прав і можливостей громадян щодо вибору місця проживання, працевлаштування і соціальний захист.

3. Науково-технічна політика спрямована на визначення пріоритетів щодо вдосконалення та розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в регіоні.

4. Екологічна політика, основною метою якої є оздоровлення довкілля.

5. Демографічна політика, спрямована на гальмування депопуляційних процесів і деструктування населення.

6. Гуманітарна політика, спрямована на духовний розвиток суспільства, його моральний та фізичний стан на регіональному рівні.

7. Національна політика, спрямована на забезпечення конституційних, політичних, економічних, соціальних тощо прав громадян незалежно від національності та віросповідання.

8. Зовнішньоекономічна політика, основною метою якої є забезпечення умов для активізації підприємництва, формування ринкової інфраструктури, залучення іноземних інвестицій, нарощування експортного потенціалу регіону.

9. Управлінська політика, яка стосується створення єдиної системи регіонального управління, що відповідає завданням регіонального розвитку [2, с.25].

Варто зазначити, що в документах ЄС термін «регіональна політика» має інший зміст. Регіональна політика Європейського Союзу – це система заходів, спрямованих на посилення єдності національних економік країн-членів ЄС і забезпечення їхнього гармонійного розвитку, а також нівелювання розходжень між регіонами й ліквідація відсталості найменш розвинутих з них.

При цьому, досить часто замість терміну «регіональна політика» використовується поняття «політика гуртування», яка передбачає одночасне провадження по горизонталі (між регіонами – регіональна політика) та по вертикалі (між верствами суспільства – соціальна політика), отже відбувається зміна понятійного апарату шляхом об'єднання регіональної та соціальної політики, коли їх вже не розглядають окремо.

Теоретичні засади управління регіональним розвитком в ЄС розробляються відповідною державною інституцією, а сам розвиток фінансується з коштів, які є у розпорядженні центральної влади країн-членів ЄС. В окремих випадках уряд делегує свої повноваження органам регіональної влади, однак при цьому визначає головні умови виконання завдань і залишає за собою право контролю. Регіональна допомога з боку держави спрямовується на нівелювання регіональних диспропорцій і підтримку господарської діяльності у регіонах із гіршими економічними умовами, створює переваги для певних напрямків діяльності, а окремі з них підтримує інструментами регіональної політики[3, с.8].

На сьогодні політика регіонального розвитку поступово позбавляється автономності здійснення і стає формою вираження відповідних секторних політик.

Перманентний процес удосконалення теоретичних засад управління регіональним розвитком у ЄС на певному етапі спричинив виникнення, а на сучасному етапі – утвердження спільної регіональної політики. Будучи загальноприйнятою основою регіонального розвитку, вона впливає на національну специфіку окремих держав-членів і ставить за мету нівелювання регіональних диспропорцій та створення передумов для гармонійного розвитку регіонів. Національні політики регіонального розвитку у державах-членах ЄС виходять з положень спільної регіональної політики, яка формується за активної участі усіх держав і уряд будь-якої з них не може бути примушений до виконання жодного з рішень, з яким він не погоджується [4, с.12].

Однак для того, щоб відбулось реальне зменшення регіональних диспропорцій, навіть за умови всебічного заохочення та підтримки тенденцій до позитивних змін у регіоні, потрібен тривалий період та удосконалення управлінської діяльності щодо здійснення спільної політики регіонального розвитку у кожній окремо взятій державі, ефективне використання фінансової допомоги структурних фондів, підвищення ефективності роботи державних та неурядових інституцій регіонального розвитку, підвищення рівня інноваційності регіонів, усунення різних трактувань з боку національних урядів положень нормативно-правових актів ЄС у цій сфері [5, с.22].

Без сумніву, тривале проведення політики регіонального розвитку у Європі не сприяє окремим регіонам та територіям у подоланні їх депресивності. Тому одного лише вирівнювання «стартових умов» для регіонів недостатньо. При розробці теоретичних основ управлінської діяльності необхідно зважати, що менш розвинуті регіони будуть існувати завжди, оскільки сам розвиток у європейському, як і у будь-якому іншому просторі, відбувається нерівномірно.

На сьогодні ж основним протиріччям, яке впливає з європейської інтеграції, є зростання поляризації між країнами та регіонами за рівнем життя. Дисбаланс у розвитку регіонів ЄС збільшується із вступом нових членів. Саме тому основною теоретичною проблемою управління тут є розробка і застосування ефективної методології корегування спільної регіональної політики відповідно до сучасних реалій.

У цьому контексті основну роль відіграє активна та дієва допомога з боку інституцій та інструментів регіонального розвитку ЄС. Урахування національних особливостей у процесі інтеграції, при виборі її шляхів свідчить про гнучкість та відсутність догматизму у підходах, що застосовуються на сьогодні у ЄС.

У сучасній науковій літературі, яка стосується регіонального та локального розвитку, відбувається осмислення фундаментальних змін, що розпочалися разом із змінами моделі світової економіки, а на сьогодні впливають на способи стимулювання державною владою регіональної і локальної економік. Місто, регіон і навіть держава перестають бути суб'єктами субсидювання і перетворюються на об'єкти підприємництва. Це відбувається тому, що отримання дотації. Інвестиційного гранту або субсидії ще не гарантує досягнення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва, а деколи й сприяє поглибленню його проблем.

Державна регіональна політика є невід'ємною складовою загальної політики держави. Її головне завдання полягає у забезпеченні розвитку території держави відповідно до прийнятої державної стратегії.

Оскільки будь-який регіон країни є унікальним та неповторним, що зумовлено структурною неоднорідністю простору у природногеографічному, ресурсному, економічному, соціальному, етнічному та політичному аспектах, то будь-яку діяльність необхідно здійснювати з врахуванням комплексу інтересів та особливостей кожного з регіонів, пріоритетності існуючих там проблем.

Тому важливо сформулювати єдині принципи регіональної політики держави, які б відображали тактичні і стратегічні орієнтири політики регіонального розвитку.

Основні цілі розвитку соціально-економічної бази Рівненщини у 2020 році:

забезпечення економічного зростання в господарському комплексі області, модернізація виробничого потенціалу та стимулювання ділової активності;

впровадження в регіоні економічних реформ;

розвиток людського потенціалу, підвищення життєвого рівня населення та якості послуг соціальної і гуманітарної сфер;

створення належних умов життєзабезпечення населення, підвищення екологічної безпеки в регіоні.

Список використаних джерел

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Монографія. – К.: КНЕУ, 2014. – 275 с.
2. Азійський прорив. Висновки для України // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2006 р. – № 16. – 70 с.
3. Балабанов Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанов, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
4. Булеца Н. Міжнародний досвід бюджетного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів / Н. Булеца // Схід. – 2015. – № 8(140). – С. 3-7.
5. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристичних підприємств // Науковий вісник ПУСКУ. – 2001. Вип 2. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2001. – С. 76–80.

КОВАЛЬОВ Вадим

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ

В економічно розвинених зарубіжних країнах частина землевпорядних робіт, пов'язана з різними зйомками місцевості, складанням карт, виконанням вимірювань концентрується в службах, які займаються земельним кадастром або геодезією і картографією. Землеустрій при цьому організовують органи виконавчої влади різного рівня (державного, регіонального, місцевого) залежно від своєї компетенції. При цьому землевпорядні роботи передбачають наступні дії [1]:

1) *планування використання земель (Land Use Planning)* в різних адміністративно-територіальних утвореннях вирішує питання охорони довкілля, перерозподілу земель між міським, сільським та лісовим господарством, промисловими, транспортними й іншими галузями, містобудування і земельно-господарської облаштованості в межах і за межами міських територій. Плани поділяються на генеральні, що складаються, як правило, на регіон з терміном дії 20-25 років і місцеві (муніципальні) з терміном дії від 5 до 15 років. Базою будь-якого плану є зонування, де вся територія, яка землевпорядковується, поділяється на зони: сільськогосподарську, лісову, забудовану, першочергової забудови для індивідуальних і суспільних потреб і т.ін. [1].

2) *організація раціонального використання та охорони земель на основі державних, регіональних і муніципальних програм та методів державного управління земельними ресурсами (Land Management)* [1]. Упровадження програм відбувається в наступних напрямках: пряме фінансування проектів землевпорядкування (меліорації, водопостачання, освоєння, консервації земель); надання субсидій на впровадження фермерами природозберігаючих технологій, компенсація збитків землеробам за вивід земель з господарського використання, дотримання фермерами визначених правил використання земельних і водних ресурсів на “умовах згоди”; технічна, консультаційна і науково-інформаційна робота.

Упровадження програми відбувається в наступних напрямках:

– пряме фінансування проектів землевпорядкування (меліорації, водопостачання, освоєння, консервації земель);

– надання субсидій на впровадження фермерами природозберігаючих технологій, компенсація збитків землеробам за вивід земель з господарського використання, дотримання фермерами визначених правил використання земельних і водних ресурсів на “умовах згоди”

– технічна, консультаційна і науково-інформаційна робота.

3) *проведення робіт із межування земель (Land Survey)*, в основі яких лежать земельно-кадастрові зйомки (зйомки меж), що діють на підставі законів

(наприклад, у Швейцарії – “Постанова про кадастрову зйомку (VAV)” від 18.11.1992; “Технічне розпорядження про кадастрову зйомку (TVAV)” від 10.06.1994). Кадастрові зйомки проводяться земельними, земельно-кадастровими і топографо-геодезичними службами та їхніми територіальними підрозділами на місцях (Швеція, Фінляндія, Голландія, Іспанія), а також приватними бюро, які є в муніципальних утвореннях (громадах) на основі договорів із громадою (Швейцарія) [1].

4) *землеустрій з удосконалення землеволодінь та землекористувань (Land Consolidation)* – використовується як метод поліпшення стану нерухомості і проводиться на підставі законів (актів) «Про формування нерухомості» або спеціальних законів з об’єднання земельних ділянок (Швеція, Фінляндія, Норвегія, Польща) [1].

5) *землевпорядкування на землях сільськогосподарського призначення (внутрішньогосподарський землеустрій). землепорядкування на землях сільськогосподарського призначення (внутрішньогосподарський землеустрій)* – вибрати оптимальні види землекористування, раціональний склад угідь та посівів на основі вимог агроєкології з розміщенням інших природоохоронних та інженерно-господарських елементів організації території (Німеччині, Австрії, Угорщині, Чехії, Словаччині та ін. країнах) [1; 2].

б) *просторове (територіальне), стратегічне, програмне, ландшафтне, комплексне* планування, які спрямовані на досягнення спільної мети – забезпечення сталого розвитку як території в цілому, так і конкретно землекористування.

Необхідно зауважити, що в європейських країнах узгоджується містобудівне, ландшафтне та інше спеціальне планування із землевпорядним. Відповідно, виділяють наступні тренди в територіальному плануванні [1]: отримують розвиток комплексні, наскрізні форми планування; системи планування реагують на зростаючий вплив ринкових факторів; процедури планування стають більш гнучкими; в деяких країнах (Іспанії, Бельгії) відбувається децентралізація планування; зростає загальне розуміння значущості урбанізованих територій для забезпечення сталого розвитку; роль держави як останньої інстанції у прийнятті рішень зберігає своє принципове значення.

Таким чином, на основі системного підходу до реалізації земельної політики з організації використання землі та її багатств здійснюється управління земельними ресурсами: планується розвиток землекористування, регулюються земельні відносини, перерозподіляються земельні ділянки, встановлюються сервітути, здійснюється державне втручання в ринок продажу й оренди земельних ділянок, оподаткування земель та іншої нерухомості.

Вивчення зарубіжного досвіду територіального планування і землевпорядного проектування, дозволило систематизувати різні види містобудівної і землевпорядної документації щодо планування використання та охорони земель у сільській місцевості та на урбанізованих територіях. Основними підсумками реалізації державної земельної політики є економічне зростання, забезпечення соціальної справедливості у сфері

землекористування, ліквідація бідності й підвищення зайнятості населення, подолання безробіття, ефективне житлове будівництво, запобігання спекуляції та сталий розвиток сільського господарства.

Для України це обумовлює здійснювати пошук власних підходів у контексті із землепорядним плануванням, яке уособлює в собі соціально-економічні та екологічні заходи.

Список використаних джерел

1. Волков С. Н. Землеустройство за рубежом / С. Н. Волков [Електронний ресурс] //Режим доступу: www.guz.ru/media/file/rekdoc/9.doc

2. Ліндеманн А. Планування та розвиток регіональної інфраструктури. Система планування у Німеччині. / А. Ліндеманн // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zem.ua/docs/prezent/Planung%20und%20Raumordnung%20-%20L%20.pdf>.

КОЗИРЄВА Катерина

магістрант УМСФ “Публічне управління”

головний спеціаліст Департаменту культури, туризму, національностей та релігій Запорізької обласної державної адміністрації

ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ЗАХОДІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Корупція в Україні продовжує залишатися однією з основних загроз національній безпеці та політичній стабільності, утвердженню верховенства права. Як один із дієвих засобів протидії корупції ми виокремили механізми залучення громадськості.

За ст. 13 Конвенція ООН проти корупції кожна держава-учасниця повинна вживати належних заходів для сприяння активній участі громадянського суспільства у запобіганні корупції й боротьбі з нею, та для поглиблення розуміння суспільством факту існування, причин і небезпек корупції:

– залучення населення до процесів прийняття рішень та посилення прозорості їх прийняття;

– забезпечення ефективного доступу населення до інформації та проведення заходів щодо інформування населення;

– повага, заохочення та захист свободи пошуку, отримання, опублікування та поширення інформації про корупцію. Можуть установлюватися певні обмеження цієї свободи, але тільки такі, що передбачені законом і є необхідними: для поваги прав або репутації інших осіб; для захисту національної безпеки, публічного порядку, моралі чи охорони здоров'я.

Національне законодавство України в свою чергу передбачає участь інститутів громадянського суспільства в реалізації державної антикорупційної політики. Загалом, можна говорити про еволюцію державних підходів щодо антикорупційного політичного процесу: на законодавчому рівні відбулося зміщення акцентів від переважно боротьби з корупціонерами (Закон України «Про боротьбу з корупцією» у редакції 1995 р.) до запобігання корупції як явища та мінімізації впливу корупціогенних чинників (Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції» від 11 червня 2009 р.).

Але реальна участь громадянського суспільства у заходах протидії корупції відповідно до нормативних приписів сьогодні повною мірою не реалізується.

Існує позитивно показовий світовий досвід ефективної співпраці державного і недержавного сектору в питаннях протидії корупції саме в тих державах де раніше корупція сягала рівня ледь не офіційної державної політики (Гонконг, Сінгапур, Індія тощо).

В умовах недостатнього рівня довіри населення до органів державної влади, популяризувати ідею активної протидії виявам корупції мають саме інститути громадянського суспільства. Антикорупційні недержавні організації повинні створити дієву коаліцію, яка б стала повноправним партнером

держави. Держава повинна сприяти розвитку взаємодії між такими організаціями.

Дана некомерційна організація повинна мати чітко встановлений статут, що затверджується загальними зборами членів організації, організаційну структуру із робочими та керівними органами, що обираються також членами організації.

Важливо встановити суб'єктів, що мають право бути членами цієї організації. Для забезпечення справедливості пропонуємо розділити всіх членів організації на дві категорії: 1 категорія - комерційні або некомерційні організації, що сплатили в установленому порядку вступні та членські внески, 2 категорія - громадяни України, неприбуткові організації, зареєстровані в Україні, що не сплачують грошові внески. Такий розподіл, з однієї сторони, забезпечить фінансову підтримку діяльності цієї організації, а з іншої, дозволить приймати активну участь у боротьбі з корупцією звичайних громадян та неприбуткових організацій.

Основною метою діяльності антикорупційної коаліції повинно стати сприяння профілактиці корупції в Україні, створення умов для участі інститутів громадянського суспільства в антикорупційній експертизі, забезпечення гласності нормотворчої діяльності, залучення широких верств громадськості до діяльності з профілактики корупції, правове просвітництво населення, а також участь у інших соціальних (культурних, освітніх, наукових та управлінських) програмах.

Насамкінець, вважаємо за доцільне наголосити, що підвищення ефективності боротьби з корупцією, на наш погляд, потребує вирішення цілої низки питань політичного, економічного, правового та організаційного характеру. Але при цьому необхідно виходити з таких передумов:

- абсолютна перемога над корупцією неможлива;
- обмеження корупції не може бути разовою кампанією;
- корупцію не можна перемогти тільки заборонними заходами і тим більше, посиленням жорстокості кримінальної політики держави;
- значно більше користі буде від усунення причин та умов, що її породжують;
- забезпечення комплексності заходів та зусиль влади і суспільства, спрямованих на боротьбу з корупцією.

Список використаних джерел

1. Богдан А. Корупція, як і кожна серйозна хвороба, боїться запобіжних заходів. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=243780983&cat_id=240273340
2. Корупція в Україні: причини поширення та механізми протидії, [Електронний ресурс] / Дрьомов С.В., Кальниш Ю.Г., Усатий Г.О. - Режим доступу: http://www.cpk.org.ua/components/com_booklibrary/docs/2012/01-2012/26-01-2011/kvu.doc.

КОРОЛЮК Тетяна

к.е.н., доцент,

доцент кафедри національної економіки та публічного управління ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Реформа місцевого самоврядування передбачає використання співробітництва територіальних громад на основі об'єднання фінансових, економічних, людських і технічних ресурсів задля вирішення спільних і складних проблем місцевого розвитку. Міжмуніципальне співробітництво виступає свого роду альтернативою об'єднання територіальних громад. Це досить нова практика в системі місцевого самоврядування в Україні, однак світовий досвід демонструє, що міжмуніципальне співробітництво відкриває доступ до нових фінансових джерел, дає змогу оптимізувати адміністрування та підвищити ефективність місцевого управління, підвищити якість надання адміністративних послуг, сприяє сталому соціально-економічному розвитку регіону та підвищенню рівня життя населення (рис. 1).



Рис. 1. Форми, переваги та обмеження міжмуніципального співробітництва

Згідно законодавства, співробітництво територіальних громад – це договірні відносини між двома або більше територіальними громадами, що

здійснюються у визначених формах з метою забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку територій, а також підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень [3]. Основними принципами, що лежать в основі взаємодії, виступають: законність, добровільність, взаємна вигода, прозорість і відкритість, рівноправність учасників, взаємна відповідальність суб'єктів співробітництва за його результати. Поширення міжмуніципального співробітництва виступає стратегічним пріоритетом розвитку регіонів та об'єктом державної підтримки, що здійснюється шляхом надання субвенцій місцевим бюджетам суб'єктів співробітництва у пріоритетних сферах державної політики; передачі об'єктів державної власності у комунальну власність суб'єктів співробітництва; методичної та організаційної підтримки діяльності суб'єктів співробітництва.

Не зважаючи на створення нормативно-правової бази щодо розвитку співробітництва між територіальними громадами, фактично через недовіру до влади, низький рівень політичної мотивації, недостатній досвід реформування, низьку поінформованість суспільства даний механізм муніципального управління ще не набув такої популярності як закордоном. Успішний досвід міжмуніципального співробітництва демонструє Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Португалія, Польща, Угорщина, Чехія [4, с. 87-88]. У Франції на добровільних засадах сформовано 2573 об'єднання комун, в які увійшли 90% їх загальної кількості та охоплюють вони 85% всього населення. Основними формами співробітництва є міжкомунальні синдикати та публічно-правові структури міжмуніципального співробітництва з власним податковим режимом, які виступають більш інтегрованою формою співробітництва з федеративним устроєм і передбачає спільну відповідальність за результати реалізації проекту [2, с. 216]. В Іспанії в об'єднання комун входить половина їх загальної кількості, яким держава гарантує більш сприятливий режим надання інвестицій, порівняно з іншими. В Угорщині, Чехії та Словаччині окремі муніципалітети створили «спільні бюро» для надання адміністративних послуг, що дають змогу заощаджувати кошти на ефекті від масштабу діяльності.

В Україні станом на листопад 2019 р. 1143 територіальні громади уклали 488 договорів міжмуніципального співробітництва [1]. Полтавська та Вінницька, області виступають лідерами за кількістю проектів співпраці. Основними сферами співробітництва виступають житлово-комунальна, пожежна безпека, освіта, охорона здоров'я та соціальне забезпечення, благоустрій, надання адміністративних послуг. Найпопулярнішими формами міжмуніципального співробітництва в Україні виступають: реалізація спільних проектів та спільне фінансування підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що пов'язано із простішим механізмом реалізації.

Таким чином, культура міжмуніципального співробітництва в Україні знаходиться на початковому етапі свого розвитку, що пов'язано із особливостями державотворення, демократичними процесами, реформою децентралізації та розвитком місцевого самоврядування. На початку

становлення співробітництво територіальних громад використовувалося переважно для вирішення проблем утилізації побутових відходів. Сьогодні інститут партнерства використовують у розвитку освіти та охорони здоров'я, однак його потенціал і можливості набагато більші. В умовах зростання загроз та викликів територіальні громади повинні бути спроможними забезпечити сталість розвитку територій та належний рівень життя населення. Для цього необхідні достатні фінансові, технічні, людські, земельні та інші ресурси залежно від специфіки завдання, що стоїть перед місцевою владою. Міжмуніципальне співробітництво розширює горизонти функціональних можливостей місцевої влади. Однак для стимулювання його розвитку в Україні необхідно забезпечити належну фінансову та науково-методичну державну підтримку, проводити консультування громадян та інформаційні заходи з метою залучення органів місцевої влади до співробітництва, проводити практикуми для представників місцевої влади щодо укладання договорів міжмуніципального співробітництва, залучати безпосередньо громадян до обговорення проектів та партнерства, забезпечити відкритість та підвищувати суспільну довіру до влади.

Список використаних джерел

1. Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/cooperation/gallery#gallery>
2. Полтавець В.Д. Міжмуніципальне співробітництво у Франції. Досвід та уроки // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 214-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_26
3. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 05.10.2019).
4. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): Навчально-практичний посібник/ За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. – Київ. 2016. – 154 с.

КОРХ Наталія

*студентка групи ВМ-17-1,
факультету економіки
ДНУ імені Олеся Гончара*

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Фінансове забезпечення територіальних громад виступає важливим елементом фінансово-бюджетної політики, який визначає ступінь ефективності здійснення органами місцевого самоврядування покладених на них функцій і повноважень та впливає на стан соціально-економічного розвитку адміністративних одиниць. В сучасних умовах реформування бюджетної сфери формується відповідне розуміння сутності бюджету територіальних громад, яке має на меті перенесення акценту з формування місцевих бюджетів за принципом утримання бюджетних установ на результативність їх функціонування і ступінь якості, ефективного надання послуг, наближення їх до безпосереднього споживача. Зміцнення фінансової забезпеченості місцевих бюджетів на основі використання сучасних фінансових механізмів, орієнтованих на якісне та ефективне використання бюджетних коштів, розглядається як дієвий інструмент підвищення ефективності управління коштами місцевих громад [1].

Сьогодні фінансова неспроможність територіальних громад в Україні спричинена, серед іншого, особливостями національної бюджетної системи, а саме обмеженістю дохідної бази місцевих бюджетів. Таким чином, гостро стоїть питання про збільшення обсягу фінансових ресурсів у розпорядженні органів місцевого самоврядування і формування фінансово спроможних територіальних громад. Це сприятиме створенню засад сталого розвитку об'єднаних територіальних громад через збалансування економічних, екологічних та соціальних інтересів місцево рівня [2].

В Україні більшість територіальних громад, особливо невеликих, не мають нині достатнього обсягу фінансових ресурсів, який відповідав би функціям, що передбачені законодавством, а це заважає реалізації в повній мірі принципів Європейської хартії місцевого самоврядування та положень Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” щодо вирішення питань місцевого значення.

Дотації у складі майже 45 % місцевих бюджетів становлять понад 70 %, а в більшості сільських, селищних бюджетів видатки на виплату заробітної плати з нарахуваннями – понад 90 %. Це свідчить про ресурсну неспроможність переважної більшості органів місцевого самоврядування здійснювати власні й делеговані повноваження, наслідком чого стає, зокрема, небезпека техногенних катастроф в умовах обмеженості фінансових ресурсів місцевого самоврядування для інвестицій в оновлення об'єктів комунальної власності територіальних громад, перш за все в інфраструктуру сфери житлового комунального господарства, яка зношена більш ніж на 60 %. Практично

повсюдно наявна загрозна зношеність теплових, каналізаційних, водопостачальних мереж і житлового фонду, 70 % автомобільних доріг потребують капітального ремонту тощо [3].

Важливими віхами на шляху створення можливостей для фінансової самодостатності територіальних громад в Україні останніми роками стало прийняття нового Бюджетного та Податкового кодексів України, а також змін до них, затверджених наприкінці 2014 р., які мали на меті збільшити рівень автономії місцевих бюджетів. Вдосконалення законодавчої бази відбувалося у двох напрямках: зміцнення власної дохідної бази територіальних громад та реформування системи міжбюджетних відносин[4].

Основою фінансової самодостатності є власні доходи територіальних громад, які у досліджених країнах формуються насамперед за рахунок місцевих податків. Склад останніх дещо різниться, проте основну частину становлять майнові податки, які мають стабільний фіскальний потенціал. Варто звернути увагу на досвід визначення податку на нерухомість, який у Болгарії розраховується на основі її оцінки, а у Польщі його ставки залежать від типу нерухомості. Крім того, обидві країни не мають лімітів неоподаткованих площ. Спільним є і виведення доходів від спадщини та дарування за межі обкладання податком на доходи фізичних осіб і встановлення двох окремих податків, переданих на місцевий рівень. Суттєву частку доходів територіальні громади отримують за рахунок ефективного використання своєї власності. Досвід показує, що за суттєвої неоднорідності умов функціонування територіальних громад необхідною є наявність міжбюджетних трансфертів, і будь-яка їх модель не буде ідеальною. Країни, що аналізувалися, дещо по-різному підходять до визначення обсягів та цільової спрямованості трансфертів, а отже, до свободи розпоряджатися цими ресурсами на місцевому рівні, проте в обох державах відсутні перерахування коштів з місцевих бюджетів на вищий рівень [5].

Розширення місцевим органам влади повноважень в управлінні фінансовими ресурсами підвищує ефективність та дієздатність місцевої влади, що сприятиме розвитку фінансового потенціалу територій. На сучасному етапі розвитку місцевих фінансів зростає роль видатків місцевих бюджетів у процесі розподілу фінансових ресурсів місцевого самоврядування. Важливим при цьому є оптимізація розподілу видаткових повноважень між різними рівнями бюджетів з метою якісного надання суспільних послуг на рівні місцевого самоврядування, стимулювання соціально-економічного розвитку територій шляхом збільшення питомої ваги видатків розвитку у місцевих бюджетах [6].

Список використаних джерел

1. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад / Т. М. Боголіб. // *Економічний вестник університета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов.* – 2012. – С. 175–178
2. Патока І. В. Фінансове забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад як складова ефективної децентралізації влади в Україні / І. В. Патока. // *Ефективна економіка.* – 2015. – №11.

3. Ольшанський О. В. Консолідація фінансового забезпечення розвитку територіальних громад на засадах децентралізації владних повноважень [Електронний ресурс] / О. В. Ольшанський // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcsudu_2013_2_24

4. Єгоричева С. Забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад: досвід країн Європейського Союзу для України [Електронний ресурс] / С. Єгоричева, М. Лахижа // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2016. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_1_8

5. Проценко Ю. М. Проблеми забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад України [Електронний ресурс] / Ю. М. Проценко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2016. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_5_6

КОШЕЛЄВА Марина

*слухач Національної академії державного
управління при Президентові України
факультет денної форми навчання*

РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ СПРОМОЖНОСТІ

Реформа децентралізації в Україні розпочалася у 2014 році та наразі продовжується. Досвід країн світу переконує, що децентралізація надає можливості для соціально-економічного розвитку регіонів та зростання життєвого рівня населення.

Доречною є позиція вченого В. Андрющенка, який зазначає, що децентралізація є більш ефективною моделлю демократизації суспільних організацій та створення умов для самоорганізації в державі і полягає в тому, що здійснення частини основних функцій управління на місцях входить у компетенцію об'єднань громадян, котрі мешкають на певній території, а також органів і посадових осіб, які не призначаються «зверху», а обираються населенням у межах територіальних громад [1].

У частині 3 статті 142 Конституції України закріплено, що територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби [2].

У 2014 році прийнято Закон України «Про співробітництво територіальних громад», який визначає організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю.

Крім того, на виконання вимог зазначеного закону центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування – Міністерством розвитку громад та територій України, прийняті нормативно – правові акти, які визначають засади співробітництва територіальних громад, а саме: наказ від 27.08.2014 № 233 «Про затвердження Примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад» та від 15.08.2014 № 225 «Про затвердження Порядку формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад».

Тобто державою створено нормативно-правове підґрунтя та підтримується співробітництво територіальних громад.

Основною метою співробітництва територіальних громад є підвищення якості та рівня життя членів громади. Оскільки досить велика частина громад має недостатньо ресурсів для свого розвитку, процвітання та надання якісних послуг.

Сутність співробітництва полягає у тому, що територіальні громади на договірній основі об'єднують свої зусилля та ресурси для вирішення наявних проблем свого розвитку.

Співробітництво є результатом усвідомлено ухваленого відповідним органом місцевого самоврядування рішення, що пройшло через «фільтр» громадських обговорень. Договір про співробітництво є виключно добровільним актом та ніяким чином не нав'язується законом. Це пояснюється тією обставиною, що жодна територіальна громада не може бути примушеною до організації співробітництва всупереч її волі [3, с. 11].

Цікавою є динаміка кількості договорів про співробітництво територіальних громад. За даними Реєстру договорів про співробітництво територіальних громад станом на 11 листопада 2019 року, ведення якого здійснюється Міністерством розвитку громад та територій України, укладено 491 договір, у порівнянні з травнем 2017 року це на 409 договорів більше.

Використовуючи Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад, проаналізуємо стан укладення договорів про співробітництво по адміністративно-територіальним одиницям (станом на 11.11.2019) (табл. 1):

Таблиця 1

Кількість договорів про співробітництво
по адміністративно-територіальним одиницям

<i>Назва адміністративно-територіальної одиниці (область)</i>	<i>Загальна кількість договорів</i>	<i>Назва адміністративно-територіальної одиниці (область)</i>	<i>Загальна кількість договорів</i>
Вінницька	96	Миколаївська	3
Волинська	21	Одеська	2
Дніпропетровська	12	Полтавська	105
Донецька	2	Рівненська	14
Житомирська	33	Сумська	44
Закарпатська	4	Тернопільська	10
Запорізька	9	Харківська	24
Івано-Франківська	12	Херсонська	4
Київська	7	Хмельницька	9
Кіровоградська	10	Черкаська	31
Луганська	2	Чернівецька	6
Львівська	17	Чернігівська	14
<i>Усього:</i>			<i>491</i>

З поданої таблиці вбачається, що передові позиції по кількості укладених договорів займає Полтавська та Вінницька області. Однак є області, де кількість договорів незначна – Донецька, Луганська, Миколаївська, Одеська, Херсонська.

Найпоширенішими сферами міжмуніципального співробітництва є: житлово-комунальне господарство, надання адміністративних послуг, пожежна безпека та забезпечення правопорядку, освіта, медицина.

Нові вигоди для територіальних громад як суб'єктів співробітництва можуть бути різними, наприклад: створення ресурсів для надання послуг, які є недоступними для малих громад, заощадження витрат при наданні певних видів послуг, підвищення якості послуг, краща координація у плануванні майбутнього розвитку, більш ефективна та прозора політика розвитку [3, с. 12].

Слід зазначити, що співробітництво територіальних громад є досить дієвим інструментом місцевого розвитку та ефективним механізмом управління, використання якого набуває все більшого поширення.

Однак, потенціал міжмуніципального співробітництва в Україні поки використовується не в повній мірі.

Тому для збільшення кількості укладених договорів необхідно поширювати інформацію про досвід співробітництва територіальних громад, аби якомога більше громад дізналися про переваги і користь такої співпраці.

Проведення семінарів, конференцій надасть можливість навчати кадри, які зможуть налагоджувати і супроводжувати процес співробітництва на місцях.

Також громадам бракує інформації про спроможності та ресурси інших громад, тому створення відповідної інформаційної платформи надасть можливість якнайшвидше підібрати партнера для співробітництва.

Підсумовуючи можна сказати, що тенденції до збільшення кількості укладених договорів про співробітництво, свідчать про успішний досвід територіальних громад та розвиток певних напрямків при співробітництві. Співробітництво надає нові можливості та перспективи для розвитку економічної та соціальної сфери на певній території.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. Організоване суспільство / Інститут вищої освіти АПН України. — К., 2006 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81.

2. Конституція України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254>.

3. Організація співробітництва територіальних громад в Україні./ Практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ — 2017 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/cooperation/library>.

4. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

5. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/reestr-19.11.2019.pdf>.

КРАВЦОВ Олег

к.х.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Децентралізація, розширення повноважень об'єднаних територіальних громад (ОТГ), впровадження систем електронного урядування, кризові явища, загальне прискорення темпів життя та збільшення інформаційного навантаження призвели до різкого підвищення кількості та складності вирішуваних завдань керівництвом ОТГ. Територіальні громади мають опікуватися закладами освіти, охорони здоров'я первинного рівня, культури, питаннями благоустрою, соціального захисту, наданням адміністративних послуг, плануванням розвитку громади та формуванням бюджету, економічним розвитком, залученням інвестицій, розвитком підприємництва, управлінням земельними ресурсами, наданням дозволів на будівництво, прийняттям будівель в експлуатацію, розвитком місцевої інфраструктури тощо. В цих умовах успішність розвитку та функціонування ОТГ значною мірою залежить від наявності досвідчених кадрів, що володіють необхідними компетенціями.

Проведене «Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України», яке разом з своїми партнерами здійснила Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні», дає можливість проаналізувати існуючі стан, тенденції та виклики в сфері професійного навчання.

Підвищення рівня компетентності працівників виконавчих органів 56,9 % респондентів вважають чинником підвищення ефективності їхньої роботи.

Участь працівників у навчальних заходах вважають не важливою лише 0,8 % респондентів, а 57,4 % надають цьому надзвичайну важливість. 98,8 % респондентів стверджують, що за останні 2 роки керівництво громад, керівники структурних підрозділів, спеціалісти принаймні 1 – 2 рази брали участь у навчальних заходах. Причому, в більшості випадків (не менше 63,8 %) мова йде про регулярну участь – щонайменше раз на квартал або кілька разів на квартал. Лише у випадку депутатів місцевих рад 37,3 % респондентів говорять, що вони ніколи не брали участь у професійному навчанні, і лише 11,4 % стверджують про регулярну участь у таких заходах.

Як наслідок змін у повноваженнях органів місцевого самоврядування, суттєво змінилися навчальні потреби їхніх працівників. Серед найбільш актуальних потреб у розвитку «твердих» компетентностей, без яких не можливо забезпечити виконання повноважень органів місцевого самоврядування: стратегічне планування; проектний менеджмент (проектний підхід до всіх процесів управління); інструменти взаємодії з різними стейкхолдерами; правова грамотність; фінансовий менеджмент; адміністративні послуги; управління комунальною власністю; енергоефективність та енергоменеджмент; організація надання житлово-комунальних послуг; залучення інвестицій та інших

альтернативних джерел фінансування для місцевого розвитку; застосування електронного урядування та е-демократії в управлінській діяльності; управління людськими ресурсами; управління в охороні здоров'я; управління в освіті; управління культурою.

Значно зросла потреба працівників органів місцевого самоврядування в розвитку «м'яких» компетентностей, які не мають однозначної прив'язки до конкретної професії: лідерство; управління змінами; командна робота; комунікабельність; етика; самовдосконалення; стресостійкість.

Пріоритетами для підвищення кваліфікації працівників ОТГ мають бути теми щодо місцевого економічного розвитку (48,9 %), управління проектами (40,8 %), управління фінансовими ресурсами (26,7 %), бухгалтерського обліку (25,1 %), сільського господарства (21,7 %), планування та реалізації інфраструктурних проектів (21,3 %), надання адміністративних послуг (21,1 %).

Для самих респондентів топ-темами є місцевий економічний розвиток (46,0 %), управління проектами (32,1 %), управління фінансовими ресурсами (28,0 %), планування і реалізація інфраструктурних проектів (23,4 %), стратегічне планування (20,7 %).

Найбільше представників ОТГ говорили про такі «нові» повноваження, як забезпечення загальної середньої освіти (77,0 %), управління земельними ресурсами (74,9 %), розвиток інфраструктури (73,7 %), соціальний захист та соціальне забезпечення (70,2 %), утримання вулиць та доріг (70,2 %), організація культурно-освітніх закладів (68,7 %).

Таким чином серед найважливіших компетентностей, які потрібно розвивати посадовим особам місцевого самоврядування, практично всі респонденти зазначили так звані тверді компетентності:

1. Стратегічне планування.
2. Проектний менеджмент.
3. Комунікації.
4. Правова грамотність.
5. Фінансовий менеджмент.
6. Адміністративні послуги.
7. Управління комунальною власністю.
8. Просторове планування, включаючи управління земельними ресурсами.
9. Енергоефективність та енергоменеджмент.
10. Організація надання житлово-комунальних послуг.
11. Залучення інвестицій та інших альтернативних джерел фінансування для місцевого розвитку.
12. Застосування електронного урядування та е-демократії в управлінській діяльності.
13. Управління людськими ресурсами.
14. Управління в медицині.
15. Управління в освіті.
16. Управління культурою.

Також вони виділяють і м'які компетентності, що називають також універсальними або функціональними компетентностями сучасного службовця:

1. Лідерство.
2. Управління змінами.
3. Командна робота.
4. Комунікабельність.
5. Етика.
7. Стресостійкість і вміння швидко адаптуватися до нових умов роботи.

Також багато респондентів відмітили необхідність прогнозування – як змінюватимуться навчальні потреби в найближчі роки, які компетентності чи фахівці будуть потрібні для роботи в органах місцевого самоврядування, враховуючи курс реформ в Україні, зміни на ринку праці, глобальні тенденції, процеси розвитку суспільних відносин.

Таки чином сучасна система професійного навчання має бути «зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя». Вона також «сприятиме впровадженню принципів належного врядування» на місцевому і регіональному рівні. Саме так визначено у Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що схвалена урядом (974-2017-р) та реалізується в Україні, в тому числі за сприяння програм Офісу Ради Європи.

Один з принципів професійного навчання, що визначений у Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (106-2019-п), наголошує на «обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради».

Для створення ефективної системи професійного навчання та підвищення рівня професійної компетентності необхідно створити ефективну систему моніторингу потреб у професійному навчанні (анкетування, експертні оцінки) та швидкого коригування відповідних навчальних програм (заклади вищої освіти, центри підвищення кваліфікації).

Важливим також є те, що через невеликий штат ОТГ переважно не мають змоги відряджати працівника на навчання на «традиційні» курси підвищення кваліфікації з відривом від роботи, тривалість яких вимірюється днями або тижнями. Вирішити цю проблему може запровадження сучасних технологій, які забезпечують можливість навчатися без відриву від роботи, використовувати вільний час (системи дистанційного навчання, спільноти практик, коучинг та менторинг тощо) та нові підходи до формування навчальних програм, що охоплюють не всю предметну сферу, а описують окремі теми, напрямки, котрі безпосередньо цікавлять особу, що навчається, та дозволяють оволодіти необхідними професійними компетенціями, не витрачаючи багато часу.

КРАВЦОВА Тетяна

к. т. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОТГ

Місцеве самоврядування є одним із визначальних інститутів українського суспільства, який вимагає радикальних перетворень та якісних змін у цій сфері. Ключовим завданням реформування місцевого самоврядування є зміцнення спроможності територіальних громад ефективно діяти задля забезпечення належного рівня і якості життя громадян [1], поступального розвитку економіки, зростання соціально-економічних показників, добробуту населення тощо.

Розвиток соціального напрямку управління в умовах сьогодення зумовлений наявністю низки ентропійних тенденцій, які можуть впливати як на окрему особу, так і на суспільство загалом через деградацію людини як особистості, зниження рівня культури та освіти, порушення соціальних зв'язків [2]. Актуалізація вивчення соціальних аспектів управління пов'язана з тим, що метою розвитку будь-якого суспільства чи функціонування господарюючого суб'єкта є задоволення соціальних потреб громадян, зростання рівня життя населення. Високий рівень життя населення, як результат соціального управління, є одночасно механізмом забезпечення високої якості й надійності продукції, розв'язання економічних проблем. Це зумовлює формування соціальних пріоритетів розвитку та виділення соціального управління в окрему наукову й функціональну область. Формування нових підходів в управлінні та їх практичне втілення зумовлює виникнення нових наукових понять, зокрема – соціального менеджменту [2].

Під соціальним менеджментом розуміємо науку, предмет дослідження якої – процес управління формуванням, розвитком та ефективним використанням соціальних систем на різних рівнях управління. Зокрема, на макрорівні це може бути суспільство загалом, населення окремих територіальних одиниць, демографічні групи, соціальні утворення тощо. На мікрорівні – це персонал підприємств, установ, організацій; формальні та неформальні групи; окремі працівники. Як складову частину управлінської діяльності соціальний менеджмент пропонуємо трактувати як вид управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, розвиток персоналу й максимально можливе задоволення потреб працівників за допомогою побудови та реалізації дієвої соціальної й кадрової політики на підприємстві, спрямованої на регулювання соціальних процесів та отримання відповідного соціального й економічного ефекту [3 – 4].

Соціальний менеджмент тісно пов'язаний з управлінням соціальним розвитком об'єднаної територіальної громади. Кожна громада, виходячи з

питань першочерговості та доцільності, запроваджує в управління різні аспекти соціального менеджменту.

Так Житомирська ОДА та кафедра соціальної роботи Житомирського економіко-гуманітарного інституту Університету «Україна» ще в 2017 р. розпочали популяризацію професії «Соціальний працівник» та наголошували на необхідності впровадження посади фахівця із соціальної роботи в ОТГ. Проведений семінар-тренінг «Підвищення якості та рівня доступності соціальних послуг» підняв важливі питання щодо організації та надання соціальних послуг в об'єднаній територіальній громаді, визначив аспекти в роботі соціального працівника в ОТГ, місце та роль соціального працівника в умовах створення та функціонування об'єднаної територіальної громади як адміністративно-територіальної одиниці України в контексті децентралізації.

В умовах децентралізації постає питання змін у підходах до організації системи соціального захисту, адже відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні послуги повинні надаватися відповідно до державних стандартів з урахуванням територіальної доступності, що передбачає надання послуг на території громади, де проживає особа, та на високому професійному рівні.

Для розробки та запровадження інтегрованої моделі соціального захисту в новостворених об'єднаних громадах важливо проаналізувати і врахувати перспективний досвід, який вже успішно реалізується в умовах місцевого самоврядування (міста Вінниця, Маріуполь, Умань).

Херсонський Центр розвитку місцевого самоврядування (радниця з муніципальних послуг Оксана Гуцоляк) пропонує запроваджувати інтегровану модель надання соціальних послуг мешканцям громади на основі досвіду соціального менеджменту Німеччини.

Власні шляхи досягнення соціального компоненту сталого розвитку пропонує об'єднана територіальна громада Слобожанська в Дніпропетровській області [5]. Цікавими здобутками колективу є визначення власних кроків до досягнення цілей сталого розвитку:

- створення ефективної методики надання соціальних послуг в рамках ОТГ;
- стимулювання соціального підприємництва задля покращення стану гендерної рівності та дискримінованих груп;
- стимулювання розвитку соціальної архітектури, яка буде зручна для всіх категорій осіб;
- стимулювання соціального діалогу в рамках ОТГ задля забезпечення гідних робочих місць та гідної праці;
- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в рамках ОТГ;
- залучення молоді до роботи.

Як засоби досягнення цілей визначені: інтегрована модель соціального сектору; соціальне підприємництво; соціальний діалог; створення рад соціального інвестування.

Розроблена разом з ГО «Бюро соціальних та політичних розробок» (Богдан Д'яченко, менеджер з комунікацій ГО «Бюро соціальних та політичних розробок») (рис. 1) інтегрована модель соціальних послуг передбачає технологічне забезпечення та активне залучення громадського сектору.

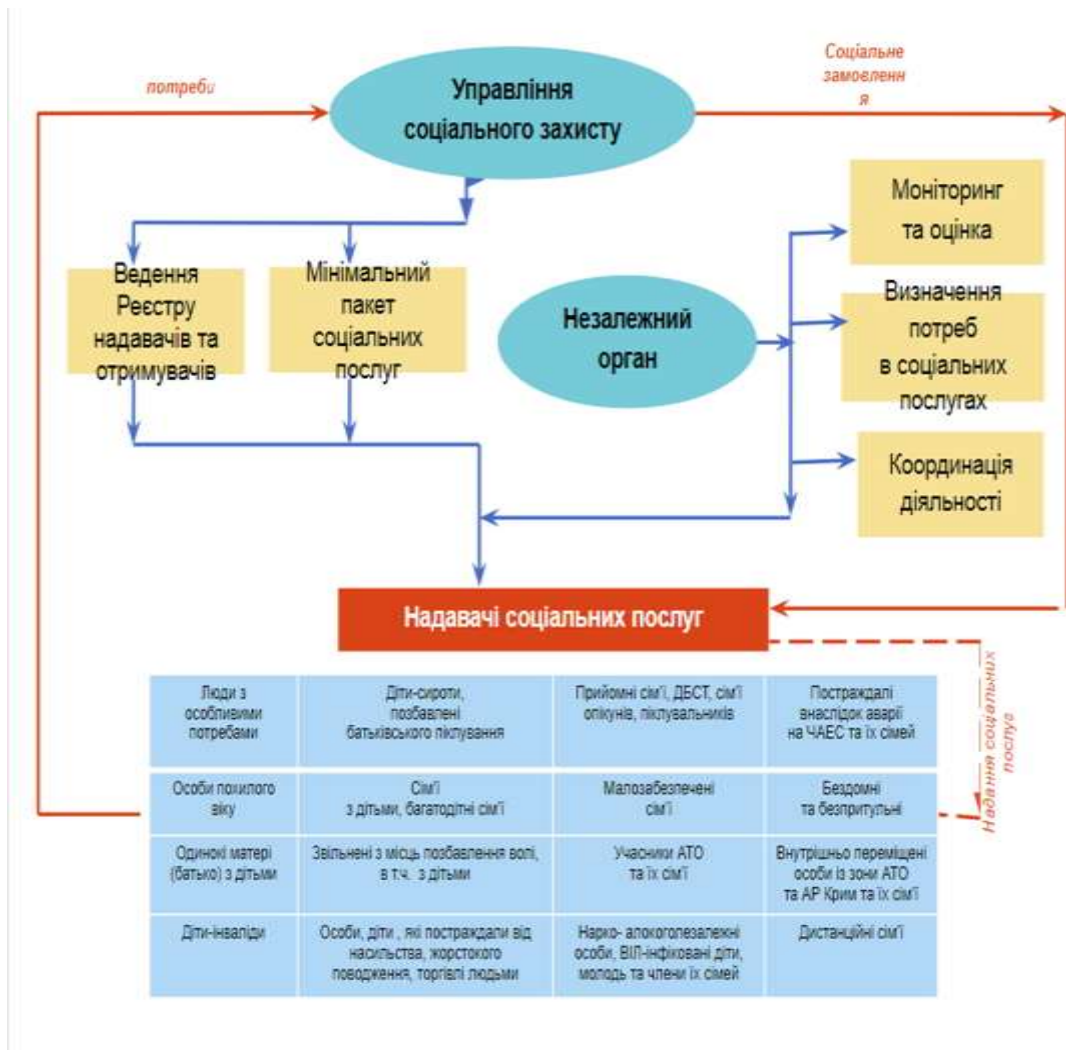


Рис. 1. Схема інтегрованої моделі соціальних послуг [5]

Соціальне підприємництво позиціонується як метод стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, працевлущування уразливих груп, економічного розвитку та виступає засобом фінансування соціальних проектів.

В рамках соціального підприємництва створено соціальні проекти Фонду Горіховий дім, зокрема на утримання Центру інтегральної опіки для жінок, які опинилися у кризових ситуаціях, скеровується 40 % прибутку від реалізації горіхового печива. Громадський ресторан «Urban Space» виконує функцію суспільного простору та 80 % прибутку віддає на реалізацію соціальних проектів.

Універсальним інструментом соціального менеджменту для досягнення сталого розвитку, захисту екологічних, соціальних та трудових прав робітників виступає соціальний діалог, який на рівні ОТГ може бути запроваджений через залучення місцевих профспілок, НУО та роботодавців до нього, керівництво

ОТГ при цьому може виступати як арбітр. Координаційним інструментом застосування засобів щодо вирішення соціальних проблем ОТГ є створення рад соціального інвестування (рис. 2), які взаємодіють з ОТГ, донорами, фондами, бізнесом.

Рада Соціального Інвестування:

- Рада Соціального Інвестування – колегіальний орган управління соціальними програмами регіону, ініційованими Міжнародною Асоціацією «Серостратегія».
- Фінансування програм здійснюється за рахунок залучення фінансових ресурсів (грантів) міжнародних донорів, фондів, бізнесу, національних благодійних організацій та програм технічної допомоги для України.
- До складу Ради Соціального Інвестування на некомерційній партнерській основі входять представники міжнародних донорських організацій, фондів, бізнесу, а також національних громадських та благодійних організацій, безпосередньо зацікавлених у результатах реалізації соціальних програм.

Функції Ради:

- Аналіз соціальних проблем Одеської області.
- Розробка стратегії соціального інвестування регіону.
- Розробка цільових соціальних програм на базі стратегії інвестування.
- Зауваження до реалізації соціальних програм консолідованих фінансових і технічних ресурсів міжнародних фондів, донорських організацій та бізнесу.
- Створення майданчика для співфінансування глобальних проектів що реалізуються в регіоні.
- Організація взаємодії із засобами масової інформації для висвітлення проектної діяльності та підтримки позитивного іміджу Ради.
- Моніторинг та контроль виконання соціальних програм реалізованих в рамках Ради Соціального Інвестування.

Очікувані результати:

- Рішення найбільш актуальних соціальних проблем регіону.
- Реалізація проектів в регіоні за рахунок залучених коштів міжнародних фондів, донорських організацій та бізнесу.
- Розвиток соціальної інфраструктури на півдні України.
- Підвищення іміджу регіону, і, як наслідок, залучення нових інвестицій від донорів та спонсорів.
- Розвиток системи співфінансування для реалізації соціальних проектів.
- Стимулювання та підвищення рівня соціальної відповідальності серед представників місцевого бізнесу.
- Зниження соціальної напруженості в регіоні.

Рис. 2. Рада соціального інвестування [5]

Безперечно, кожна ОТГ має своє власне бачення застосування сучасних можливостей та теоретичної бази соціального менеджменту для покращення умов життя та розвитку власної громади. Набутий ними досвід потребує ретельного вивчення та аналізу з метою розповсюдження найбільш вдалих проектів в практику соціального менеджменту ОТГ.

Список використаних джерел

1. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті : концептуальні аспекти : монографія / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
2. Коленда Н. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент» / Н. Коленда // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки (Економіка та управління підприємствами). – 2016. – № 3. – С. 32 – 36.

3. Надвична Т. Соціальний менеджмент : перспектива технологізації / Т. Надвична // Психологія і суспільство. – 2011. – № 1. – С. 114 – 121.

4. Понятие социального менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://uclg.ru/education/management/sotsialnyiy_menedjment/lecture_ponyatie_sotsialnogo_menedjmenta.html

5. Д'яченко Б. Шляхи досягнення соціального компоненту сталого розвитку в ОТГ / Богдан Д'яченко. – Режим доступа : www.ipzn.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/.

КРАВЦОВА Тетяна

к. т. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

БЕРЕЗОВСЬКА Світлана

студентка четвертого курсу

спеціальності «Менеджмент» ДРІДУ НАДУ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОТГ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ

Застосування ідеології та методології сучасного менеджменту в публічному управлінні є об'єктивною тенденцією, відповіддю на вимоги демократизованого суспільства щодо радикального підвищення результативності та ефективності надання послуг і зміни стилю відносин влади й громадян. Адміністративно-управлінські реформи в провідних країнах світу демонструють значні можливості підвищення результативності та ефективності суспільного управління на засадах менеджменту. На цій методологічній основі здійснюється перехід від традиційних «виконавських» моделей адміністрування до моделей, за якими система управління оцінюється крізь призму її здатності задовольняти динамічні потреби громадян як клієнтів і споживачів послуг [1].

Вітчизняна модель менеджменту потребує одночасного вирішення трьох взаємопов'язаних проблем: макроекономічних змін у суспільстві, формування нового управлінського мислення керівників та розробки наукової бази менеджменту. Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу.

Покращення результативності управління та якості надання управлінських послуг безпосередньо пов'язано із соціально-економічним зростанням та посиленням конкурентоспроможності територіальних громад. Сьогодення України вимагає від сучасних управлінців поглибленого вивчення теоретичних положень й практичних підходів щодо діяльності з управління ефективністю громад. Правильність та раціональність складання стратегій й тактик в управлінні персоналом та всім процесом роботи керівного органу складає основу ефективного функціонування всього життєвого циклу громад, його подальшого розвитку [2]. Важливим фактором успіху кожної громади стає стратегічне управління технологічним розвитком з використанням підходів і практик сучасного управління громадами (технологічний менеджмент) [3] та можливість використання основних сучасних технологій менеджменту (ERP-системи, реінжиніринг, інжиніринг, бенчмаркінг, контролінг, грейдінг).

Сучасні технології управління – це комплекс інноваційних та організаційних технологій, що розвиваються як еволюційно, так і революційно, дивлячись на розвиток людства та його світобачення і потреби на даний період часу нашої цивілізації [4].

Особливістю управлінської роботи, в тому числі в ОТГ, є здійснення в її процесах сукупності неформалізованих і формалізованих дій. Її результат залежить від складу інформації про об'єкти, яких стосуються рішення, що приймаються, і інформації про ресурси (матеріально-речовинні, фінансові, ресурси часу та ін.), які необхідні для вирішення поставлених завдань. Управлінські рішення повинні обґрунтовуватись вичерпною інформацією, адаптуватись до наявних ресурсів і до ситуацій, вирішення яких потребує управлінського впливу і використання принципів і методів ситуаційного управління. Стрімке зростання обсягу інформації ускладнює процеси управління, а її обробка традиційними способами стає все складнішою. Потребує удосконалення і документаційне забезпечення процесів обліку інформації. Нині в управлінні громадами навіть типові процеси роботи з документами виконуються різними методами. Це свідчить про потребу досить тривалого часу на отримання низки адміністративних послуг населенням (державна реєстрація; видача дозволів, довідок, відомостей та витягів; надання державної соціальної допомоги; призначення грошової допомоги тощо) [5].

Одним з головних напрямків перебудови менеджменту і його удосконалення стає масове використання новітньої комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, формування на цій основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій, використанні засобів і методів прикладної інформатики. В свою чергу, нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, що значно розширює можливості використання органами управління інформаційних ресурсів.

Українська модель сучасного менеджменту знаходиться на стадії формування, потребує впровадження інноваційних та інформаційних технологій у сфері менеджменту. Раціональне застосування інформаційних технологій надасть можливість скоординувати персонал, упорядкувати процес роботи, а застосування інноваційних технологій допоможе створити сприятливе середовище для утворення нового голубого океану в управлінні, буде сприяти примноженню спроможності громад, залученню іноземних інвестицій, стане привабливим для вітчизняного бізнесу, інвесторів.

В області осмислення проблем і перспектив українського менеджменту продуктивно працюють українські вчені: Б. П. Будзан, Ф. І. Хміль, Г. В. Щокін, Г. А. Дмитренко, О. Є. Кузьмін, В.Г. Герасимчук, Г.О. Коваленко, Г.Л. Хаєт та інші [6].

З одного боку менеджмент – це наука, яка спирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології. З іншого боку, менеджмент має справу з людськими спільнотами, які суттєво відрізняються одна від одної звичками, традиціями, життєвими цінностями, інститутами, рівнем освіти, суспільною мораллю тощо. За допомогою менеджменту людське суспільство з хаотичного перетворюється на високоорганізоване й ефективне. Тому при переході від теорії менеджменту до практики необхідно

застосовувати такі моделі, які відповідають місцевим умовам [6]. В менеджменті величезне значення мають національна психологія, традиції, соціально-культурні чинники, духовні цінності тощо.

Формування ефективної системи керування на рівні громади потребує не тільки акумуляції найвизначніших світових здобутків у цій галузі, а й відображення особливостей соціально-економічних процесів в Україні.

Список використаних джерел

1. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті : концептуальні аспекти : монографія / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
2. Мишакова К. А. Сучасні технології менеджменту в Україні / К. А. Мишакова. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_mishakova.htm.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/47113-141-osnovn-risi-suchasno-sistemi-menedjmentu.htm>.
4. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій [Електронний ресурс] / Р. М. Захарчин. – Режим доступу : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf.
5. Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через центр надання адміністративних послуг : затверджено розпорядженням КМУ від 16 трав. 2014 р. № 523 (в редакції розпорядження КМУ від 11 жовт. 2017 р. № 782-р). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p>.
6. Алієв Г. Перспективи розвитку менеджменту в Україні / Г. Алієв, Ю. Миронов // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» . – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/03/aliev.html>.

КРАВЦОВА Тетяна

к. т. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ШКЛЕНСЬКА Юлія

провідний спеціаліст

відділу капітального будівництва та інвестицій

Виконавчого комітету Апостолівської міської ради,

слухач зі спеціальності «Публічне управління

та адміністрування» ДРІДУ НАДУ

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

Сфера водопостачання та водовідведення безпосередньо пов'язана із життєдіяльністю людини – це надважлива галузь національного господарства. Її стан впливає не лише на добробут населення, а також і на розвиток промисловості та підприємств, регіональних економік, стан інших галузей. Збереження і охорона водних ресурсів від виснаження – одне з найважливіших завдань людства. Тому розвиток водопостачання та водовідведення має бути зорієнтований на дотримання сучасних екологічних та санітарно-гігієнічних стандартів, досягнення яких можливе за умов впровадження низки заходів: розвиток інфраструктури, удосконалення процесів водокористування та збереження водних ресурсів, удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення високої якості надання послуг з водопостачання та водовідведення. Реалізація даних процесів неможлива без регулювання з боку держави.

В Україні законодавча база в сфері водопостачання та водовідведення заснована на засадах Конституції. Перш за все, Статтею 13 Конституції визначено, що природні ресурси, у тому числі водні, є об'єктами права власності українського народу, від імені якого права власника здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування. При цьому кожен громадянин має право користуватися природними об'єктами. Стаття 16 Конституції проголошує, що забезпечення екологічної безпеки та підтримання екологічної рівноваги на території України є обов'язком держави. Статтею 50 Конституції кожному гарантується право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та вільний доступ до інформації про його стан.

Законом України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» від 10.01.2002 р. № 2918-III визначаються правові, економічні та організаційні засади функціонування водопостачання та водовідведення, які спрямовані на гарантоване забезпечення населення якісною та безпечною для здоров'я людини питною водою [1]. Закон також визначає державну політику та державне управління у даній сфері, стандартизацію та нормування,

моніторинг та облік, контроль та інші аспекти, важливі для належного функціонування галузі.

Окрім цього, законодавство у сфері водопостачання та водовідведення складається з Водного кодексу України, законів України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» та інших.

Якісні характеристики послуг централізованого водопостачання та водовідведення визначені у Законі України «Про житлово-комунальні послуги» від 09.11.2017 р. № 2189-VIII. Відповідно до статті 7 закону забезпечення населення житлово-комунальними послугами необхідних рівня та якості, здійснення контролю за дотриманням законодавства щодо захисту прав споживачів у даній сфері належить до компетенції органів місцевого самоврядування. Відповідно до статей 18 та 21 закону виконавець зобов'язаний забезпечувати своєчасність та відповідну якість житлово-комунальних послуг, у тому числі шляхом створення систем управління якістю відповідно до національних або міжнародних стандартів [2].

Постановою Кабінету Міністрів України від 5.07.2019 р. № 690 затверджено «Правила надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення», якими серед іншого визначаються параметри та критерії щодо якості надання послуг. Отже, послуга водопостачання повинна забезпечуватися безперервно з гарантованим рівнем безпеки та тиску, параметри якості питної води повинні відповідати вимогам державних санітарних норм та правил. Критерієм якості послуг з централізованого водовідведення є безперешкодне приймання стічних вод у мережі виконавця з мереж споживача за умови справності мереж споживача.

Але фактично галузь водопостачання та водовідведення в Україні знаходиться у досить скрутному становищі, вимоги щодо якості послуг практично не виконуються. Майже у кожному населеному пункті гостро стоїть проблема якісного надання послуг з водопостачання та водовідведення. Мешканці багатьох українських сіл взагалі не мають доступу до сталого та безпечного водопостачання та водовідведення. Дефіцит фінансів, незадовільний технічний стан споруд, інженерних комунікацій та обладнання, недосконалість нормативно-правової бази та неефективна структура управління – головні негативні чинники, що призводять до збитковості та загального занепаду галузі. І, якщо великі міста мають можливість протистояти такому стану речей, то маленькі міста, селища та села знаходяться у критичному стані та на грані екологічної катастрофи.

Зазначені вище проблемні питання створюють у відповідь інші складнощі:

- знижується активність споживачів у раціональному водокористуванні та своєчасній сплаті коштів за надану послугу;
- виконавці надання послуг не мають стимулів для підвищення якості послуг;

– органи місцевого самоврядування через соціальну напругу не мають достатньо можливостей та бажання встановлення динамічної системи ціноутворення.

Отже проблеми водопостачання та водовідведення не є суто технічними, сучасний стан галузі спонукає усіх суб'єктів господарювання шукати нові можливості для розвитку, використовуючи власні переваги та можливості для отримання кращого доступу до ресурсів. Об'єктивне планування, у тому числі розроблення та впровадження стратегій, програм, проектів, передбачає виконання низки послідовних взаємопов'язаних кроків – етапів «проектного циклу»: ідентифікація, розроблення, схвалення та фінансування, впровадження, моніторинг і оцінювання та звітування. Моніторинг та оцінка, в даному ланцюгу, дозволяють підвищувати ефективність галузі та рівень якості послуг, які вона надає.

Відповідно до Методичних рекомендацій з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення, які було розроблено за сприяння Програми розвитку ООН в рамках Проекту «Розвиток інституційної спроможності уряду для діяльності Цільового фонду за участі багатьох партнерів з відновлення в Україні»:

– моніторинг – процес, завдяки якому зацікавлені сторони регулярно на постійній основі отримують інформацію про прогрес в досягненні цілей і завдань стратегії, програми, проекту з точки зору досягнутих результатів;

– оцінка – це ретельне і незалежне вимірювання завершеної або триваючої діяльності, з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей і сприяння прийняттю відповідних управлінських рішень.

Спільними цілями моніторингу та оцінки є надання інформації, яка може допомогти у прийнятті інформованих рішень, в поліпшенні якості діяльності і в досягненні запланованих результатів, а саме визначити: чи досягаються намічені результати програми відповідно до запланованих; які коригувальні заходи необхідні, щоб забезпечити отримання намічених результатів; чи вносить реалізація програми позитивний внесок у суспільний розвиток [3].

Проте, це дещо різні процеси, які слідує один за одним: оцінка спирається на ту інформацію, що виявляється у процесі моніторингу; до того ж вона забезпечує більш глибокий аналіз та надає об'єктивну інформацію саме про ступінь досягнення запланованих результатів. Якщо у ході моніторингу порівнюються ті заходи та види діяльності, що виконані, з тими, що були заплановані та відображені в стратегічних планах, то під час оцінювання робиться висновок щодо результатів виконання плану з огляду на поставлені завдання чи запланований ефект [4].

Іншими завданнями моніторингу й оцінювання є забезпечення відкритості та звітності, а також сприяння поширенню набутого досвіду – як позитивного, так і негативного.

Моніторинг галузі водопостачання та водовідведення надасть відповідь на питання: «Чи виконуються заходи, передбачені стратегією, програмами або проектами? Чи ці заходи досягають запланованих результатів? Чи використовуються ресурси належним чином?». Оцінювання, в свою чергу,

визначить результативність, продуктивність, ефективність, вплив та сталість наслідків виконання стратегії, програм або проектів. До того ж моніторинг та оцінювання галузі має сприяти встановленню взаємозв'язку між зацікавленими сторонами процесу: між надавачами послуг, споживачами та органами місцевого самоврядування.

На сьогодні в Україні підхід до моніторингу та оцінювання галузі водопостачання та водовідведення дещо застарілий та носить формальний характер. Дані процеси здійснюються на різних рівнях управління: на національному (державному) рівні вони виконуються центральними органами виконавчої влади та полягають у відстеженні розвитку галузі на основі державних стандартів, на регіональному рівні – здійснюються органами місцевого самоврядування, на локальному рівні – здійснюються у межах комунальних підприємств. Здебільшого моніторинг являє собою збір статистичної інформації, яка передається від підприємств та органів місцевого самоврядування до органів державної влади. Оцінка якості послуг водопостачання та водовідведення зводиться до того, що представники комунальних підприємств – надавачів послуг один-два рази на рік звітують про стан галузі під час засідань сесій місцевої ради, дані звіти оприлюднюються на офіційних веб-сайтах підприємства та органів місцевого самоврядування або у місцевих ЗМІ. Також органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади розробляються відповідні програмні документи, проводиться аналіз їхнього виконання, за яким формується звіт. Таким чином, практично відсутня інформація щодо аналізу програмних документів в галузі водопостачання та водовідведення, чи є вони ефективними, чи досягаються поставлені цілі. Головний недолік такого підходу у тому, що він не передбачає та не враховує думки споживачів. А, отже не дає відповіді на питання: «Чи надається послуга відповідно до потреб споживачів? Чи є вона ефективною з точки зору споживачів?».

Моніторинг та оцінювання вже багато років успішно використовується розвинутими країнами Світу в різноманітних галузях та сферах життя.

Великобританією у рамках системи «Найкраща якість» впроваджено моніторинг у галузі житлово-комунального господарства. Головна мета даної програми – забезпечення населення якісними послугами, яких воно потребує. При цьому проведення оцінювання відбувається на кожному етапі надання послуг щорічно або частіше (за потреби) та здійснюється органами місцевого самоврядування в усіх галузях.

Розширений підхід до оцінювання ефективності державного управління і відповідного звітування застосовується у Швеції. Здійснення оцінювання покладено на Національне бюро аудиту, Управління парламентських аудиторів та Організацію адміністративного розвитку. В рамках оцінювання готуються щорічні звіти та виконуються трирічні цикли змістовних аналізів ефективності діяльності.

У Канаді моніторинг та оцінювання здійснюють усі департаменти, контроль за їхньою діяльністю здійснює центр нагляду за моніторингом та оцінкою. Відповідальні керівники програм та спеціалісти також приймають

участь у здійсненні моніторингу. За канадською моделлю моніторинг розглядається як постійний процес збирання інформації та засіб додержання цілей програм та завдань департаментів.

Огляд досвіду інших країн впровадження моніторингової діяльності свідчить про різноманітність та ефективність систем моніторингу та оцінювання. Дані системи досить гнучкі та дозволяють впроваджувати їх відповідно до конкретних потреб у будь-яку сферу життєдіяльності.

В Україні під впливом сучасних тенденцій у держаному секторі житлово-комунальна сфера вимагає застосування нових підходів до управління. Механізми, що базувалися на чітких бюрократичних процедурах, втратили свою актуальність, їм на заміну прийшло публічне управління, яке зорієнтоване на досягненні максимальної ефективності при мінімальних витратах ресурсів. При цьому невід'ємною частиною сучасного менеджменту є моніторинг та оцінювання. Впровадження даних функцій, як інструментів публічного управління в галузі водопостачання та водовідведення, дасть можливість визначати ефективність процесів, що відбуваються в галузі, приймати результативні управлінські рішення та впливати на якість комунальних послуг. При цьому важливо вдосконалювати нормативно-правову базу, вивчати успішний досвід інших країн та адаптувати його до вітчизняних умов та потреб, використовуючи при цьому комплексний та цілеспрямований підхід.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» від 10.01.2002 р. № 2918-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14>.

2. Законі України «Про житлово-комунальні послуги» від 09.11.2017 р. № 2189-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>.

3. Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf>.

Сементина Н. В. Вітчизняний досвід планування моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку мезосистем / Н. В. Сементина // Ринок цінних паперів України. – 2013. – № 9 – 10. – С. 23 – 28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2013_9-10_5

КРАВЧЕНКО Мілена

д. держ.упр., професор,

професор кафедри соціальної і гуманітарної політики НАДУ

МЕЛЬНИЧУК Лариса

д. держ.упр.,

начальник центру організації освітньо-наукової діяльності студентів та молодих учених, Національний авіаційний університет

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Якісне науково-практичне забезпечення інноваційних управлінських підходів у процесі формування, функціонування та розвитку об'єднаних територіальних громад, управління місцевим розвитком в умовах децентралізації неможливі без володіння належною інформацією щодо особливостей і специфіки проявів нерівності та диспропорційності соціального розвитку регіонів. У сучасних умовах критично важливо мати науково обґрунтовані рекомендації щодо концепції та конкретних механізмів реагування на можливі виклики та загрози, пом'якшення впливу кризових явищ на становище громадян.

Нині можемо констатувати відносно низький рівень соціального розвитку регіонів. Незважаючи на загальну позитивну динаміку індексу регіонального людського розвитку (ІРЛР) в цілому та за окремими його аспектами, доводиться визнати, що у площині регіонів наявні параметри розвитку людського потенціалу в Україні залишаються далекими від цільових орієнтирів. Майже 70 % областей характеризуються рівнем людського розвитку, нижчим від середньоукраїнських значень.

Тому підтримка добробуту населення, підвищення рівня та якості його життя залишаються одним із найважливіших напрямів соціальної та регіональної політики держави. При цьому важливо, щоб відповідні заходи управлінського впливу мали комплексний характер, спрямовуючись на всі складові добробуту, та були імplementовані у соціальних програмах і стратегіях регіонального розвитку.

Має місце асиметричність соціального розвитку окремих регіонів. Області, які входять до певної групи за рівнем інтегрального показника, значно відрізняються за значенням окремих компонентів людського розвитку. Так, навіть регіони-лідери перебувають на найнижчих щаблях рейтингової шкали ІРЛР за окремими його аспектами. Зокрема, Чернівецька область, інтегральний регіональний індекс якої є найвищим, за рівнем освіти населення посідає лише 21 місце. У п'ятірці останніх за рівнем освіти перебуває Івано-Франківська область, яка також характеризується високим ІРЛР. Харківська область, займаючи лідируючі позиції за рівнем інтегрального індексу людського розвитку, а також за рівнем освіти, зайнятості та праці, перебуває на останніх позиціях за показниками відтворення населення [1]. Результати окремих

досліджень також засвідчують наявність міжпоселенської асиметрії, яка створює значний дисбаланс у забезпеченні можливостей людського розвитку залежно від місцевості проживання.

Така ситуація зумовлює «актуальність постановки проблеми «незбалансованого» розвитку, в умовах якого високі соціальні досягнення можуть супроводжуватися стагнацією окремих соціальних показників, що суттєво впливають на якість життя населення» [2, с. 34]. Відповідно завдання забезпечення збалансованого соціального розвитку має базуватися на подоланні просторових асиметрій, стимулюючи динаміку його окремих складових, розробку адресних заходів та впровадження інтегрованих підходів до розв'язання соціальних проблем, що в цілому сприятиме досягненню кумулятивного ефекту всіх державно-управлінських рішень.

Аналіз даних упродовж останніх років демонструє також значну диспропорційність соціального розвитку регіонів України за окремими його складовими. Так, якщо за рівнем освіти, відтворення населення та гідної праці (при її низькому рівні) спостерігаються лише незначні регіональні відмінності, кардинально протилежною є ситуація за іншими його аспектами. У сфері комфортності проживання населення, що синтезує в собі дві складові людського буття – довкілля у широкому розумінні та безпосереднє оточення кожної людини – його житло й доступна інфраструктура, доволі значні відмінності між регіонами України відмічаються за екологічним станом, за забезпеченістю житла основними зручностями, за обсягом спожитих соціальних і соціально-побутових послуг.

Суттєвий вплив на розвиток міжрегіональних диспропорцій соціального розвитку відіграють показники немонетарної бідності, що виявляється в позбавленні або обмеженості доступу громадян до матеріальних благ чи послуг для підтримання способу життя, притаманного конкретному суспільству в конкретний період [3]. Бідність за ознаками депривації традиційно була найбільш поширена у багатодітних домогосподарствах (50% проти 34% домогосподарств без дітей), у сільських (47% проти 26% міських), в домогосподарствах, у складі яких є неповні сім'ї (47%), та домогосподарствах, де немає працюючих осіб (46%) [4].

Найбільш відчутний розрив у показниках немонетарної бідності фіксується між містом та селом – рівень бідності в сільських населених пунктах становить 32,0 проти 23,9% у міських поселеннях. Така ситуація пов'язана як з гіршим фінансовим забезпеченням сільських мешканців, так і з посиленими немонетарними аспектами обмеження доступу до життєво важливих благ та послуг. Міське населення повідомило про гірше, ніж у сільського, фізичне та соціальне середовище місцевості їх проживання. Крім того, міське населення більше потерпало від фінансової неспроможності збільшити наявну житлову площу, що не перевищує 5 м² на особу (6% проти 2%). Своєю чергою, сільським жителям більше, ніж міським, були притаманні економічні депривації. Серед сільських мешканців 46% через брак коштів не мали можливості підтримувати достатньо теплу температуру у своєму житлі (придбати паливо, обігрівач тощо) протягом опалювального сезону – третина селян проти 22% міських жителів; придбати ліки, медичні товари та обладнання, призначені лікарем, – третина проти 28%; оплатити необхідні послуги лікаря – 31% проти 25%; утримувати житло в нормальному стані – 13% проти 6%. Частки селян, які не мали можливості придбати за потребою

телевізор, автомобіль, холодильник, пральну машину, комп'ютер, телефон (у тому числі мобільний), були в 2,5 – 1,3 раза вищі, ніж серед міських жителів [5].

Не менш гостро для України постає проблема соціального відчуження, яка проявляється як через обмежений доступ окремих категорій населення до життєво важливих благ та послуг, так і через низький рівень доступності послуг соціальної сфери для широких верств населення. Сьогодні лише через інфраструктурні обмеження 15% населення не мають повноцінного доступу до послуг охорони здоров'я, зокрема страждають через відсутність у населеному пункті будь-якого закладу охорони здоров'я чи аптеки, а також через неможливість своєчасно отримати послуги екстреної (швидкої) медичної допомоги. Майже у половині регіонів частка населення, обмеженого в доступі до медичних послуг, перевищує середні значення по країні, а в окремих регіонах – майже удвічі: Вінницька, Кіровоградська, Одеська, Херсонська, Черкаська області. Серед сільських мешканців 38% потерпали від незабезпеченості населеного пункту послугами екстреної (швидкої) медичної допомоги (3% серед містян) та 27% – від відсутності поблизу житла медичної установи (6% серед містян) [5].

Таким чином, забезпечення соціального розвитку в регіонах та вирівнювання наявних регіональних диспропорцій має бути ключовим пріоритетом для України. Відтак, постає необхідність концентрації уваги владних структур на найбільш проблемних аспектах розвитку соціогуманітарної сфери в кожному регіоні, посилення регіональної складової державної політики, активізації самих регіонів у вирішенні конкретних соціальних проблем, підвищення ефективності державно-управлінських механізмів соціального вирівнювання регіонального розвитку.

При цьому, недостатня наукова розробленість проблеми та необхідність формування цілісного уявлення про методологію вимірювання соціальної складової регіонального розвитку зумовлюють потребу подальшого дослідження проблем моделювання соціального розвитку регіонів в Україні.

Список використаних джерел

1. Регіональний людський розвиток : стат. бюл. Київ, 2018. - 72 с.
2. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект: кол. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ, 2015. -356 с.
3. Методика комплексної оцінки бідності: наказ Мінсоцполітики України, Мінекономрозвитку України, Мінфіну України, Держстату України, НАН України від 18.05.2017 № 827/403/507/113/232, зареєстрований в Мін'юсті України 12.06.2017 за № 728/30596 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0728-17> (дата звернення: 03.03.2019)
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2019).
5. Самооцінка домогосподарствами доступності окремих товарів та послуг у 2017 році. (за даними вибіркового опитування домогосподарств у жовтні 2017 року): стат збірн. / Держстат України. Київ, 2018. - 116 с.

КРАЙНИК Ольга
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки
ЛРІДУ НАДУ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Успішність функціонування об'єднаних територіальних громад в визначальній мірі залежить від їх фінансової спроможності. Ефективне використання фінансових ресурсів є важливою умовою забезпечення успішного розвитку територіальної громади.

Формуючи свою фінансову спроможність територіальні громади стають суб'єктами управління та отримують реальні можливості виконання покладених на них повноважень та вирішення завдання соціально-економічного розвитку окремої території. Фінансово-бюджетна складова децентралізації займає особливе місце, так як фактично визначає ступінь децентралізації власних повноважень і прямо впливає на соціально-економічний розвиток окремої території. Децентралізація бюджетних коштів посилює загальну відповідальність за ліквідацію тіньових схем, збільшення надходжень до місцевого бюджету, прозорість розподілу фінансових ресурсів та відкритість у прийнятті і економічних і політичних рішень в інтересах територіальної громади. У цьому випадку ефективне використання фінансових ресурсів забезпечує покращення можливостей надання адміністративних послуг населенню та розвитку території.

Водночас проблема фінансового забезпечення розвитку територій та ефективного використання бюджетних надходжень властива фактично всім країнам. В цілому світовий досвід показує, що процес формування раціональної та високоефективної (з позицій витрачання бюджетних коштів, забезпечення соціальної справедливості) бюджетної системи у федеративних державах вимагає тривалого часу і здійснюється в умовах жорстокої боротьби різних груп, що лобіюють інтереси окремих територій. В унітарних державах ці проблеми можуть бути вирішені у більш стислі терміни, але за умови чіткого визначення цілей суспільного розвитку і шляхів їх досягнення[2]. Особливості фінансової системи полягають у тому, що адміністративно-територіальні утворення, на які поділена кожна держава, мають різну податкову базу та фінансовий потенціал, що є наслідком нерівномірності територіального розміщення природно-ресурсного потенціалу та продуктивних сил. Ступінь розподілу функцій між бюджетами всіх рівнів залежить від державного устрою: федеративності чи унітарності. У федеративних країнах розподіл функцій між рівнями державного управління і ланками бюджетної системи виражений сильніше. Бюджети членів федерації несуть більше відповідальності за фінансування соціально-економічного розвитку регіонів країни (суб'єктів федерації). В унітарних державах розподіл функцій між ланками бюджетної системи загалом слабкіший, ніж у федеративній державі. Однак від розмірів і

адміністративно-територіального поділу країни, її політичних, історичних і національно-культурних традицій принципи розподілу функцій між рівнями державного управління і ланками бюджетної системи можуть досить суттєво відрізнятися. Так, наприклад, у Великобританії більша частина соціально-економічних послуг населенню надається на місцевому рівні і фінансується із місцевих бюджетів. Аналогічна картина спостерігається в Швеції, Нідерландах, Норвегії, Португалії, Люксембурзі. В Італії, однак, розподіл функцій між рівнями державного управління і ланками бюджетної системи дуже розмитий (практично відсутній) і численні соціально-економічні послуги фінансуються зі всіх трьох рівнів бюджетної системи[1].

В Україні поглиблення процесів децентралізації сприяє розширенню фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, а ефективність реалізації реформи місцевого самоврядування залежить від спроможності органів місцевого самоврядування здійснювати визначені законодавством повноваження та функції.

За результатами 2018 року значна частина об'єднаних територіальних громад показує достатньо високі і динамічні темпи приросту власних доходів. Протягом 2018 року надходження власних доходів до загального фонду місцевих бюджетів України (доходи без урахування міжбюджетних трансфертів) склали 234,1 млрд грн, що на 41,4 млрд грн або на 21,5% більше, у порівнянні з 2017 роком. З початку фінансової децентралізації доходи місцевих бюджетів стрімко зростають: якщо у 2014 році їх обсяг становив 68,6 млрд грн, то за п'ять років, очікується, що зростуть майже в 4 рази та за підсумками 2019 року складатимуть 267 млрд грн. [3]. Якщо порівнювати з початковим процесом децентралізації, то темпи зростання бюджету об'єднаних громад набагато більш стрімкі, ніж темпи зростання держбюджету. Якщо проаналізувати регіони, то буде видно, що бюджети розвитку місцевих громад зросли в 67 разів у порівнянні з 2014 роком. [4].

Ефективність витрачання фінансових ресурсів на місцевому рівні є важливою складовою підвищення ефективності фінансового управління об'єднаних територіальних громад. Підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів означає отримання запланованого результату за мінімальної витрати фінансових ресурсів, тобто вираховують співвідношення між витратами та одержаними результатами. У цьому контексті важливо для досягнення результату слід:

По-перше на етапі формування проекту оцінити вартість реалізації проекту за умови відповідності сучасним вимогам, використанню сучасних технологій та сформуванню індикатори оцінки досягнення поставлених цілей після закінчення реалізації проекту.

По-друге того важливо узгодити необхідність реалізації проекту з громадськістю, що є одним із запобіжників нераціонального витрачання коштів.

По-третє важливим моментом в оцінці ефективності витрачання коштів є дотримання термінів виконання проекту, моніторинг витрачання коштів на

проміжних етапах його реалізації і корегування з метою недопущення нераціонального їх використання.

По- четверте після реалізації проекту оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, здійснивши порівняння фактично досягнутих показників з попередньо запланованими.

Таким чином, реформування системи управління місцевими фінансами, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів громади пов'язано зі створенням дійових самодостатніх органів місцевого самоврядування, спроможних виконувати функції з надання послуг населенню адміністративно – територіального утворення. Основою розв'язання поставленої проблеми є зміна територіальної організації виконавчої влади та місцевого самоврядування шляхом реформи адміністративно-територіального устрою, укрупнення територіальних громад та їх відповідальність за використання фінансових ресурсів з метою поліпшення стану виконання як власних, так і делегованих повноважень. Ключовим напрямком підвищення ефективності управління є розмежування функціональних повноважень в галузі місцевих фінансів між органами місцевого самоврядування і органами державної влади, розширення повноважень органів місцевої влади як суб'єктів фінансової системи держави, що дозволило підвищити ефективність регіональної економічної політики загалом, а отже забезпечити виконання цими органами основних завдань, покладеними на них законами України.

Список використаних джерел:

1. Налоговые системы зарубежных стран. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2000.– С. 21 – 22.
2. Регулювання міжбюджетних відносин: Україна і європейський досвід: Наукова монографія/За ред..В.Г.Бодрова. – К.:В-во НАДУ, 2006. – С.11
3. Фінансова децентралізація: експерти розповіли про результати 2018 року та перспективи 2019. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/10670>
4. Фінансове управління в ОТГ: критерії ефективності, моніторинг та успішні кейси– Режим доступу: <http://decentralization.uacrisis.org/finmonitoring2>.

КРИВОРЧУК Ігор

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ СТОЛИЧНОГО МІСТА

Важливою сферою забезпечення якості життя людини є рекреаційна сфера, яка охоплює всі види діяльності, пов'язані з відновленням духовних, розумових і фізичних сил людини. З огляду на помітне погіршення стану здоров'я та малу тривалість життя населення в Україні, швидке розповсюдження захворювань та інші загрози найбільш динамічно зростає попит населення на рекреаційні послуги у великих містах.

Сталий розвиток столиці передбачає системне регулювання відносин у рекреаційній сфері, зокрема з метою забезпечення комплексної стратегії охорони навколишнього середовища, що дає змогу отримати синергетичні результати від реалізації відповідних концепцій, проєктів, програм та окремих заходів. Цей підхід узгоджується зі Стратегією сталого розвитку “Україна – 2020”, Стратегією розвитку туризму та курортів на період до 2026 року та Комплексною міською цільовою програмою екологічного благополуччя міста Києва на 2019-2021 роки, якими передбачається розвиток столиці як великого міжнародного туристично-екскурсійного та загальнодержавного центру санаторно-курортного оздоровлення.

До інновацій в рекреації слід відносити перш за все ті нововведення, які супроводжуються:

- відновленням і розвитком духовних та фізичних сил рекреантів;
- якісно новими змінами рекреаційного продукту;
- підвищенням ефективності функціонування рекреаційної інфраструктури;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання рекреаційних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, впровадження нових швидкісних видів транспорту, покращення умов праці працівників рекреаційної індустрії, впровадження нових прогресивних методів перетворення факторів виробництва в послуги і т.п.);
- підвищенням іміджу і конкурентоспроможності спеціалізованих підприємств рекреаційної індустрії.

Серед видів інноваційних територіальних структур на ринку рекреаційної індустрії виділяють: рекропарки, рекрополіси, курортполіси, рекреаційні бізнес-інкубатори, рекреаційні інноваційні центри, технополіси, кластери. а також розвиток “срібної” рекреації та туризму (особливо стосовно зовнішніх рекреантів з інших країн). Саме вони забезпечать підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності столичного міста.

Для зміни ситуації на краще головний акцент необхідно зробити на стимулюванні розвитку рекреаційних послуг, що має базуватися на нових організаційних формах освоєння рекреаційних ресурсів, що є доцільним в умовах ринкової економіки, зокрема, рекреаційних корпорацій. Корпоративна форма ведення рекреаційного господарства особливо актуальна для суб'єктів і міст, рекреаційні можливості яких використовуються на недостатньому рівні, мають не завантажені потужності рекреаційних закладів, у яких переважає екстенсивне природокористування одного напрямку і не використовуються можливості комплексної експлуатації природно-рекреаційних ресурсів. Це негативно відображається на стані довкілля, збереження якого є одним із напрямів діяльності корпорації [2]. Також передбачається співробітництво з відповідними структурами іноземних держав з питань спільної діяльності щодо організації рекреаційно- туристичного процесу.

Разом із цим, у таких зонах стаціонарної рекреації як рекреаційні парки, проводиться довготривалий відпочинок, організований туризм, санаторно-курортне лікування. Іншим, новітнім різновидом рекреаційної сфери послуг, направленим на активне і здорове старіння, підтримку незалежного життя людей поважного віку є “срібна” рекреація та туризм. Срібна рекреація охоплює нові ринкові можливості, що впливають із державних і споживчих витрат, пов'язаних із правами, потребами і вимогами літніх осіб, що відповідає світовим тенденціям та Європейській Стратегії “срібної економіки” [1, с. 146].

Така множинність організаційних форм інноваційної діяльності: від рекреаційних бізнес-інкубаторів, які допомагають реалізувати рекреаційні проекти на початковій стадії існування фірми, до стратегічних альянсів, покликаних реалізувати складні інноваційні проекти, у тому числі міжнародного рівня, вимагає формування горизонтальної і вертикальної організації рекреаційних інноваційних циклів, з виходом їх на міжнародні структури. Тому побудова Київської рекреаційної інноваційної системи є актуальним вектором розвитку столиці, з точки зору оздоровчого й економічного ефектів.

Список використаних джерел

1. Левцов С. В. Організація надання рекреаційних послуг органами місцевого самоврядування у столичному регіоні : дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.04 / С. В. Левцов. - К. : НАДУ , 2017. - 273 с

2. Чернова Г. В. Територіально-рекреаційний комплекс Вінницької області [Текст] : автореф. дис... канд. геогр. наук: 11.00.02 / Г. В. Чернова // Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2007. – 20 с.

КРИТЕНКО Олена

*к.держ.упр.,
доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування УМСФ*

МАКАРОВА Світлана

студентка групи УП-19-1м

ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ ПРОЯВИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ PROZORRO

Починаючи з серпня 2016 року на території України введено електронну систему «ProZorro». Система ProZorro створена з ініціативи громадських організацій, комерційних майданчиків, державних органів та підприємців. Головною метою створення нової системи є перетворення самого процесу використання державних коштів на прозорий та ефективний механізм, а корупційні схеми унеможливити.

ProZorro наразі активно використовується державними установами, підприємствами та організаціями у відповідності до Закону України «Про публічні закупівлі». Метою команди ProZorro є підтримка здорової екосистеми публічних закупівель, рухаючись до втримання прозорості, підвищення конкуренції, побудови професійності, розвитку та експорту філософії за кордон. [2]

Не має сумніву, що запровадження відкритої системи закупівель позитивно вплинуло на розвиток конкуренції серед виконавців робіт та постачальників послуг. На протязі всього часу використання системи «ProZorro відбулися наступні позитивні зрушення:

- 1) збільшення кількості учасників закупівель, серед яких в тому числі значно зросла частка представників малого та середнього бізнесу, а також надання практичної можливості для участі в тендерах іноземним суб'єктам;
- 2) можливість постійного контролю за ходом проведення тендеру, отримання швидкої відповіді та роз'яснення щодо тендерної документації;
- 3) відкритість процедури оцінки тендерних пропозицій;
- 4) оскарження процедури закупівлі «не відходячи» від робочого місця, адже подання скарг відбувається безпосередньо в електронній системі.

Разом з тим, незважаючи на те, що запровадження відкритої системи торгів стало важливим кроком в забезпеченні прозорості проведення тендерів, часто суб'єкти господарювання стикаються з технічними недоліками електронної платформи, що має наслідком перешкоди в отриманні інформації про тендер, безпідставне відхилення пропозицій, неможливість оскарження процедури закупівлі.

Так, до недоліків електронної системи публічних закупівель можна віднести:

- 1) відсутність технічної можливості оскарження рішення замовника, яким безпідставно відхилено тендерну пропозицію, у випадку коли пропозиції інших

учасників також відхилені. Так, відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», скарги, що стосуються прийнятих рішень, дій чи бездіяльності замовника, які відбулися після розгляду тендерних пропозицій на відповідність технічним вимогам, визначеним у тендерній документації, та визначення відповідності учасників кваліфікаційним критеріям, подаються протягом п'яти днів з дня оприлюднення на веб-порталі Уповноваженого органу протоколу розгляду тендерних пропозицій. [1] Таким чином, опираючись на положення законодавства, у разі, якщо учасник вважає, що його пропозицію відхилено безпідставно, він має право подати скаргу на протокол розгляду тендерних пропозицій, незважаючи на те, мало місце таке відхилення до проведення оцінки чи після.

Технічна недосконалість електронної системи закупівель призводить до того, що замовник, наприклад, у разі якщо йому вигідно, щоб договір про постачання товарів був продовжений з діючим постачальником, проте проведення відкритих торгів є обов'язковим для нього, безпідставно відхиляє тендерні пропозиції усіх учасників, відмінняє торги та продовжує договір з діючим постачальником. При цьому кожен з учасників в такій ситуації технічно позбавлений права оскаржити його незаконну відмову.

З метою забезпечення дотримання принципу добросовісної конкуренції та запобіганню упередженим зловживанням недоліками електронної системи закупівель зі сторони замовника необхідним є якомога швидше розроблення технічного завдання з вдосконалення системи «Prozorro» та надання учасникам можливостей оскаржувати неправомірні відхилення їх пропозицій і у разі відсутності переможця та відміни торгів на цій підставі.[2]

2) процедура проведення електронного аукціону у три етапи з почерговим зниженням ціни. Законодавством, що регулює здійснення публічних закупівель передбачено, що оцінка тендерних пропозицій проводиться шляхом застосування електронного аукціону. Так, електронний аукціон полягає в тому, що учасники у три етапи знижують запропоновану ними в тендерній пропозиції ціну, при цьому в порядку, визначеному починаючи від того, учасника, запропонована ціна якого першочергово була найвищою.

Таким чином, учасник, який при поданні тендерної пропозиції зазначив найнижчу ціну матиме право останнім змінити її, знаючи при цьому ціни своїх конкурентів.

Зазначена ситуація беззаперечно свідчить про те, що в учасника з першочерговою найнижчою пропозицією більше шансів, порівняно з іншими на перемогу в тендері, адже знизивши останнім ціну навіть на 1 гривню, такий учасник виграє оцінку. При цьому, інші учасники ставляться в нерівне становище, порівняно з останнім, що можна розцінювати як порушення загальних принципів публічних закупівель.

3) можливість ухилення від доступу усіх потенційних учасників до оголошення про проведення закупівлі. Найчастішим параметром пошуку закупівлі, в якій можливо взяти участь, для суб'єктів бізнесу виступає предмет закупівлі, тобто саме ті товари, роботи чи послуги, яких потребує замовник. При цьому більшість назв предметів закупівлі вводять замовниками вручну, що не

виключає допущення необережної або ж навмисної (з метою допущення «своїх» учасників) помилки.

Зазначена схема діє, наприклад, при закупівлі ліків та основана та інтеграції системи публічних електронних закупівель «ProZorro» з Державними реєстрами лікарських засобів.

Щоб усунути таку можливість необхідним є розроблення вичерпного переліку товарів, робіт чи послуг, які замовляються та надання можливості замовнику обирати їх з виключно із запропонованого списку.

Запровадження вичерпних переліків найменувань предметів закупівель сприятиме зменшенню помилок та спеціальних маніпуляцій щодо обмеження кола учасників.

4) постійні технічні неполадки в роботі системи та електронних майданчиків. Розміщення повідомлення про проведення закупівлі, тендерної документації, тендерних пропозицій, скарг та роз'яснень здійснюється в системі «ProZorro» за допомогою використання електронних майданчиків. При цьому, враховуючи невисокий рівень інформаційної безпеки в Україні загалом, як в роботі власне системи, так і в діяльності майданчиків доволі часто трапляються системні збої.

Зазначені неполадки мають негативні наслідки як для замовників, які можуть порушити строк на розміщення змін до тендерної документації чи протоколів розкриття, так і для учасників, які можуть пропустити строк для оскарження процедури закупівлі.

Так, якщо в першому випадку матиме місце затягування строк проведення закупівлі, то в другому – скарга автоматично не буде прийнята системою.

Підводячи підсумок, можемо зробити висновок, що з метою удосконалення роботи як системи, так і майданчиків необхідно здійснювати постійні перевірки та швидко усувати виявлені недоліки. При цьому суб'єктам підприємницької діяльності рекомендовано реєструватися одразу на декількох майданчиках, щоб в критичній ситуації мати більше шансів розмістити необхідну інформацію.

Таким чином, хоча електронна система закупівель «ProZorro» і має на меті зробити тендерні процедури відкритими та доступними для усіх суб'єктів, проте вказані недоліки, які носять здебільшого технічний характер, до моменту їх виправлення значно перешкоджатимуть дотриманню принципів рівності та недискримінації учасників, а також надаватимуть змогу недобросовісним замовникам зловживати наданими їм можливостями.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/922-195>.

2. Офіційний портал оприлюднення інформації про публічні закупівлі України. URL: <https://prozorro.gov.ua>.

КРИТЕНКО Олена

к.держ.упр.,

доцент кафедри публічного управління

та митного адміністрування УМСФ

НІКІТІНА Катерина

студентка групи ПУ-18-1зм

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ ЯК СПОСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

На сьогоднішній день адміністративні зміни, що відбуваються в державі, вносять багато нового у діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Це обумовлює потребу в реформуванні управлінських процесів у державі та інститутів адміністративного права. Головними напрямками у реформуванні місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні наразі є сталий розвиток територій та самодостатність територіальних громад, наближення якості послуг до європейських стандартів. Процес вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг, підвищення їх якості та ефективності триває постійно, але у чинному законодавстві залишається чимало прогалин, пов'язаних із визначенням змісту адміністративних послуг, механізмом надання та оцінювання їх якості, що обумовлює актуальність наукового дослідження окреслених проблем.

Сучасна вітчизняна система надання адміністративних послуг з погляду зручності для приватних осіб характеризується багатьма недоліками об'єктивного і суб'єктивного характеру. Чинний механізм надання адміністративних послуг органами публічної влади потребує серйозного доопрацювання, пошуку нових підходів та їх впровадження, співставлення з практикою зарубіжних країн з метою визначення найкращого. Наше дослідження присвячено аналізу сутності адміністративних послуг та усуненню вищеперелічених недоліків.

Оновлення системи виконавчої та представницької влади, яке передбачається сьогодні здійснити у ході адміністративної реформи в Україні, має бути принципово орієнтовано на запровадження такого стандарту взаємостосунків між органами держави і громадянами, за яким кожній людині було б гарантовано реальне додержання і захист належних їй прав і свобод. Та неухильне виконання своїх обов'язків, як державою так і громадянином [5].

Одним із способів оптимізації державного управління є децентралізація – це означає такий спосіб визначення та розмежування завдань і функцій, за якого більшість з них передається з рівня центральних органів на рівень нижчий і стає власними завданнями та повноваженнями органів нижчого рівня. Можна також зазначити, що питома вага адміністративної діяльності покладається на місцеві органи або інші уповноважені державою суб'єкти. Така децентралізація влади в державі сприяє розвитку демократії, адже відбувається

розширення впливу територіальних громад, соціальних груп та громадськості в цілому на справи публічного значення [3].

Держава, яка дотримується демократичних принципів завжди прагне залучити громадськість до здійснення публічних функцій урядування з метою оптимального задоволення різносторонніх потреб людини та народу загалом. На наш погляд, децентралізація як процес, за якого в рамках централізованої держави утворюються самостійні одиниці, що є носіями місцевого самоврядування (громади), потребує дослідження існуючих та створення нових підходів до аналізу його змісту.

Проблема децентралізації влади в Україні й досі залишається актуальною, тому що існуюча система державотворення за якої управління сконцентроване в центрі призвело до відчуженості людей від місцевих органів влади.

Особливо це стосується обмеженості ресурсів, не достатньо динамічного функціонування влади на місцях та суперечностей між органами виконавчої влади. Таким чином, вважаємо реформування сфери адміністративних послуг в контексті децентралізації системи їх надання одним з пріоритетних напрямів.

Одним із важливих кроків у цьому напрямі є ухвалення Розпорядження Кабміну № 523 відповідно до якого надання низки найбільш популярних серед населення адміністративних послуг (зокрема, реєстрація юридичної особи або фізичної особи, яка має намір стати підприємцем, реєстрація права власності на нерухоме майно, реєстрація місця проживання особи, тощо) від органів виконавчої влади мало бути поетапно передано до центрів надання адміністративних послуг [1].

Неврегульованість на законодавчому рівні питання передачі повноважень з надання визначених розпорядженням адміністративних послуг органам місцевого самоврядування та місцевим державним адміністраціям, при яких утворено центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), неузгодженість чинної нормативно-правової бази органів виконавчої влади, які є суб'єктами надання цих послуг, із вимогами Закону України "Про адміністративні послуги" ускладнюють процес інтеграції визначених розпорядженням адміністративних послуг органів виконавчої влади до ЦНАП, не дозволяють надавати усі послуги через адміністраторів центрів [4].

Важливим завданням у процесі децентралізації адміністративних послуг є забезпечення високої якості обслуговування громадян у центрах надання адміністративних послуг. Результати соціологічних опитувань свідчать про те, що громадяни відчували та позитивно оцінили результати реформування сфери надання адміністративних послуг, одним з основних напрямів якого є розбудова мережі ЦНАП в Україні [2].

Підводячи підсумок, можемо зробити висновок, що делегування повноважень з надання найбільш затребуваних громадянами адміністративних послуг на місця дозволить покращити і спростити доступ громадян до таких послуг, зробити отримання таких послуг більш зручним для споживачів, а також поліпшити якість їх обслуговування.

У такий спосіб для удосконалення системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації в Україні варто:

- створити належну та узгоджену нормативну базу;
- аналізувати існуючі моделі та практики децентралізації надання адміністративних послуг;
- підвищувати кваліфікацію працівників ЦНАП та громадських організацій із питань забезпечення якості надання послуг;
- здійснювати як державний так і громадський контроль.

Список використаних джерел

1. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету міністрів України № 523 від 16 травня 2014 року. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>
2. Оцінка населенням України якості надання адміністративних послуг / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. – URL: https://dif.org.ua/article/otsinki-naselennyam-ukraini-yakosti-nadannya-administrativnikh-poslug_2019
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
4. Ільчанінова Н. І. Вплив громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. Випуск № 3. 2018. – URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/29.pdf
5. Ольшанський О.В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії. *Теорія та практика державного управління*. Випуск № 3. 2015. – URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_3_27.

КРИТЕНКО Олена

к.держ.упр.,

доцент кафедри публічного управління

та митного адміністрування УМСФ

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

На сучасному етапі розвитку та становлення України в контексті євроінтеграції питання ефективного надання доступних та зручних адміністративних послуг є вкрай важливим не тільки для споживачів зокрема, а й для країни в цілому.

Дослідження багатьох науковців присвячені контролю за наданням адміністративних послуг, проте залишаються недостатньо розкритими питання активного залучення громадських організацій до здійснення моніторингової діяльності у сфері надання адміністративних послуг. На сьогодні стає зрозуміло, що без активної участі громадян здійснення реформ у системі надання адміністративних послуг неможливе. Громадський контроль є одним з видів соціального контролю, який здійснюється об'єднаннями громадян та самими громадянами. Він є важливою формою реалізації демократії і способом залучення населення до управління суспільством та державою. Так статтею 38 Конституції України проголошено, що "громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування". Саме ця конституційна норма передбачає громадський контроль за органами державної влади і місцевого самоврядування.

Громадський контроль є одним із найоб'єктивніших видів контролю за діяльністю органів влади і місцевого самоврядування у цілому, та в контексті нашого дослідження, контролю за якістю надання адміністративних послуг. Контроль за наданням адміністративних послуг, що проводиться сьогодні з боку держави носить формальний характер і охоплює терміни надання послуг та їх перелік у зверненні фізичної чи юридичної особи. Не менш важливим для оцінки ефективності механізму надання адміністративних послуг має громадський моніторинг.

Проблемним залишається питання їх якості, повноти, зручності отримання, необґрунтованої відмови, запитів документів, довідок чи оплати, що не передбачені законодавством для певної послуги тощо. Зазначені аспекти, на нашу думку, можуть контролюватися саме зацікавленою стороною, тобто громадськістю.

Наразі без активної участі громадян вдосконалення системи надання адміністративних послуг є неможливим. Органи місцевого самоврядування, які знаходяться bliще до громадян та за теперішніх тенденцій наділяються все більшими повноваженнями, постають перед проблемою кардинальної зміни існуючої практики надання адміністративних послуг, котрі стосуються не лише

ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг, прозорості та доступності, зручності умов, а й нового бачення відносин між органом місцевого самоврядування та громадянином, у котрому домінують сучасні комунікаційні технології.

Реформи у сфері надання адміністративних послуг знайшли позитивний відгук з боку громадян. Так, за результатами дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва (2019 р.) рівень задоволення послугами ЦНАП є достатньо високим. Так, 82% є задоволеними послугами, отриманими у ЦНАП, і трохи більше 10% незадоволені. Основні позитивні аспекти під час отримання адмінпослуг для респондентів були наступними: посадові особи поводитися коректно і ввічливо; чітке пояснення усіх обставин справи в тому числі, які документи потрібні тощо, а також у приміщенні органу було достатньо інформації необхідної для отримання послуги та зразки заповнення документів та були забезпечені зручні і комфортні умови очікування. Основні нарікання передовсім стосуються великих черг (20%), надто довгої тривалості справи та відсутності пояснень, які саме документи були потрібні, тому довелося ходити кілька разів. Однак, основна проблема – великі черги, стала менш згадуваною у порівнянні з минулими опитуваннями [4].

Залучення громадськості до здійснення контролю за наданням адміністративних послуг має ряд позитивних результатів, серед яких:

- підвищення захищеності населення;
- поліпшення якості надання адміністративних послуг обслуговування суб'єктів звернення;
- підвищення ефективності діяльності контрольованого суб'єкта;
- зниження рівня корупції;
- підвищення рівня довіри громадян до влади;
- якісне поліпшення стосунків органів влади і населення;
- позитивне сприйняття громадськістю та сприяння в реалізації ініціатив та реформ, що проводяться у державі [2].

Для визначення критеріїв оцінювання ефективності наданих послуг слід звернутись до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Провідні науковці виділяють п'ять найпоширеніших критеріїв, за допомогою яких споживачі оцінюють якість адміністративної послуги, а саме:

1. Надійність або здатність виконати обіцяну послугу в заздалегідь визначений строк.
2. Доброзичливість.
3. Професіоналізм виконавця послуги.
4. Взаєморозуміння з покупцями визначається як турбота й персоналізована увага, що надається клієнтам.
5. Очевидність враховує фізичні аспекти послуги, такі як засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти або устаткування, які використовуються для того, щоб надати послугу, фізичне втілення послуги та наявність інших клієнтів

О.В. Ольшанський до цих критеріїв також додає ще один, котрий є не менш важливим – мінімальна вартість послуг [3]. Тобто, споживач не має переплачувати, оскільки ціна не повинна бути більшою аніж дійсно витрачається на усі процесуальні дії, пов'язані із наданням послуги. Окрім того, відмічається, що вартість послуг повинна бути універсальною незалежно від місця надання.

Проте, на особливу увагу заслуговує так званий «людиноорієнтований підхід», оскільки він більш відповідає базовим демократичним принципам. Однак при цьому не варто зменшувати оцінювання самими виконавцями, вони на відміну від споживачів переважно є спеціалістами, знаються на тонкощах процесу. Головне, щоб у своїй діяльності та оцінюванні якості виконавці враховували думку споживачів [1].

Система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг має стати базою для систематичного вдосконалення механізму надання адміністративних послуг. Результати громадського оцінювання повинні сприяти забезпеченню більшої прозорості адміністративних послуг, ефективними відповідного механізму та забезпечення їх доступності для громадян. Завдяки оцінюванню може забезпечуватись ухвалення більш ефективних рішень. Отже громадський моніторинг повинен проводитись з метою:

- мінімізації зловживань з боку представників влади;
- проведення аналізу громадської думки відносно існуючих проблем в організації надання адміністративних послуг;
- проведення об'єктивного дослідження діяльності органів публічного управління, що в подальшому мінімізує загрозу суб'єктивного підходу;
- наближення суб'єктів надання послуг до визнання громадських потреб [1].

Під час оцінювання ефективності надання адміністративних послуг варто проводити аналіз наступного:

- визначення базових параметрів доступності, ступені організації та рівня комфортності процесу отримання адміністративних послуг для споживача;
- питання, котрі постають перед споживачем під час одержання послуг;
- оцінка ступеня задоволеності споживачів усіма отриманими результатами;
- фінансові витрати споживача до отримання підсумкового результату з урахування можливих додаткових витрат (вироблення копій, роздрукування бланків тощо);
- різниця між нормативно встановленими витратами часу та реальними

Провідні науковці у свою чергу пропонують такі заходи для проведення моніторингу надання адміністративних послуг:

- по-перше, має проводитись соціологічне опитування серед споживачів відносно отриманих адміністративних послуг;
- по-друге, організація інтерв'ю серед виконавців, котрі безпосередньо приймають участь у процесі надання послуг;
- по-третє, має проводитись розгляд документів, які продукуються під час надання послуг;

- по-четверте, проведення аналізу інструкцій, відповідно до яких виконавці реалізують свої повноваження з надання послуг;
- по-п'яте, проведення аналізу ресурсного забезпечення суб'єкта надання адміністративних послуг;
- по-шосте, проведення перевірки норм взаємодії між інституціями, котрі задіяні у процесі надання адміністративних послуг.

Також громадська участь в оцінюванні ефективності функціонування механізму надання адміністративних послуг може реалізовуватись через проведення громадської експертизи.

Підсумки громадського моніторингу є підґрунтям для корегування діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, у стратегічному сенсі, а також подальшому визначенні перспективних напрямів. Тому що, залучення громадськості до виконання оцінювання організації надання адміністративних послуг повинне призвести до певних позитивних результатів:

- посилення захисту прав та свобод людини населення;
- підвищення якості надання адміністративних послуг;
- збільшення ефективності у діях суб'єктів надання адміністративних послуг;
- мінімізація рівня корупції;
- посилення довіри до органів публічного управління;
- покращення взаємин органів влади та громади;
- формування позитивної громадської думки відносно діяльності органів влади.

Підсумовуючі зробимо наголос на тому, що наразі діюча практика оцінювання ефективності надання адміністративних послуг в Україні досі потребує оптимізації в існуючих реаліях та підвищення якості у функціонуванні органів публічного управління.

Список використаних джерел

1. Ільчанінова Н. І. Вплив громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. Випуск № 3. 2018. . URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/29.pdf
2. Жарая С. Б. Прозорий офіс – як практика надання адміністративних послуг сучасного європейського рівня. *Державне управління: теорія та практика*. Випуск № 2 (10). 2009. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Zharaja.pdf
3. Ольшанський О.В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії / О.В. Ольшанський // *Теорія та практика державного управління*. — 2015. – Вип. 3. – С. 156 – 162.
4. Оцінка населенням України якості надання адміністративних послуг / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. — URL: https://dif.org.ua/article/otsinki-naselennyam-ukraini-yakosti-nadannya-administrativnikh-poslug_2019
5. Пушкарьова Н. О. Місце громадського контролю в системі надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. Випуск № 4 (47). 2014. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-4/doc/1/08.pdf>

КРІПАК Андрій

*аспірант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом
НАДУ (Київ)*

СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сьогодні приділяється значна увага вивченню досвіду законодавчого забезпечення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади тих країн, які за політичними, економічними, правовими, географічними, демографічними, соціальними, культурними та іншими умовами близькі до українських реалій [3, с. 30]. Поряд із цим, особливу увагу заслуговує практика європейських країн із традиційними децентралізованими системами. Місцеве самоврядування, що є важливою ознакою демократії будь-якої держави, має специфічну форму у кожній із них. Саме через місцеве самоврядування найповніше може бути реалізована ідея здійснення влади безпосередньо народом, вирішення питання взаємодії особи, територіальної громади, органів влади. Без координації їх діяльності неможливо вирішити тих завдань, що виникають перед органами місцевого самоврядування.

Мірилом ефективності зближення уряду і народу послужило роз'яснення ідеї реформи, її активний промоушен як серед членів громади, так і серед приватного сектору. Здійснюючи децентралізацію, європейські держави основний акцент зробили на вдосконаленні свого адміністративно-територіального устрою, використанні територіальної, демографічної і матеріальної бази для надання належного рівня публічних послуг і утримання сучасних громад. Тому, важливою складовою децентралізаційних процесів є територіальна організація нижчого рівня (громад) – забезпечення їх спроможності через їх об'єднання та зростання добробуту широких верств населення.

У зарубіжних країнах впродовж 1952-1992 рр тривала хвиля укрупнення територій та скорочення кількості муніципалітетів. Так, загальна чисельність муніципалітетів скоротилась: у Данії – на 80%, Великій Британії – 76%, Німеччині – 67%, Австрії – 42%, Норвегії – 41%, Нідерландах – на 6% [5].

Реформи переважно стосувалися зміни статусу територіальних утворень, часткового їх укрупнення. Проте реформа об'єднання територіальних громад має свої особливості у кожній окремо взятій країні. Для України досвід таких унітарних держав, як Данії, Норвегії, Швеції, Польщі, Чехії, Естонії, Франції показує, що передача значних повноважень від державних органів органам місцевого самоврядування як органам, які є найбільш наближені до людей, забезпечило зміцнення місцевого самоврядування, а відповідно і до усунення штучних перешкод (зайві дозволи, інстанції, надмірний контроль центру) для бізнесу і підприємницької діяльності, створення прозорого інвестиційного клімату та можливість спроможними (гроші, ресурси) громадами ефективніше вирішувати питання місцевого

значення для мешканців та розвитку своїх територій.

Досвід укрупнення муніципальних одиниць має як позитивні, так і негативні наслідки. По-перше, не можна щоб усі поселення, які вирішили об'єднатися в одну громаду, мали єдиний кількісний критерій (наприклад, наперед визначену кількість населення). По-друге, ініціатива про об'єднання муніципалітетів повинна йти «знизу», а не нав'язуватися згори, командно-адміністративним шляхом (як у Франції). Тільки за умови добровільного об'єднання суб'єктів місцевої влади, використання досвіду муніципальної консолідації, моніторингу суспільної думки, врахування спільних уподобань та історичних, культурних, господарських зв'язків населення, сприятиме подальшому укрупненню територій із збільшенням рівня їх фінансової спроможності шляхом вдосконалення організаційно-правового та фінансового механізмів реалізації даного процесу.

У кожній країні спосіб реалізації процесів децентралізації і формування спроможних громад пов'язаний з її історією, політичною і управлінською культурою, економікою, соціальним досвідом.

Так, однією із головних особливостей визначення спроможності та автономії німецьких громад є їх достатня заселеність, а також можливість здійснювати владу на визначеній території, займатися організацією громади, ухвалювати норми місцевого права, зокрема статuti громад, місцеві бюджети та локальні податки, планувати власний господарський розвиток тощо. Водночас, громади Німеччини характеризуються високим ступенем демократичності врядування (скликання зборів громади в Німеччині відбувається на вимогу 2,5% мешканців громади, а в Україні – не менше 10% жителів громади) [4].

Досвід Франції відрізняється від інших держав перш за все тим, що Уряд цієї країни намагався розпочати примусову територіальну реформу, спрямовану на злиття комун, створених ще сотні років тому. Ідея примусового злиття, що була відкинута населенням, трансформувалася у співробітництво територіальних громад [1, с. 8]. Так, для прикладу, із 36 565 комун, що існують у Франції, 27 794 (що становить близько 80%) мають менше 1000 населення. Зрозуміло, що невеликі розміри території, мала чисельність населення окремих комун обмежують їх ресурси, а відтак і можливості належно здійснювати самоврядні повноваження без допомоги (передусім, фінансової) з боку держави.

Упродовж багатьох років у Франції дискутується питання щодо ліквідації дрібних сільських комун. Проте публічна політика з цього питання направлена на створення можливостей для різних форм кооперації комун, створення їх об'єднань для реалізації окремих повноважень та здійснення тих чи інших економічних і соціальних проектів. Це питання регламентоване Законом про об'єднання та консолідацію комун від 16.06.1971, яким передбачена можливість злиття комун та утворення ними спільних органів місцевого самоврядування (ОМС). Аналіз французького досвіду демонструє виражену публічну політику з цього питання, що включала проведення консультацій (під егідою ОМС і префектів) з мешканцями комун щодо їх об'єднання, а також

законодавчо унормовану (Закон від 12.07.1999) додаткову державну фінансову підтримку тим комунам, що об'єдналися з іншими.

Для подолання проблеми фінансового забезпечення і здійснення функцій органів самоврядування застосовується два підходи: по-перше – це співробітництво комун для вирішення певних спільних проблем; по-друге – злиття кількох дрібних комун в одну більш потужну і фінансово спроможну (міжкомунальна співпраця) для вирішення питань функціонування всіх служб місцевого самоврядування [1, с. 8].

Як результат, було утворено 14 регіонів метрополій, 120 агломерацій та 2033 об'єднання комун. Загалом такі об'єднання покривають 75% населення Франції [2, с. 40].

Розкриваючи значення та вагомий інтерес французів до реалізації процесів децентралізації, варто наголосити на третьому акті децентралізації, а саме Законі NOTRe (Закон “Про новий територіальний устрій” Республіки від 07.08.2015), в основу якого закладено [3, с. 37]: зміцнення міжмуніципальних зв'язків; скасування положення про загальну компетенцію регіонів і департаментів; розмежування повноважень; переорієнтацію департаментів на територіальну та соціальну солідарність; надання регіонам більш широких повноважень та функцій у сферах регіонального економічного розвитку та планування землекористування.

Владою Фінляндії, як і Франції було здійснено спробу зменшити кількість муніципалітетів рішенням «згори». Зрештою, у результаті політичних дебатів переміг принцип добровільності. Разом з тим держава заохочує об'єднання муніципалітетів шляхом надання додаткових субсидій [1, с. 8].

Не стояла осторонь і Польща. При об'єднанні польських територій – формуванні гмін не було ніякої добровільності, як це є в Україні. Все вирішувалось центральним органом влади. При цьому, гміни здобули право приймати рішення зі своїх питань, отримали власний бюджет, майно та ін. Натомість наголошено, що гміни мають бути настільки міцними, маючи фінанси, інфраструктуру і кваліфіковані кадри, щоб реалізувати свої завдання.

Такий підхід кореспондує до розгляду правового регулювання функцій та повноважень місцевого самоврядування більшості зарубіжних держав в основу якого покладено принцип субсидіарності, що є визнаним на загальноєвропейському рівні. Компетенції ОМС європейських держав засвідчують, що за принципом субсидіарності місцеві громади можуть реалізувати лише ті компетенції, які захищені державою шляхом створення механізмів фінансового перерозподілу [2, с. 45-46]. Якщо проблеми вирішують ті люди, які реально їх відчують, то вони й зацікавлені в тому, щоб зробити все якнайкраще. Втім, місцеві мешканці справді хочуть розвивати свою громаду, тож будуть шукати найкращі рішення, а також – вчитися.

Наразі нова система швидко почне сама себе вдосконалювати, залучати нових, грамотних і відповідальних людей. А завдання держави на етапі реформи – допомогти людям на місцях освоїти нові повноваження. Тому територіальне планування потребує об'єднання територій, пошуку варіантів їх рівномірного поділу і забезпечення спроможності.

А тому, узагальнення світового досвіду та його імплементація до українських реалій передбачає впровадження децентралізованої системи управління і формування спроможних територіальних громад шляхом добровільності їх об'єднання на засадах потенційної чи розрахункової спроможності (відповідно до перспективного плану області). Як результат – вся територія України має бути вкрита громадами з однаковими повноваженнями і джерелами ресурсів для їх реалізації. Об'єднання за принципом спроможності має стати основою для економічного зростання країни.

Список використаних джерел

1. Бібік Н. В. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні / Н. В. Бібік, Г. М. Шаповал // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2019. – № 2. – С. 5-14. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3

2. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» – DESPRO. – К. : ТОВ “Софія”. – 2012. – 128 с

3. Лелеченко А. П. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: практ. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с.

4. Нападовська Г. Ю. Міжнародний досвід формування та просторове впорядкування територіальних громад, 2017. URL : http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/123456789/3816/1/Napadovskaya_s%20%20%93%20%be%20%bc%20%b5%20%bb%20%8c.pdf

5. The size of municipalities, efficiency and citizen participation. – Local and regional authorities in Europe. – № 56. – Strasbourg: Council of Europe Press The size of municipalities, efficiency and citizen participation

КУЗЬМЕНКО Віктор

аспірант кафедри менеджменту

та управління проектами

ДРІДУ НАДУ

ПРОГРАМА ДІЙ УРЯДУ 2019-2024: ПЕРСПЕКТИВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

23 травня 2019 у Києві відбувся iForum 2019 – Український форум інтернет-діячів. Одним із спікерів цього форуму був новообраний Президент України Володимир Зеленський, який презентував виступ «Гарант інновацій – створюємо майбутнє разом» [1]. У своєму виступі Президент акцентував увагу на чотирьох ключових напрямках діджиталізації в Україні: інформація про державу, комунікація з державою, транзакції з державою, залучення в управління державою. По суті, у даному виступі Президента було сформульовано стратегічне бачення діджиталізації в Україні: «Ми хочемо справді зробити країну у смартфоні. Уряд у смартфоні. Хлопці, пора це зробити. Без вас не впоратися», як зазначив Президент [1].

12 липня 2019 року в Адміністрації Президента відбулося перше експертне обговорення концепції «Держава в смартфоні» [2]. В обговоренні взяли участь представники «Коаліції електронної держави», яка об'єднує 65 різних організацій та експертів у сфері цифрової трансформації в Україні. За словами радника Президента Михайла Федорова «... до 2024 року ми прагнемо перевести 90% всіх державних послуг в режим он-лайн, втричі зменшивши кількість взаємодії громадян і бізнесу з владою і досягнувши нульового рівня корупції в цій сфері» [2]. До основних питань, які були розглянуті на цій зустрічі, відносились питання: розвитку інструментів електронного урядування та електронної демократії; розбудови цифрової інфраструктури; кібербезпеки та ін.

18 вересня 2019 року постановою Кабінету Міністрів України № 856 «Питання Міністерства цифрової трансформації» було затверджено «Положення про Міністерство цифрової трансформації України» [3]. Відповідно цього документу, основними завданнями Міністерства цифрової трансформації України є формування та реалізація державної політики [3]:

– у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства;

– у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;

– у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтегрованості, розвитку інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;

– у сфері надання електронних та адміністративних послуг;

– у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації;

– у сфері розвитку ІТ-індустрії.

4 жовтня 2019 року Верховна Рада України ухвалила «Програму дій Кабінету Міністрів України» до 2025 року. Загалом дана програма складається з 78 цілей, які було закріплено між різними міністерствами України. Так, до компетенції Міністерства цифрової трансформації України» відносяться наступні цілі [4]:

- Ціль 14.1. Українцям доступні всі публічні послуги он-лайн.
- Ціль 14.2. Українці можуть користуватися високошвидкісним Інтернетом на всіх міжнародних автошляхах та в усіх населених пунктах.
- Ціль 14.3. Українець, який хоче мати цифрові навички, може їх вільно набути.
- Кожна стратегічна ціль має відповідні критерії досягнення:
 - Ціль 14.1.: 100% державних послуг доступні он-лайн; 60% українців користуються онлайн-послугами; високий рівень задоволеності українців від користування онлайн-послугами.
 - Ціль 14.2.: відсоток міжнародних автошляхів та населених пунктів з покриттям високошвидкісним Інтернетом (швидкість — не менше 30 Мбіт/с).
 - Ціль 14.3.: понад 6 млн. українців охоплені програмою розвитку цифрових навичок; 70% громадян, які пройшли програму, володіють навичками на базовому рівні.

Цікавою є «схожість» стратегічних цілей цифрової трансформації України зі складовими елементами ключового показника розвитку електронного уряду, що використовується Департаментом з економічних і соціальних питань Організації Об'єднаних Націй – Індексу розвитку електронного уряду (e-Government Development Index, EGDI) [5]:

- Ціль 14.1. та індекс Інтернет-сервісів, який вимірює присутність уряду в Інтернеті з точки зору надання послуг (Online Service Index, OSI).
- Ціль 14.2. та індекс інфраструктури телекомунікаційних послуг (Telecommunication Infrastructure Index, ТІІ).
- Ціль 14.3. та індекс людського капіталу (Human Capital Index, НСІ).

Підсумовуючи, маємо:

- виступ Президента України Володимира Зеленського на Українському форумі інтернет-діячів, iForum 2019, у якому було сформульовано стратегічне бачення діджиталізації в Україні;
- формування спільноти упровадження діджиталізації в Україні, яка складається з представників громадянського суспільства та публічного управління окремих міст України;
- створення Міністерства цифрової трансформації України – як головного органу у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері діджиталізації в Україні;
- розробка та затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України 2019-2024 рр. із визначенням стратегічних цілей та напрямів реалізації проектів у сфері діджиталізації в Україні з урахуванням вимог Індексу розвитку електронного уряду.

Враховуючи вищенаведене, на нашу думку, Президентом та Урядом України протягом травня-жовтня 2019 року було вжито відповідні заходи, які

надали змогу замінити поняття «електронний уряд» на поняття «діджиталізація» або «цифрова трансформація». Однак, наявність стратегічних цілей, які ґрунтуються на перевірених світовій практиці, надає можливість у подальшому розраховувати на корегування стратегічних цілей у бік розвитку саме електронної демократії та електронного урядування на місцевому рівні, інформаційно-комунікаційного забезпечення інноваційного розвитку територій, та поширення спільнот практик в об'єднаних територіальних громадах.

Список використаних джерел

1. Зеленський В. Гарант інновацій – створюємо майбутнє разом. – Режим доступу : https://2019.iforum.ua/speakers/zelenskiy/#speech_1705.
2. «Государство в смартфоне»: Зеленский собрал экспертов и наметил план. – Режим доступу : <https://www.pravda.com.ua/rus/news/2019/06/13/7217993/>.
3. Питання Міністерства цифрової трансформації : постанова Кабінету Міністрів України № 856 від 18 верес. 2019 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п>.
4. Програма діяльності Кабінету Міністрів України. Міністерство цифрової трансформації України. Цілі. – Режим доступу : <https://program.kmu.gov.ua/ministry/ministerstvo-cifrovoi-transformacii-ukraini>.
5. United Nations. E-government Survey 2018. – Access mode : https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf.

ЛЕБЕДЄВА Надія

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом
м. Київ*

ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНИХ НАВИЧОК ФАХІВЦІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Проблема адаптації державного управління України до норм Європейського Союзу викликає необхідність володіння державними службовцями хоча б однією іноземною мовою. Англійська мова – один з найпоширеніших мов світу. Громадяни та посадові особи Європейського Союзу безперешкодно нею володіють. Отже, актуальність вивчення іноземної мови студентами, які у майбутньому стануть державними службовцями, вимагає особливої уваги з боку вітчизняних вищих навчальних закладів, оскільки в українських ВНЗ здійснюється підготовка фахівців, які після отримання освіти працюватимуть у виконавчій владі, місцевому самоврядуванні, в громадських організаціях, і зможуть забезпечити високий рівень надання адміністративних послуг на принципах відкритості, підзвітності, професіоналізму, що, у свою чергу, потребує залучення європейських документів і друкованих джерел з метою вдосконалення сучасної системи державного управління. «Державна політика інтеграції в Європейський Союз, яка спочатку обмежувалася зовнішньополітичною діяльністю, все більше стає завданням внутрішньої політики» [5, с. 16].

Мета доповіді – теоретичне обґрунтування підвищення компетентних навичок фахівців галузі публічного та державного управління засобом вивчення англійської мови.

Українська дослідниця Радмила Василівна Войтович докладно описала вплив глобалізації на систему державного управління крізь призму теоретико-методологічного аналізу. У своїй монографії вчена зазначає наступне: «Одним із шляхів протистояння деструктивним проявам глобалізації є здатність України стати на позиції «рівності» з розвиненими державами світу». Основний фактор, який роз'єднує народи, позбавляючи їх можливості досягнення адекватного взаєморозуміння між ними, це мовної. У цьому плані, першочерговим завданням для України повинна стати державна підтримка вивчення іноземних мов. Згідно чого, було б доцільним – розробити Державну підтримку програми мовної освіти, основна мета якої – забезпечення державної підтримки у вивченні іноземних мов. Саме знання мов надасть можливості кожному громадянину самостійно ідентифікувати певну інтеграційну стратегію держави, а також брати активну участь в їх розробці та впровадженні» [2, с. 311-312].

Розвиток та інтеграція в Європейське співтовариство відбувається засобами освіти, науки і культури, які являють собою дієві фактори суспільного розвитку. Цей розвиток неможливий без комунікації, засобом якої є англійська мова. Наприклад, проблеми адаптації законодавства податкової та

інформаційної сфери України вимагають навичок володіння іноземною мовою державними службовцями. Оскільки можливості фахівців галузі державного управління полягають в управлінні структурними підрозділами органів виконавчої влади, виконавчих комітетів місцевих рад, громадських організацій, інших публічних установ, то до їхньої компетенції входять обов'язки розробки статутів, положень та посадових інструкцій. І володіння професійною лексикою на іноземній мові, в такому випадку, є вагомим доповненням до вдосконалення вітчизняних документів, оскільки в такій компетенції укладена здатність імплантувати все найкраще з європейського досвіду.

Проблема вдосконалення професійних навичок державних службовців, фахівців галузей публічного та державного управління була об'єктом досліджень сучасних українських науковців таких, як А. П. Губа [3], С.М.Опрятний [7], А. А. Павленко [8], Г. П. Кушнірова [11]. У своїх працях згадані автори розглядали засоби і методи поліпшення діяльності керівника в органах державної влади, формування комунікативної компетенції фахівців митної служби у системі неперервної професійної освіти, формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та моделювання системи професійного навчання державних службовців ділової англійської мови. За твердженням вченого-практика І. В. Зірки, атрибутом освіченості сучасного держслужбовця має бути «володіння одним або декількома іноземними мовами на досить високому рівні» [4, с. 1].

Це питання європейської і євроатлантичної інтеграції України. Однак, проблема досі залишається невирішеною тому, що українські державні службовці, у своїй більшості, не володіють хоча б однією робочою або офіційною мовою ЄС, що є причиною обмеження їх можливостей отримувати досвід державного управління на міжнародному рівні, проходити повноцінне професійне стажування і працювати в міжнародних проектах.

Необхідно пам'ятати про те, що спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» відкривається кафедрами менеджменту на факультетах економіки та бізнесу. Основною метою відкриття даного напрямку є отримання молодими людьми знань і умінь у сфері державного, регіонального управління, а також місцевого самоврядування [10]. За визначенням українського вченого, доктора наук з державного управління, Віталія Баштанник, «публічне управління – це неймовірно широка за обсягом регульованих суспільних відносин галузь соціального управління» [1, с. 6]. Розробка, прийняття та реалізація функцій управління в державній інфраструктурі, з метою вирішення стратегічних завдань – головна сутність даної спеціальності, і вона вимагає особливої підготовки людей, які будуть їй займатися. З подібної точки зору, ми стверджуємо, що завданням вищого навчального закладу, який взяв на себе відповідальність відкриття такої вагової спеціальності, стає обов'язок забезпечити публічний сектор висококваліфікованими фахівцями муніципального, регіонального, загальнодержавного та міжнародного рівня засобом знання іноземної мови, зокрема англійської. «Прогнозисти звертають увагу на ті мови, які набули широкого поширення в сучасному світі. Як мова універсального спілкування експерти найчастіше називають англійську. Є

навіть геополітичне обґрунтування такого підходу до проблеми. Історично так склалося, що у британської корони було багато колоній, серед них і Америка. Невипадково англійська мова є доступною багатьом народам і навіть є в ряді країн другою державною. Це в значній мірі полегшує процес взаємного ділового та культурного розуміння» – пише П.С. Гуревич [9].

Іноземна мова сприяє формуванню креативного покоління управлінців, що мають глибокі теоретичні знання, здатних мислити системно та інноваційно, а також приймати ефективні рішення і відстоювати інтереси суспільства. Тільки знання іноземної мови сприяє узагальненню зарубіжного досвіду і пошуку нових підходів щодо прискорення розвитку окремих регіонів і галузей економіки на цій основі.

Підготовку фахівців в галузі управління доцільно здійснювати, збільшуючи кількість аудиторних годин на малокомплектних групах, а також впроваджуючи інноваційні методики навчання іноземної мови. Вивчення англійської мови вимагає більше часу, ніж передбачено програмою, а також з огляду на різний рівень підготовки студентів – майбутніх фахівців державної служби. Отже, одним з елементів процесу навчання іноземної мови може бути рекомендований електронний навчальний курс MOODLE [6] для вузького профілю, якій відкриває широкі можливості надання матеріалів на мові оригіналу, професійної інформації про державне і публічне управління тим, хто бажає під керівництвом викладача сформувати практичні навички володіння іноземною мовою у своїй подальшій професійній діяльності.

Проаналізувавши сучасні наукові джерела можна зробити висновок про те, що ефективне вивчення англійської мови фахівцями публічного та державного управління вимагає принципу комунікативної спрямованості та підходу, а також є засобом підвищення кваліфікації кадрів. Підготовленість до спілкування, особливо психологічна спільно з поінформованістю, відбувається саме в форматі навчання: у співпраці, рольових іграх тощо. Державні службовці, студенти спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» змушені сьогодні включатися у систему різноманітних, комунікативних зв'язків з іноземними партнерами, і англійська мова є тією опорою, яка здатна допомогти їм у вирішенні державних завдань.

Список використаних джерел

1. Баштанник В. Структурні характеристики та тенденції організаційного розвитку національних систем публічного управління в умовах сучасних євроінтеграційних процесів / В. Баштанник // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 2009. – № 1. – С. 5-24.

2. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): монографія / Р. В. Войтович. – Київ: Вид-во НАДУ, 2007. – 680 с.

3. Губа О. П. Удосконалення діяльності керівника в органах державної влади теоретико-методологічний аналіз : автореф. дис...канд. наук з держ управління спец.25.00.03 «Державна служба» / Олександр Петрович Губа. – Дніпропетровськ, 2004. - 25 с.

4. Зірка І. В. Особливості ефективного навчання англійської мови магістрів освітньої галузі «Державне управління» – [Електронний ресурс] – Режим доступу. – URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Zirka.pdf>
5. Леонова А. О., Давидова В. П. Новачук О. О. Ефективність державного управління в контексті Євроінтеграції України. – К.: ДПА України, 2007. – 390 с.
6. Морзе Н. В., Глазунова О.Г., Мокрієв М. В. Методика створення електронного навчального курсу (на базі платформи дистанційного навчання MOODLE 3) – К.,2016. – 240 с.
7. Опрытний С. М. Моделювання системи професійного навчання державних службовців ділової англійської мови : автореф. дис...канд. наук з держ. управління спец. 25.00.03 «Державна служба» / Сергій Миколайович Опрытний. – Київ, 2005. – 32 с.
8. Павленко О. О. Формування комунікативної компетенції фахівців митної служби в системі неперервної професійної освіти : автореф. дис...д-ра пед. наук спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Олена Олександрівна Павленко. – Луганськ, 2010. – 48 с.
9. Проблемы языка в глобальном мире. Монография / Под. ред. Ганиной Е. В., Чумакова А. Н. – М.: «Издательство «Проспект», 2015. – 269 с.
10. Публичное управление и администрирование – [Електронний ресурс] – Режим доступу. – URL: [\[http://ru.knutd.edu.ua/events-and-publications/news/10781/\]](http://ru.knutd.edu.ua/events-and-publications/news/10781/)
11. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис...канд. наук з держ. управління спец.25.00.03 «Державна служба» / Галина Петрівна Кушнірова. – Київ, 2011. – 22 с.

ЛЕЛІЧЕНКО Анжела

к.держ.упр., доцент,

професор кафедри регіонального управління,

місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)

ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ

Формування мережі природоохоронних територій в Україні перш за все передбачає науково-обґрунтоване управління об'єктами природно-заповідного фонду (ПЗФ). У світовій практиці така управлінська діяльність відома як *менеджмент*. Термін «менеджмент» походить з англійської мови і означає – *керувати, управляти*. Англо-український словник [1] описує це поняття як «вміле поводження, ставлення» і тому найбільш точно розкриває зміст екологічного менеджменту.

Поняття про *екологічний менеджмент* вперше прозвучало в Ріо-де-Жанейро у 1992 році. Відповідно до прийнятих міжнародних стандартів екологічний менеджмент було віднесено до ключової домінанти сталого розвитку й одночасно до вищих пріоритетів промислової та підприємницької діяльності. У такий спосіб лідери країн світу визначили критерії подальшого економічного розвитку, які передбачають з одного боку, – екологічний імператив, тобто пріоритет екологічних цілей, та з іншого боку – еколого-економічну збалансованість розміщення і вдосконалення виробництва на будь-якій території з урахування її техномісткості.

Слушними у цьому контексті є представлене у праці [7] визначення «екологічного менеджменту», запропоноване Л. Бондар як: а) діяльності громадських екологічних організацій; б) сукупності засад, методів і засобів управління природоохоронною діяльністю підприємства; в) системи управління окремим природним комплексом, що підлягає особливій охороні; г) частину загальної системи управління, яка включає організаційну структуру, діяльність з планування, аналізу та актуалізації екологічної політики конкретної організації. Як видно з цих означень, всі вони сходяться на тому, що екологічний менеджмент – це екологічне управління на найнижчому локальному рівні конкретним природним комплексом чи іншим джерелом екологічної безпеки.

Специфіка екологічного менеджменту полягає в тому, що дана система займається плануванням і регулюванням свідомого впливу людини на навколишнє природне середовище для задоволення власних економічних потреб за умов сталого розвитку суспільства. Екологічний менеджмент є частиною загальної системи корпоративного управління і ставить за мету реалізацію завдань екологічної політики в галузі охорони навколишнього середовища. Його концепція базується на моделі сталого розвитку, яка передбачає гармонійне співвідношення соціально-економічного розвитку та довкілля без нанесення шкоди майбутнім поколінням.

Саме тому, в умовах ринкового сьогодення питання охорони збережених

багатьма поколіннями натуральних, а також відтворених або заново штучно створених сучасниками природних багатств набуває особливої актуальності. Зберегти природно-антропогенне ландшафтне та біологічне різноманіття для нинішнього і майбутніх поколінь покликана існуюча та перспективна мережа природоохоронних територій. Її природо-охоронний режим вимагає зваженого диференційованого підходу і повинен визначатися функціональним призначенням складників, тобто окремих територій і об'єктів, зокрема, об'єктів ПЗФ. Це питання особливо актуалізується в умовах інтенсивного руйнування ландшафтів, пов'язаного із перевищенням рекреаційних навантажень, розміщенням сільських населених пунктів у їх межах (за винятком заповідної зони), недосконалістю територіального планування, будівництва без урахування стійкості ландшафтів.

Вирішення проблеми поліпшення якості оточуючого середовища в першу чергу передбачає розвиток системної структури і розширення функцій екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000 та ISO 14001 [2, с. 150]. Перевага стандартів даної серії полягає в тому, що вони проектують і впроваджують ефективні системи екологічного менеджменту і створені для всіх сфер діяльності шляхом представлення міжнародної системи або методів визначення захищеності навколишнього середовища, контролю інформації та запобіганню торгових бар'єрів. Така структура повинна бути невід'ємною ланкою управлінської діяльності на територіях та об'єктах ПЗФ.

Згідно з Grumbine [8] екосистемний менеджмент об'єднує наукові знання про екологічні взаємовідносини в соціально-політичному комплексі та визначає шлях для досягнення основної мети в охороні цілісних природних екосистем на тривалий час.

В Україні – високо урбанізованій державі Європи первісних куточків незайманої природи практично не залишилось. Показник заповідності нашої держави (6,05%) значно менший ніж в середньому по Європі (14%). Тому обґрунтування створення нових природно-заповідних територій – проблема не тільки екологічна, економічна, правова, державна, але й освітня.

Можливим варіантом розвитку подій повинно стати поступове створення нових, розширення та збереження існуючих територій та об'єктів ПЗФ через формування і реалізацію завдань стратегічних та програмних документів у сфері охорони довкілля. Проте процес збільшення показника заповідності йде дуже повільно. Спостерігається тенденція, коли об'єкти ПЗФ залишаються такими лише на папері. Відповідно, для реалізації єдиної державної політики у сфері розвитку природно-заповідної справи прийнято Указ Президента України «Про заходи щодо подальшого розвитку природно-заповідної справи в Україні» від 23.05.2005 [5], а розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08.02.2006 [6] схвалено Концепцію Загальнодержавної програми розвитку заповідної справи на період до 2020 р., де заплановано збільшення обсягу площі ПЗФ України до 10 % загальної площі держави.

Разом із цим, Міністерством екології та природних ресурсів України за період 2016-2019 рр у сфері екомережі та ПЗФ [4]:

1. Відновлено систему державного управління у сфері організації,

охорони та використання ПЗФ на місцевому рівні шляхом передачі повноважень від ліквідованих територіальних органів Мінприроди до обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій – Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо повноважень в галузі охорони навколишнього природного середовища» внесено відповідні зміни до Закону України «Про природно-заповідний фонд України».

2. Створено нормативно-правову базу для збереження старовікових та природних лісів. Законом України внесено зміни до деяких законодавчих актів України щодо охорони пралісів згідно з Рамковою конвенцією про охорону та сталий розвиток Карпат. Розпочато її впровадження шляхом ідентифікації пралісів.

3. Прийнято 12 Указів Президента України, якими створено три нових національних природних парки («Бойківщина», «Кам'янська січ», «Нобельський»), розширено території 7 об'єктів природнозаповідного фонду та оголошено 3 заказники, таким чином площа ПЗФ України збільшена майже на 80 000 га, що становить приблизно 0,13% від загальної площі країни.

4. Урядом схвалений Указ про створення Дніпровсько-Тетерівського національного природного парку.

5. Створено мережу природоохоронних територій відповідно до європейських стандартів (Смарагдова мережа) та забезпечено включення її до Європейської мережі природоохоронних територій – 271 територія загальною площею 6 млн. га.

6. Постанови Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 №459 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 10.08.1992 № 459» урегульовано питання спеціального використання водних біоресурсів у межах територій та об'єктів ПЗФ.

7. Діє заборона на суцільні санітарні рубки у заповідниках, заказниках та національних природних парках

8. Уперше Мінприроди отримало 100 мільйонів гривень на національні природні парки.

9. У процесі будівництва 4 екопросвітницькі візит-центри на території 4 національних природних парків: НПП «Бузький гард», НПП «Верховинський», НПП «Подільські товтри», НПП «Приазовський», триває підготовка документації для Голосіївського національного природного парку.

10. Наказом Мінприроди від 17.04.2018 № 123 визначено новий порядок проведення конкурсу та призначення на посаду керівників установ ПЗФ.

Інтеграція екологічно значимих напрямів діяльності у загальну систему менеджменту приводить до ефективного впровадження системи екологічного менеджменту, забезпечуючи формування організаційної структури, планування діяльності, розподілу відповідальності, практичної роботи, а також процедури, процеси і ресурси для розроблення, застосування, оцінки досягнутих результатів і вдосконалення екологічної політики [3] на засадах сталого розвитку.

Необхідність впровадження природоохоронних заходів та застосування екологічного менеджменту в управлінні сталим розвитком природно-заповідних територій передбачає:

- формування дієвої служби державної охорони ПЗФ, передусім на територіях, не підпорядкованих Міністерству охорони навколишнього природного середовища України;

- розробку стратегій розвитку заповідної справи у вигляді регіональних програм; .

- здійснення поетапної інвентаризації земельних ділянок ПЗФ, ландшафтного та біологічного різноманіття, що надасть можливість включення перспективних природних територій в ПЗФ у складі пропонованих національних природних та регіональних ландшафтних парків;

- впровадження екологічно безпечних видів господарської діяльності, насамперед соціально орієнтованих (рекреаційна та оздоровча діяльність) для збалансованого розвитку об'єктів ПЗФ та прилеглих до них територій;

- багатоканальне фінансування природоохоронної діяльності (кошти бюджетів усіх рівнів, регіональний фонд охорони навколишнього природного середовища, гранти, спонсорська допомога та ін. джерела);

- створення системи регіональних-еколого-просвітницьких центрів для підвищення обізнаності та екологічної свідомості громадськості, просвіти та розвитку екологічної культури населення, з метою підтримки збереження ПЗФ;

- промоушен та інформування громадськості про сталий розвиток природно-заповідних територій.

Ураховуючи, що на сьогодні певною мірою сформовані теоретичні основи застосування екологічного менеджменту, на особливу увагу заслуговує його вплив на управління сталим розвитком природно-заповідних територій та їх зелене зростання. Саме зелене зростання повинне стимулювати економічне зростання і розвиток природно-заповідних територій із одночасним забезпеченням збереження природних активів і безперебійним наданням ними ресурсів та еко-системних послуг, що необхідні для розвитку промислового, людського та соціального капіталу на засадах сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Англо-український словник: Близько 65000 слів / Уклад. М. П. Подвезько, М. І. Балла; за редакцією Ю. О. Жлуктенка. – Київ: Рад. школа, 1974. – 663 с.

2. Газуда М.В. Регіональний менеджмент збереження і відтворення природно-заповідних територій : Монографія / М.В. Газуда, І.Б. Дяченко. - Ужгород: Видавництво ФОП Бреза А.Е., 2014. – 249 с

3. Галушкіна Т. П. Экономические инструменты экологического менеджмента (теория и практика). – Одесса : Инт проблем рынка и экономикоэкологических исследований НАН Украины, 2000. – 280 с..

4. Зіт про основні результати роботи міністерства екології та природних ресурсів України за період 2016-2019 рр [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: https://menr.gov.ua/files/images/news_2019/28082019/Минприроди_2019.pdf

5. Про заходи щодо подальшого розвитку природнозаповідної справи в Україні : Указ Президента України від 23 травня 2005 р., № 838/ 2005. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>

6. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку заповідної справи на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.02.2006 р. № 70-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kabinetministriv.xrtmp.com>

7. Хомин Б. Підходи до обґрунтування ландшафтно-екологічного менеджменту національних парків / Хомин Б. // Вісник Львів. ун-ту, Серія географічна. – 2004. – Вип. 31. – С. 350–354

Grumbine R. E. What is ecosystem management? / R. E. Grumbine // *Cons Biol*, 1994. V.8.. №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.life.illinois.edu/ib/451/Grumbine%20\(1994\).pd](http://www.life.illinois.edu/ib/451/Grumbine%20(1994).pd)

ЛЕЩУХ Ірина

*к.е.н., науковий співробітник відділу просторового розвитку
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. Ділішнього НАН України»,
м. Львів*

ПАРАДИГМА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Поняття «інноваційний потенціал» отримало свій розвиток на початку 80-х років ХХ ст.; розвивалось та уточнювалось в процесі теоретичних, методологічних та емпіричних досліджень. В останні роки зростає кількість досліджень присвячених вивченню окремих аспектів цієї дефініції на різних рівнях управління.

Сьогодні найчастіше категорія «інноваційний потенціал», як і «потенціал» загалом, ототожнюється із ресурсами або їх сукупністю, які служать «плацдармом» для його формування та будуть визначати/впливати на масштаби й темпи інноваційної діяльності.

Існують різні точки зору щодо визначення поняття «інноваційний потенціал», факторів його формування та методів оцінки. Досліджуючи наявну наукову літературу, присвячену проблематиці інноваційного потенціалу, нами виділено *три основних підходи до трактування інноваційного потенціалу*:

1) ресурсний (найпоширеніший) – розглядає інноваційний потенціал як упорядковану сукупність ресурсів, які забезпечують здійснення інноваційної діяльності, дозволяє оцінити поточний стан розвитку інноваційних процесів;

2) цільовий – передбачає організованість процесу використання ресурсів, їх спрямованість на досягнення конкретних цілей в інноваційній сфері;

3) міра спроможності/готовності (орієнтація на результат) – характеризує наявність та збалансованість структури компонентів інноваційного потенціалу, а також достатність рівня розвитку ресурсів економічного суб'єкту для здійснення інноваційної діяльності.

Вважаємо, що *інноваційний потенціал регіону* – це сукупність можливостей, ресурсів та організаційних здібностей, які забезпечують створення та впровадження інновацій з метою досягнення сталого розвитку регіону та країни загалом. При цьому, важливим аспектом нарощення інноваційного потенціалу регіону, з-поміж іншого, є інституційна спроможність держави до стимулювання та підтримки розвитку інноваційних процесів.

На наш погляд, *складовими інноваційного потенціалу регіону* є фінансово-інвестиційний, матеріально-технічний (виробничий), науково-дослідний, ринковий, інформаційний, інтелектуально-кадровий та маркетинговий потенціали (табл. 1).

Складові інноваційного потенціалу регіону*

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ	
Складові	Характеристика
<i>фінансово-інвестиційний потенціал</i>	характеризує стан системи фінансування (власні, кредитні, бюджетні, інвестиційні та ін. кошти), що здатна забезпечити умови реалізації інноваційного процесу для розроблення та комерціалізації нововведень (тобто перетворює нововведення безпосередньо в інновацію)
<i>матеріально-технічний (виробничий) потенціал</i>	визначає наявність наукових організацій, інноваційно-активних підприємств, їх об'єднань в регіоні та наявних у них засобів та предметів праці (сировина, матеріали, паливо та енергія; площі та робочі місця; устаткування та інструменти) для ведення інноваційного процесу, рівень його фондо- і технічної озброєності, відображає спроможність до позитивних структурних зрушень та до виробництва нових продуктів, продукції та послуг
<i>науково-дослідний потенціал</i>	забезпечує появу нововведень; характеризує обсяги науково-дослідницьких робіт у вартісному та кількісному виразі, структуру цих робіт за секторами економічної діяльності
<i>ринковий потенціал</i>	характеризує ступінь відповідності інноваційних ідей та об'єктів інтелектуальної промислової власності потребам суспільства і окремих суб'єктів господарювання в конкурентоспроможній наукомісткій продукції та послугах
<i>інформаційний потенціал</i>	характеризує інформаційну оснащеність суб'єктів господарювання регіону щодо ринку інновацій, технічну оснащеність інноваційного процесу зв'язком, телекомунікаціями та комп'ютерною технікою і технологіями
<i>інтелектуально-кадровий потенціал</i>	визначає можливості генерації і сприйняття ідей і задумів новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень
<i>маркетинговий потенціал</i>	здатність регіону, використовуючи наявні ресурси, існуючу інноваційну інфраструктуру та сформовану інноваційну культуру, комерціалізувати результати науково-технічної діяльності та забезпечити їх ефективне використання

*Джерело: узагальнено автором за [1-6]

Джерела інноваційного потенціалу регіону, на наш погляд, можна умовно поділити на три рівні: наука → техніка → виробництво.

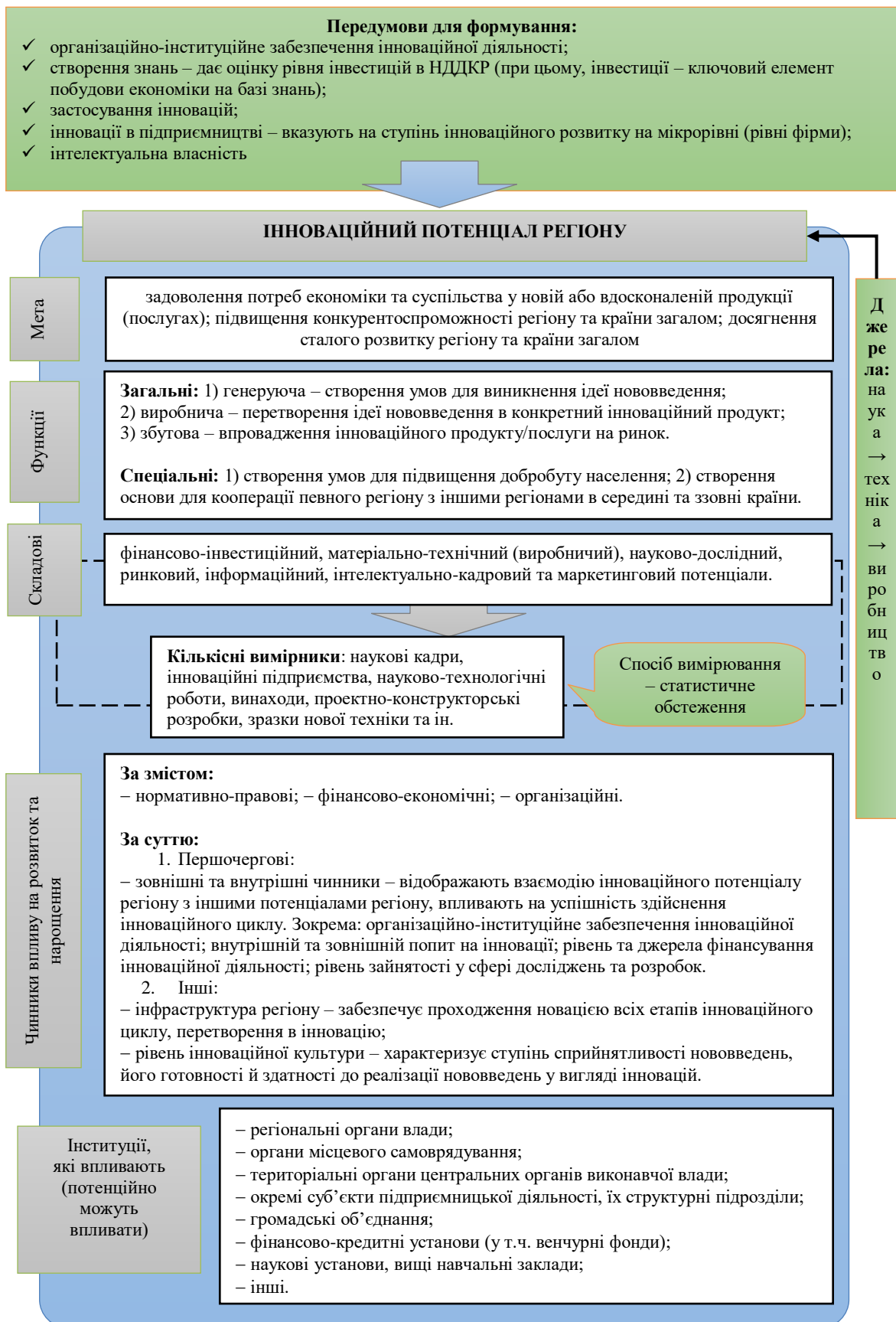


Рис. 1. Парадигма інноваційного потенціалу регіону*

*Джерело: складено автором

Розглянуті науково-методичні підходи лягли в основу розробленої нами *парадигми інноваційного потенціалу регіону* (рис. 1), яка, на відміну від існуючих, передбачає:

- 1) систематизацію передумов для формування та чинників впливу на розвиток та нарощення інноваційного потенціалу;
- 2) встановлення функцій та джерел інноваційного потенціалу;
- 3) визначення складових інноваційного потенціалу із зазначенням їх кількісних вимірників та способів вимірювання.

Подальше дослідження інноваційного потенціалу регіону є актуальним з огляду на його можливість сприяти створенню умов для ресурсного забезпечення інноваційної діяльності на регіональному рівні; залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси відповідно до інноваційних потреб регіону; сприяти розвитку інноваційної інфраструктури та ін.

Список використаних джерел

1. Куцай Н. С. Проблеми дослідження підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал регіону». URL: [http:// vlp.com.ua/node/741](http://vlp.com.ua/node/741).
2. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія] / Й.М.Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич // Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 184 с.
3. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці НУХТ. 2012. № 43. С. 57-61.
4. Сидорчук І.П Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. Економіка і регіон. 2014. № 2 (45). ПолтНТУ. С. 97-101.
5. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. 132 с.
6. Шутенко В. О., Городиський Т.І. Інноваційний потенціал регіону: теоретичний аспект. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, 2001. № 436. С. 427-431.

ЛИСАЧОК Алла

*аспірантка кафедри державного управління,
ЛРІДУ НАДУ*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ОТГ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

В сучасних ринкових умовах господарювання важливе значення відіграє питання дотримання економічної безпеки України. У 2014 році з початком процесів децентралізації вищенаведене питання зазнає особливої актуальності, оскільки забезпечення економічної безпеки в об'єднаних територіальних громадах (далі – ОТГ) сприяє забезпеченню економічної безпеки в Україні, особливо якщо це стосується питання управління. Оскільки питання безпеки перебувають у центрі уваги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, керівників підприємств, організацій та установ, підприємців і власників. Взаємодія вищенаведених суб'єктів, які забезпечують економічну безпеку ОТГ повинна здійснюватись на основі єдиних поглядів, підходів та загальних принципів при цьому враховуючи інтереси кожної зі сторін та працюючи у тісній взаємодії. Тобто варто розглянути економічну безпеку в ОТГ не як систему певних взаємопов'язаних показників, які відображають економічний та соціальний розвиток, а як ефективну взаємодію всіх ланок державного управління, які мають безпосередній вплив на ці показники. Насамперед, варто надати дефініцію поняттю «економічна безпека», «економічна безпека державного управління» та «державне управління економічною безпекою ОТГ».

На думку В.І. Криленка економічна безпека – це такий стан економічної системи, відтворення її внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що зумовлює її здатність до виживання та розвитку за несприятливих умов, і насамперед - це також здатність влади створювати механізм реалізації національних інтересів економічною системою та забезпечувати суспільно-політичну стабільність. Якщо розглядати «економічну безпеку державного управління» або «державне управління економічною безпекою» (далі – ДУЕБ), то в дослідників відсутня єдина думка до визначення даного поняття, оскільки на сьогодні воно не є досить дослідженим та систематизованим [4; с. 21].

Науковці Л.М. Акімова та А.В. Лисачок вважають, що економічна безпека сприяє створенню надійної та забезпеченої всіма необхідними засобами держави, захищеності національно-державних інтересів у сфері економіки [1; с. 19].

Незважаючи на це Я. Чернятевич визначає ДУЕБ як специфічний вид державного управління, що по суті є цілеспрямованою діяльністю суб'єктів забезпечення економічної безпеки, які є в межах чинного законодавства та, використовуючи наявні можливості держави, здійснюють розробку й реалізацію владних, регулюючих, координуючих, контролюючих та нормативних державно-управлінських впливів на об'єкти економічної безпеки з

метою прогнозування, своєчасного виявлення, запобігання та нейтралізації загроз у економічній сфері суспільного життя [3; с. 81].

Якщо ж, ми надаватимемо визначення дефініції «державне управління економічною безпекою ОТГ», то на нашу думку під нею варто розуміти вид державного управління під час якого органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та громади своїми рішеннями та діями здійснюють безпосередній вплив на розвиток ОТГ, що в свою чергу призводить не тільки до мінімізації екзогенних та ендемогенних загроз, а також до тісної взаємодії між суб'єктами управління.

Оскільки економічна безпека ОТГ в нашому дослідженні є цілісною системою, то вона має свої об'єкти та суб'єкти. До об'єктів економічної безпеки ОТГ відносяться: суспільство з його інститутами, організаціями, фірмами, підприємствами, а також особистість (індивід). До суб'єктів економічної безпеки ОТГ належать: органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та громадяни. Оскільки економічна безпека ОТГ є цілісною системою, то варто зазначити основні проблеми, які можуть виникнути під час ефективного управління ОТГ. До основних проблем належать:

- недостатня кваліфікація управлінських кадрів під час розподілу бюджету громади;
- сподівання та очікування органів управління на отримання грантів, інвестицій та коштів різних програм без наявного стратегічного планування;
- відсутність у органах місцевого самоврядування стратегії та тактики щодо перспективності ОТГ;
- відсутність умов для вільного функціонування та розвитку організованих соціальних груп і суспільних об'єднань громадян;
- відсутність ефективних механізмів забезпечення розвитку регіону;
- неправильно визначені пріоритетні галузі розвитку регіону, де знаходиться ОТГ;
- відсутність інвентаризації земель, що призводить до втрати ОТГ землі;
- помилки органів державного управління у формуванні земельних ділянок, що в свою чергу призводить до труднощів з оформленням права власності;
- помилки органів державного управління у процесі передачі землі ОТГ, тобто громада отримує великий ресурс, але в більшості випадків у власність громади потрапляє вже орендована ділянка землі на якій працює великий агрохолдинг, який не завжди є зареєстрованим на території громади, а це в свою чергу призводить до сплати податків за місцем реєстрації, а не за місцем його безпосереднього знаходження (податки не надходять до місцевого бюджету).

Органи місцевого самоврядування мають спрямовувати діяльність ОТГ на організацію стратегічних соціально-економічних завдань, науково-технічних проектів підприємств і організацій, розташованих на її території. Окрім цього для ефективного розвитку стратегічними цілями, які має досягти ОТГ повинні бути наступні:

- саморозвиток, самозабезпеченість, самозайнятність ОТГ при цьому

варто використовувати внутрішній потенціал громади, що в свою чергу призведе її до максимально ефективної самодостатності;

- забезпечити висококваліфікованими управлінськими кадрами, тобто навчання молоді та органів управління ОТГ за рахунок державного бюджету задля опанування кращого досвіду управління;

- підготовка працівників тих професій, які потрібні для ОТГ за кошти підприємств та організацій, які наявні на даній території на умовах домовленості;

- активізація локальної економіки, головним чином за рахунок виробництва, що функціонують на місцевих ресурсах;

- розробка стратегічних цілей та програм для отримання грантових коштів та залучення інвестицій для ОТГ;

- створення умов для вільного функціонування та розвитку організованих соціальних груп і суспільних об'єднань громадян;

- створення ефективних механізмів забезпечення розвитку регіону;

- визначення пріоритетних галузей розвитку регіону, де знаходиться ОТГ;

- створення комісій з питань інвентаризації земель;

- правильність та доцільність формування земельних ділянок, що в свою чергу допоможе уникнути труднощів з оформленням права власності;

- виправлення та уникнення помилок в процесі передачі землі ОТГ шляхом підвищення економічного розвитку територій та матеріального забезпечення фермерів (як наслідок податки надходять до місцевого бюджету).

Повноваження органів ОТГ доволі широкі: від розробки стратегії розвитку до організації благоустрою сіл і селищ, які входять до складу ОТГ. Зокрема рада затверджує бюджет ОТГ; утворює виконавчий комітет; встановлює місцеві податки і збори; визначає, яким буде соціально-економічний і культурний розвиток ОТГ, та ін. Виконавчий комітет своєю чергою забезпечує виконання бюджету ОТГ; координує діяльність відділів, управлінь, комунальних підприємств, установ та організацій ОТГ; має право змінювати/скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь та їхніх посадових осіб тощо [2].

Розвиток ОТГ повинен узгоджуватись із загальною стратегією розвитку відповідної області для формування потужних конкурентоспроможних регіонів і зрівноваження регіонів у межах країни. На практиці ОТГ, які «вписують» свій розвиток у регіональні стратегії, мають змогу отримати фінансування з обласних бюджетів під програми регіонального розвитку (наприклад, у Львівській області з обласного бюджету на конкурсних засадах співфінансують мікропроекти регіонального розвитку. Перевагу отримують ті, які відповідають стратегії розвитку регіону).

Отже, державне регулювання економічною безпекою регіону відіграє важливе значення у всіх процесах ефективного розвитку щодо організації та ефективного розвитку тієї чи іншої об'єднаної територіальної громади, оскільки саме від даних суб'єктів економічної безпеки залежать основні економічні показники розвитку регіону, що в свою чергу впливають на мікро- та макро-

показники України. Тому лише кваліфіковані органи державного управління, місцевого самоврядування та представники громади можуть захистити економіку ОТГ від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

Список використаних джерел

1. Акімова Л. Державне регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання / Л. Акімова, А. Лисачок // ДП «Видавничий дім «Персонал» (5). – 2017. – С 16-28.
2. Децентралізація: коротко про головне [Електронний ресурс] // Ціна держави. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://cost.ua/news/698-detsentralizatsiya-korotko-pro-holovne>.
3. Завгородня С. П. Система державного управління економічною безпекою як об'єкт самостійних наукових досліджень / С. П. Завгородня // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 41. – С. 80-87. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_41_10.
4. Кириленко В.І. Компліментарна модель національної економічної безпеки [Електронний ресурс] / Володимир Кириленко // Публічне управління економікою України в умовах загроз державності : зб. матеріалів круглого столу (м. Київ, 5 груд. 2018 р.). – Київ: КНЕУ, 2018. – С. 21–23. – Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/27235/PU_18_8.pdf?sequence=1.

Олександр ЛИСОВЕЦЬ,

магістр кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної академії управління персоналом

м. Київ

СТРАТЕГІЯ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Кожна держава має свою власну ментальну модель формування та здійснення кадрової політики, яка визначає ментальні особливості формування керівного складу апарату, механізми кадрового забезпечення державного управління, критерії формування та розвитку його інституту державної служби. Ця модель має бути зорієнтована на виключну реалізацію загальнонаціональних інтересів. Оскільки державна кадрова політика має здійснюватись відповідно до характеру соціальних, економічних, технологічних, соціально-психологічних процесів, які відповідають як потребам суспільства, так і рівню його розвитку, отже, щоб підвищити його ефективність, українське суспільство має виробити нову «канву» стратегії кадрового забезпечення, визначити мету, зміст, функції та терміни її реалізації. Це підтверджується тим, що ефективність кадрового забезпечення вимагає високої якості в діяльності керівних кадрів та відповідної його чисельності, оскільки вона, безумовно, визначає умови динамічного розвитку суспільства [1].

Реалізація державної кадрової політики відповідно до імперативів сучасності, дасть змогу модернізувати систему державного управління, подолати інерцію, усталені стереотипи мислення, які протистоять модернізації управлінської діяльності та її відповідності сучасним інтеграційним вимогам. Розробка такої кадрової політики має здійснюватись відповідно до завдань, які стоять перед суспільством.

При формуванні та реалізації державної кадрової політики повинні бути враховані і забезпечені такі функції менеджменту як:

1. Планування, яке включає аналіз та оцінку поточного стану кадрової політики з метою виявлення проблем, негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження причин плінності кадрів та безпосередньо планування кадрової потреби, а також планування витрат на персонал (набір, відбір, навчання, соціальні виплати) [2].

2. Організація роботи персоналу: залучення та відбір, адаптація, кар'єрне зростання кадрів, формування кадрового резерву, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників.

3. Мотивація, яка полягає у забезпеченні виплати заробітної плати, надання позачергових відпусток, забезпеченні іншими соціальними пільгами та гарантіями.

4. Координування діяльності як самої служби персоналу, так і усіх структурних підрозділів, з якими співпрацює даний підрозділ [2].

5. Контроль стабільності персоналу, роботи відділу кадрів, матеріального стимулювання за результатами діяльності, виконання запланованих заходів, атестація персоналу.

Важливим стратегічним напрямком формування нової кадрової політики може стати ефективне застосування кадрового маркетингу, оскільки активна кадрова політика має формувати вимоги до персоналу на етапі його підбору та найму.

На нашу думку, основними напрямками активної кадрової політики мають бути : політика зайнятості, як забезпечення висококваліфікованим персоналом, що має безпечні умови праці; політика професійного просування, під якою розуміється створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зросту; політика прогресивної мотивації, тобто надання оплати праці вищої ніж на інших підприємствах відповідно до здібностей, досвіду та відповідальності та врахування побажань працівників стосовно нематеріальної мотивації; політика трудових відносин, як дотримання правил корпоративної культури та встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Неможливо мати єдину кадрову політику в Україні, не маючи достатньо об'єктивної наукової, теоретичної бази її формування та реалізації. У розробці сучасної стратегії державної кадрової політики слід передбачити наукове обґрунтування таких послідовних і взаємозалежних етапів [4]:

1. Визначення доктрини державної кадрової політики, сутність якої полягає в тому, що держава і громадянин, роботодавець та працівник мають стати соціальними партнерами в професійно-трудовай діяльності людини щодо самореалізації особистості та розвитку суспільства в цілому.

2. Розробка концепції державної кадрової політики, насамперед її цілей, пріоритетів і принципів. Концепція державної кадрової політики повинна представляти із себе систему науково обґрунтованих ідей, цілей, пріоритетів, принципів, що визначають оптимальний підхід держави до вирішення кадрових проблем в установах, організаціях, державних і муніципальних органах, у суспільстві в цілому. Концепція державної кадрової політики має виходити з того, що:

- розробка та здійснення державної кадрової політики є однією із найскладніших проблем державного масштабу, оскільки має багатогранний і суперечливий характер. Вона не може бути зведена до вирішення тільки організаційно-управлінських завдань, тим більше до підбору та розстановки керівних кадрів. Важливо виявити та реалізувати взаємодію кадрових процесів із соціально-економічними, політичними, управлінськими, культурно-духовними підсистемами українського суспільства, з історично закладеними в ньому традиціями та стереотипами в масовій свідомості;

- кадрова політика держави є сукупністю різних соціальних функцій; будучи ефективним інструментом державного управління, важливим чинником розвитку суспільства, кадрова політика одночасно є елементом саморегуляції життєдіяльності населення;

- кадрова політика має свою об'єктивну логіку, віддзеркалюючи рівень розвитку, потреби та можливості українського суспільства й держави, реальний

стан кадрів, рівень їхнього професіоналізму і закономірності розвитку кадрових процесів, їхню залежність від характеру та рівня суспільно-політичного та економічного ладу [3, с. 295].

3. Визначення змісту та прийняття кадрової політики на всіх рівнях (державному, регіональному, місцевому та приватному).

4. Розробка механізму реалізації державної кадрової політики, формування цільових кадрових програм, прийняття поточних планів, заходів з упровадження цільових кадрових програм реалізації кадрової політики, які є складовими частинами управління персоналом в конкретному закладі, підприємстві, організації. Потрібна розробка нових, сучасних методологічних, правових, економічних, соціальних та інших умов, форм і методів ефективної роботи з кадрами в державних органах, органах місцевого самоврядування, а також впливу на кадрову ситуацію в державному, регіональному і приватному секторах економіки, у сфері науки, освіти, охорони здоров'я, культури.

5. Формування цільових кадрових програм.

6. Прийняття поточних планів, заходів з реалізації цільових кадрових програм реалізації державної кадрової політики. Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу і необхідній кількості відповідно до їх здібностей, кваліфікації та вимог виробництва. Цей метод управління персоналом здатний погоджувати і зрівноважувати інтереси роботодавців та працівників.

Список використаних джерел

1. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та ін. ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2008. 304 с.

2. Латыпов Р. Ф. Классификация моделей государственной кадровой политики: опыт системного анализа. *Вестн. Башкир. ун-та*. 2010. Т. 15. №2. С. 487–490.

3. Оболенський О.Ю. Державна служба : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 344 с.

4. Овчинников Г.П. Кадры вчера и сегодня: проблемы государственной кадровой политики и подготовки кадров. *ЧиновникЪ*. URL: <http://chinovnik.uara./2005/3/>.

ЛИТВИНЕНКО Олексій

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ*

БРЕНДИНГ ТА ПРОМОУШЕН МІСТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПОСИЛЕННЯ ЇХ ПОБРАТИМСТВА

У сучасних умовах для міста, у сфері міжнародної взаємодії, необхідним є визначення чітких цілей, досягнення яких можливе, коли система управління органів місцевого самоврядування базується на принципах маркетингу, що спрямовані на розвиток та промоцію властивих тільки даній території конкурентних переваг задля реалізації інтересів місцевих мешканців. Цьому сприяє співпраця та розвиток добросусідських відносин між українськими та зарубіжними містами в економічній, соціальній, гуманітарній та інших сферах, а тому є першочерговим кроком на інтеграційному шляху нашої держави у європейське співтовариство.

Натомість розширення підтримки і співробітництва між містами-побратимами України та країн світу можна досягти шляхом популяризації переваг і позитивних ефектів такого співробітництва, які проявляються через позиціонування унікальності і привабливості, створення та підтримки позитивного іміджу територій міст.

Тому, для того щоб міста стабільно розвивалися, їм, як і комерційним структурам, необхідно приділяти особливу увагу своєму стратегічному плануванню та використовувати брендинг для формування чіткого і позитивного образу. Це надасть можливість внутрішній аудиторії – територіальній громаді – повірити у своє місто, а зовнішній – довідатися й прийняти цей образ, забезпечивши чітке позиціонування і позитивне сприйняття.

Формування бренду та управління його просуванням – пріоритетна проблема економічного, соціального і політичного розвитку території. Успішність брендингу території безпосередньо впливає на: забезпечення її стійкого й привабливого іміджу; залучення зовнішніх інвестицій; нарощування господарського потенціалу; зміцнення інтеграційних і коопераційних зв'язків; трансляцію регіональних досягнень та ініціатив.

Українським містам доводиться себе «продавати», використовуючи інструменти маркетингу території. Відповідно, одним із вагомих факторів у формуванні побратимських відносин є формування іміджу міста, який включає наступні основні складові:

- дослідження базових принципів і стратегій розвитку міста, найпривабливіших для інвесторів, розробка стратегічних напрямів діяльності;
- створення зовнішнього іміджу міста, його образу, того, як дану територію сприймають громадськість, засоби масової інформації і зовнішні інвестори;

– формування внутрішнього іміджу міста: консолідація культурних цінностей жителів, їх емоційний настрій, створення сприятливої атмосфери привабливості міста.

Активними суб'єктами формування іміджу міста виступають : органи виконавчої і законодавчої влади, місцеві представництва органів державної влади, засоби масової комунікації, суб'єкти регіональної інфраструктури підтримки підприємництва, спеціалізовані PR-агенства, виставкові центри, туристичні і готельні мережі, учбові та учбово-ділові центри, представники міста за його межами [2, с. 87-89].

Тому, для розвитку побратимських та партнерських відносин важливо використовувати брендинг міста – технології, спрямовані на підвищення конкурентоздатності та інноваційної спроможності, згуртування і підняття духу громади, формування патріотизму та креативних тенденцій, для залучення додаткових матеріальних ресурсів, інвестицій, зовнішнього капіталу як із інших регіонів країни, так і з-за кордону, приваблення туристів, розвитку рекреаційного потенціалу міста, його екологічного ресурсу, залучення до міста людей, які хотіли б у ньому оселитися, працювати або розпочати свій бізнес і вкладати в нього гроші.

Вирішення зазначених завдань потребує розробки стратегічного плану розвитку міст і професійної маркетингової політики з його впровадження, що передбачає використання відповідних інструментів промоушену й брендингу територій.

Загалом, промоушен, брендинг і маркетинг сприяють зміцненню місцевого самоврядування. А від так місто повинно мати ресурс майбутнього для потужного ривка в своєму розвитку. Для цього треба зробити перехід (місток), який потребує відповідної інфраструктури й коштів. Для вирішення цієї проблеми варто об'єднати зусилля з містами-сусідами (містами-побратимами) і створити спільний проект, який, безперечно, відповідатиме інтересам громад обох сторін. З огляду на це, створення бізнес-інкубаторів, технопарків, розвиток інфраструктури, туристичний та інвестиційний промоушен, реалізація культурних, спортивних обмінів, проведення міжнародних фестивалів є тими брендинговими інструментами, які, безперечно, зроблять місто відомим та процвітаючим. Такий перехід стане одним із головних елементів брендингу і промоушену міста [1, с. 70].

Тому для органів влади принципово важлива відкритість до всіх значущих міських громадських та комерційних ініціатив, які можна підсилити за допомогою офіційних інформаційних каналів, насамперед – офіційного веб-сайту міста. Бренд міста формується на базі поширюваної про нього інформації, відповідних індексів і рейтингів, реальних аргументів щодо його функціонування й можливостей розвитку.

Так, Індекс брендингу міста (City Brand Index – CBI) вимірює сприйняття окремих міст жителями розвинених країн і країн, що розвиваються. Це відіграє важливу роль у розвитку бізнесу, культури та туристичної інфраструктури міста.

Найважливішими показниками для визначення рейтингу міст в ЄС є економічна база конкретної території, її ріст і диверсифікованість. Застосовувана при цьому єдина міжнародна шкала містить такі позиції: економічні умови: демографічна ситуація, структура місцевого господарства, перспективи росту; організаційна та адміністративна структура: відносини між різними рівнями влади, баланс прибутків і видатків, системи управління; фінансова гнучкість та результати діяльності: рівень ліквідності, обсяги боргових зобов'язань, розміри позабалансової заборгованості [1, с. 26].

Досліджуючи світовий рейтинг міст, можна зазначити, що найсильніші міста-бренди світу визначаються за економічними показниками їхнього розвитку, показниками ефективності місцевого управління, розвитку освіти та охорони здоров'я, а також за зручністю та сучасністю транспортної інфраструктури [5]. Аналізуючи світовий індекс сили міст, слід вказати, що серед 44 міст світу, які зайняли лідируючі позиції у світі, 14 міст – це європейські міста, тому найбільш успішними європейськими брендами міст можна вважати саме їх [2, с. 99]. Рейтинг Лондона серед найуспішніших міст світу – 1692,2 бала, що на 127 балів вище за рейтинг Нью-Йорка, на 230,3 – вище за рейтинг Токіо. Серед європейських міст перші місця у 2018 р., окрім Лондона, належать Парижу, Амстердаму та Брюсселю. Також треба відмітити зрушення у позиціях Стокгольму, який у 2018 році сягнув першого місця в піклуванні за навколишнім середовищем та зайняв 11 позицію замість 16 у 2017 році [5].

Вивчаючи складники рейтингів міст Європи, можна зазначити, що Лондон перемагає усіх конкурентів та має кращі позиції за трьома основними показниками: економічного розвитку, наукових досліджень та культурної взаємодії. За показниками благоустрою та побудови житла перші позиції належать Берліну (384,5 бала), Амстердаму (369,2 бала), Барселоні (368,9 бала). Найнижчі бали – у Брюсселя (322,7 бала) та Женеви (328,5 бала).

Аналізуючи бренд Лондона як найбільш успішний у 2018 році, слід вказати, що місто є поєднанням трьох центрів історичного, культурного та фінансового. По-перше, важливе значення для унікальності та успішності бренда міста має історична спадщина, адже Лондон налічує понад 2000 років із початку заснування та тривалий час був столицею найбільшої імперії у світі, він відомий своїми архітектурними пам'ятками, музеями [2, с. 100].

Тому дедалі частіше великі та малі міста вдаються до прискіпливого маркетингу території, формування та просування в інформаційному просторі свого унікального бренду, очікуючи, що це підвищить їх конкурентоспроможність. Слід також зауважити, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС [4] заклала механізми і можливості для співробітництва між українськими регіонами, територіальними громадами та їх партнерами в Європі, що відкрило широкі можливості фінансування реалізації важливих місцевих проектів, вивчення і використання зарубіжного досвіду. А активізація побратимського співробітництва між містами сьогодні є ресурсом для проведення якісних суспільних зрушень у напрямі утвердження європейських демократичних цінностей.

Список використаних джерел

1. Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України / За загальною ред. О. І. Соскіна. – К.: Вид-во «Інститут трансформації суспільства», 2011. – 80 с.
2. Карабаза, І. А. Бренд міста: аналіз позицій європейських міст у світових рейтингах / І. А. Карабаза // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород, 2019. – Вип. 25, Ч. 1. – С. 99-103.
3. Міхно Н. К. Формування позитивного іміджу міста в контексті політики підтримки сталого розвитку регіону / Н. К. Міхно / ГРАНІ. - №1 (81). – 2012. – С.87-89
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони // Офіційний вісник України. 2014. № 75. Том 1.
5. Global Power City Index 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://mori-m-foundation.or.jp/pdf/GPCI2018_summary.pdf.

ЛИТВИНЕНКО Юлія

*студентка кафедри маркетингу
та міжнародного менеджменту
ДНУ імені Олеса Гончара*

АУТПЛЕЙСМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

На сьогодні багато компаній мають строгий відбір персоналу, висувають багато вимог до кандидатів на обрані посади. Кожний раз у випадках необхідності поповнення штату робітників компанія проводить людей через декілька етапів. Першим етапом є рекрутинг, або ж найм працівників. Під час цього етапу керівник або уповноважена ним особа веде співбесіду з обраними кандидатами та обирає гідних на визначені посади. Після цього настає етап адаптації, під час якого вже найманих робітників знайомлять з штатом робітників, з переліком документації, фінансової звітності, якщо це безпосередньо пов'язано з посадою, яку займає людина. Після проходження періоду адаптації настає етап навчання. Людина навчається особливостям своєї роботи на певному підприємстві. Також у вигляді допомоги нещодавнонайманому працівнику можуть надати наставника, який буде допомогати на перших порах праці нового співробітника. Після того, як людина повністю готова до праці, вже показує гарні показники своєї ефективності та звикає до однотипної роботи, настає етап мотивації та стимулювання. Керівництво компанії задля того, щоб підтримувати високі показники ефективності роботи підприємства має розробити певні мотиваційні програми. Це може бути як грошове стимулювання праці, так і щось інше, наприклад певні подарунки від компанії, або навіть подорож разом зі своєю командою. Після того, як все склався позитивний внутрішній клімат компанії, людина, яка призначалась у свій час на певну посаду може перерости свої здібності та проявити себе на більш високій посаді, або ж на тій самій, але у іншому відділу, тобто це настає етап розвитку персоналу. Виходячи з того, як працюють робітники, компанія буде робити певну оцінку ефективності кожного робітника. Саме на цьому етапі може відбутися велика зміна для певних людей, але позитивна чи негативна, буде залежати від результатів внутрішньої перевірки та оцінки роботи персоналу. Якщо працівник був оцінений гарно та є можливість продовження роботи на данній посаді, то для нього нічого не зміниться. Але бувають ситуації, коли, незважаючи на те, що певна людина гарний спеціаліст, відповідальний робітник, але він або не впорався зі своїми завданнями та був невисоко оцінений, або ж керівництво не вважає за потрібним взагалі мати цього робітника у своїй команді, тоді для нього висувають пропозицію про звільнення. А те, як саме це відбудеться залежить виключно від самого керівництва компанії. В Україні буває часто так, що люди залишають своє місце роботи з негативними почуттями та поганим майбутнім ставленням до компанії. Також, прийшовши на нову роботу в іншу компанію, може розповідати певні комерційні таємниці попереднього підприємства, що

дуже погано відобразиться як і на самій репутації колишньої компанії робітника, так і на майбутніх результатах діяльності. Виходячи з цього, більш великі компанії розлучаються зі своїми працівниками за методом аутплейсменту.

Термін «аутплейсмент» походить від англійського *outplacement*, тобто «out» – поза, в поєднанні з «placement» – визначення на посаду. Іншими словами, це програма реальної підтримки професійними консультантами людей, які так чи інакше змушені будуть покинути свою посаду в певній компанії в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу. Також одним із тлумачення терміну «Аутплейсмент» є те, що це певна кількість спеціалізованих заходів керівництва компанії, які направлені на зменшення психологічного тиску на звільненого робітника та надання йому перспектив подальшого працевлаштування шляхом підготовки власними спеціалістами, або компаній у цій сфері. [2, 3].

Процес аутплейсменту доречно розглядати як сучасний інструмент в системі мотивації, адже він одночасно задовольняє потреби як роботодавця з одного боку, так і працівників з іншого. В той же час, він виконує ряд мотиваційних функцій. Для роботодавця перехід робітника на іншу посаду в обрану компанії зменшить витрати на основі того, що працівник звільнився за власним бажанням. Також компанія має можливість збереження своїх комерційних таємниць, що не вплине на подальшу її діяльність. Аутплейсмент надає компанії гарної репутації на ринку праці, тому що люди будуть знати, що ця компанія має гуманне ставлення до своїх працівників. Для працівників це має гарний вплив на особисту самореалізацію їх як спеціалістів у певній сфері, або ж, виходячи з того, що їм після звільнення надавали допомогу у працевлаштуванні та майже перекваліфікації, самореалізуватися в іншій сфері діяльності. Також працівник має перспективу того, що перехід на іншу роботу буде швидким на не буде впливати на стаж, що також позитивно відобразиться на майбутній кар'єрі [4].

Важливим є те, що підприємству краще буде використовувати аутплейсмент, який буде здійснюватися саме професіоналами. Даний аспект стосується дуже масштабних скорочень із великою кількістю вивільненого персоналу, на підприємствах які мають значну розгалуженість в категоріях персоналу і специфічні особливості функціонування. Адже підготовка та розробка самої системи аутплейсменту для великих підприємств потребуватиме, в першу чергу, значних часових витрат, що за умови прийняття рішення про скорочення просто не допустима розкіш, так як оперативна оптимізація ресурсів та скорочення витрат дає змогу підприємству втриматися на плаву та продовжувати своє функціонування [1].

Отже, виходячи з зазначеного матеріалу, впровадження аутплейсменту бажано для невеликих компаній, тому що вони не будуть мати масове скорочення персоналу та витратити багато часу та фінансів на розвиток працівників, які попали під звільнення.. Також це буде позитивно впливати на керівників компаній, які застосовують аутплейсмент, так і для робітників,

вимушених залишити свої робочі місця. А для самої компанії це зробить гарну репутації серед інших.

Список використаних джерел

1. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936>
2. Аутплейсмент: незаметное увольнение: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://argument.in.ua/articles/10.html>
3. Зленко А. М. Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу / А. М. Зленко // Економічний вісник університету : зб. наук. пр. / Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. - 2014. - Вип. 22(1). - с. 63-66.
4. Іщук Л. Аутплейсмент – новий підхід до звільнення (29 квітня 2013) / Л. Іщук: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uapress.info/uk/news/print/6029>
5. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание (23 февраля 2010) / Д. Клим: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://actiong.com.ua/novosti/76-autplaycmant.html>

МАЗУР Олександр

*аспірант кафедри інформаційних технологій
та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ*

ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА: ДОСТУП ДО ДЕРЖАВНИХ РЕЄСТРІВ

Налагодження діяльності центра з надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), для нещодавно створеної об'єднаної територіальної громади (далі – ОТГ) або нереформованого органу місцевого самоврядування, є нелегким завданням в умовах існуючих рамок і стандартів організації роботи [5]. Слід зауважити, що від використання існуючих на сьогоднішній день можливостей залежить ефективна робота ЦНАП на благо мешканців громади. При цьому, навіть підготовлений персонал створеного центру не буде вирішальним фактором, бо однією з великої кількості складових якісного функціонування ЦНАП є доступ до державних реєстрів [1].

У більшості випадків, кількісна можливість надання адміністративних послуг залежить від доступу працівників ЦНАП до державних реєстрів. А недоступність цих реєстрів навпаки стає перешкодою, бо порядком надання адміністративних послуг зазначається, що «суб'єкт надання адміністративної послуги не може вимагати від суб'єкта звернення документи або інформацію, що перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративних послуг або у володінні державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ або організацій, що належать до сфери їх управління» [2].

З іншого боку, неефективність ведення електронних державних реєстрів характеризується дублюванням інформації, відсутністю автоматизованого обміну даними між реєстрами та частковим використанням системи ідентифікації користувачів. Все зазначене призводить до того, що автоматизація процесів надання послуг не спрощує їх [3]. Тому проблема яка пов'язана з доступом ОТГ до більшості державних електронних реєстрів, без сумніву, не може бути розв'язана на місцевому рівні і потребує вирішення на рівні держави.

Підтвердження вищезазначеного напрямку вирішення проблеми є те, що, наприклад, ведення та адміністрування реєстру територіальної громади та послідує здійснення обміну відомостями між реєстрами інших територіальних громад для реєстрації особи та зняття з реєстрації, у разі зміни місця проживання на іншу адміністративно-територіальну одиницю, повинно проводитись відповідно до порядку, затвердженому Кабінетом Міністрів України [4].

Державним агентством з питань електронного урядування України, яке зараз реорганізоване у Міністерство цифрової трансформації України, впровадило систему «Трембіта» для автоматизованого обміну даними між державними реєстрами. Але на сьогодні ще залишається не врегульовані питання щодо правового застосування цієї системи в повному обсязі.

До першочергових реєстрів автоматизованого обміну можна віднести Єдиний державний демографічний реєстр, Державний реєстр актів цивільного

стану громадян, Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державний земельний кадастр і Державний реєстр виборців, а також нестворений єдиний державний реєстр адрес вулиць та будинків.

За одним з теоретичних підходів, основою для формування новостворюваних електронних реєстрів об'єднаних територіальних громад повинні стати відомості Державного реєстру виборців. Але слід забезпечити при цьому дотримання вимог законодавства України, а саме законів України «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації» та «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [5].

По суті, здатність державних реєстрів взаємодіяти між собою на основі технологічної сумісності (інтероперабельності) та захисту даних, уможливить верифікацію та виявлення тотожності між наборами даних, які оброблюються. Результатом цього, найближчим часом може стати проведення електронного перепису населення [6].

Отже, доступ до декількох державних реєстрів, як це зараз є в ЦНАП територіальної громади, замінить ефективна електронна взаємодія, результатом якої буде одна точка входу з послідувочою інформативною відповіддю із запитуваними даними декількох реєстрів.

При правовому врегулюванні статусу інтероперабельної взаємодії державних реєстрів, для ЦНАПу об'єднаної територіальної громади постане необхідність уніфікації існуючих електронних реєстрів ОПГ задля дотримання нових вимог використання інформації при наданні адміністративних послуг та здійсненні дозвільної діяльності.

Список використаних джерел

1. Сидоренко Н. Розбудова ЦНАП в ОПГ: огляд програм міжнародної технічної допомоги: Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 30 листопада 2018 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – с.141-144.

2. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI // Відомості Верховної Ради України. – 09.08.2013. – № 32.

3. Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 і від 27 грудня 2017 р. № 1013: Розпорядження Кабінет Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р // Урядовий кур'єр. – 20.02.2019. – № 34.

4. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні: Закон України від 11 грудня 2003 року № 1382-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 15.

5. Коваленко М. Г. Організаційно-правові питання взаємодії Державного реєстру виборців та Реєстру територіальної громади / М. Г. Коваленко // Державне будівництво та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 31. – С. 147-156. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dbms_2016_31_15.

6. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29 липня 2019 року № 558/2019 // Офіційний вісник Президента України – 05.08.2019. – № 17.

МАЛА Світлана

*аспірант кафедри менеджменту та управління проектами
ДРІДУ НАДУ*

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

В умовах реалізації та імплементації реформ і програм державного розвитку, які відбуваються на сьогодні в Україні, саме освіта є підґрунтям для інноваційного розвитку і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад. Високоякісна освіта для всіх мешканців громади як складова соціального добробуту громади визначає відповідність розвитку громади принципам сталого розвитку [4].

Рамковий Закон України «Про освіту» (із змінами) визначає компетенцію органів місцевого самоврядування у сфері освіти відповідно до вимог Нової української школи та створення нового освітнього простору [7].

В контексті другого етапу децентралізації (2019 – 2021 роки) одним із нагальних питань об'єднаних територіальних громад є прискорення реформування освіти [1].

Зміст сучасних реформ, які запроваджуються в освіті, обумовлений як об'єктивними вимогами часу, так і станом самої системи освіти.

Отримав бюджетні преференції, автономність та управлінські повноваження, органи управління освітою мають подолати інституційну слабкість та забезпечити ефективне управління в своїх громадах [3, с.8].

Це пов'язано, у першу чергу, з необхідністю пошуків нових освітнього менеджменту та проведення відповідних змін в управлінській діяльності, формування інноваційної парадигми розвитку публічного управління освітою, яка має відповідати сучасним стандартам та вимогам, задовольняти освітні потреби та запити населення, надавати гарантовані та якісні освітні послуги.

Зміни сприяють виживанню, розвитку, але за умови, що об'єкт впливу вміє добре адаптуватися до мінливості, зумовленої факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому ефективним при плануванні та проведенні змін буде використання управлінських моделей бізнесу, який обігнав державу на десятки років і в якому на рівні ДНК зашиті інновації, гнучкість і клієнтоорієнтовність [5].

Враховуючи, що зміни мають по своїй суті адхократичний характер, направлений за зовнішній аспект та диференціацію, гнучкість та дискретність, новою парадигмою розвитку публічного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах має стати адхократія, яка базується на дуже великій та швидко змінюваній гнучкості структури, поділеному на частини обсязі роботи різних робочих груп, координації діяльності цих груп керівником, творчому та нестандартному підході, самостійності прийняття рішень. [2].

Адхократичне планування розвитку публічного управління освітою включає розробку соціально-економічного аналізу, SWOT аналізу, визначення і

відбору конкурентних переваг громади, і визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей.

Стратегічне планування в галузі освіти – це планування майбутнього, яке більш стійке до зміни управлінських команд, націлене на раціональне використання наявних ресурсів задля розвитку, підтримує та стимулює новаторські підходи, згуртовує громаду навколо цілей її розвитку та сприяє її самоусвідомленню, забезпечує умови для доступу громади до позичкових ресурсів та грантів [6].

Сучасне управління освітою в громадах потребує інновацій, адхократичного «оновлення» усіх взаємопов'язаних управлінських процесів (управління процесами, управління проектами, управління змінами, управління знаннями, управління ресурсами).

Органи управління освітою в об'єднаних територіальних громадах, які взяли курс на формування адхократичного управління освітою, викоренивши бюрократичні суспільні відносини тотального контролю і стабільності, що були направлені лише на внутрішній фокус та інтеграцію, активно залучають стейкхолдерів, беруть участь у реалізації пілотних проектів, використовують нові можливості, запроваджують інноваційні моделі та технології, розширюють сферу діяльності, спираючись на довіру та партисипацію співробітників, відкриту комунікацію та зворотний зв'язок з громадськістю.

Разом з тим, є ряд протилежних проблемних питань в управлінській практиці об'єднаних територіальних громад, які мають бути враховані для мінімізації ризиків у розвитку публічного управління освітою.

Відсутність у керівництва органів управління освітою створених об'єднаних територіальних громадах стратегічного бачення розвитку освітньої галузі території та нерозуміння необхідності культивування адхократичної парадигми управлінської діяльності, недостатність уваги та зневажливе ставлення до елементів адхократичного управління або до самої адхократії (а іноді навіть повне знехтування та ігнорування ними) негативно впливає на діяльність органів управління освітою та проведення змін: вносить дисбаланс у функціонування органів управління освітою, призводить до стагнації управлінських процесів та навіть ставить під загрозу саме існування організацій.

На практиці безконфліктного впровадження змін для формування інноваційної моделі управлінської діяльності майже не відбувається: опір змінам – це частина, невід'ємний компонент формування та впровадження змін, який має бути врахований для забезпечення позитивних результатів розвитку публічного управління освітою.

Причинами небажання вибудовування цієї моделі в громадах залишається квазі-політизованість керівників органів управління освітою на період каденції органів місцевого самоврядування в частині збереження командно-адміністративної парадигми управління шаблонного мислення та декларативності рішень, ситуативно-політичний аспект посад керівників органів управління освітою.

Також управлінська недосконалість та низька конкурентоспроможність призводять до появи ризиків щодо надання освітніх послуг на території громади через зменшення у закладах освіти контингенту школярів, які обирають заклади освіти на території іншої громади, де освітня політика органів місцевого самоврядування передбачає інноваційний розвиток та стратегічне планування.

Адхократія на сучасному етапі не настільки розвинута, щоб повністю домінувати в управлінських процесах. Стратегічне планування без ефективності та своєчасності «канцелярських» бюрократичних процедур, юридичної коректності дефініцій та унормування управлінських рішень можуть мати досить небезпечні наслідки, з чим на сьогодні мають справу органи управління освітою у створених територіальних громадах при передачі закладів освіти під їх юрисдикцію від райдержадміністрацій.

Також надмірне захоплення керівників органів управління освітою у рамках реформування освіти інноваціями в частині зовнішнього аспекту (символами, атрибутами, архітектурою, меблями тощо) без формування відповідних змін всередині органів управління освітою (людей, структур, процесів) призводить до «чисто» радянської «показухи» без внутрішнього наповнення, іноді повної відсутності внутрішнього розвитку публічного управління.

Серед інших проблемних питань, які на практиці гальмують процеси впровадження нової парадигми управлінської діяльності в галузі освіти в громадах, є плинність кадрів (як керівників, так і спеціалістів) у новостворених об'єднаних територіальних громадах, що пов'язано з відсутністю стратегічного бачення розвитку громади або з конфліктом інтересів керівників органів місцевого самоврядування та керівників органів управління освітою щодо розвитку публічного управління освітою.

Отже, є необхідність тотального інституційного «перезавантаження», одночасного проведення змін (людей, структур, процесів) та прискорення адаптації відповідно до вимог Нової української школи, так як «старі» компетентні люди зі «старою» інституційною пам'яттю та шаблонами мислення тягнуть нові структури назад, а нові люди в «старих» структурах не можуть працювати, і потрібна критична маса нових людей із новим мисленням і цінностями. Нові кадри мають стати компетентними, а «старі» кадри, які володіють необхідними компетенціями та які готові до змін, мають «вписатись» у нові структури [5].

Таким чином, у контексті процесів децентралізації, які відбуваються в Україні, управління освітою в громадах вимагає корегування управлінської діяльності, підтримки на всіх рівнях вибудовування та прискорення впровадження в практику нової моделі розвитку – адхократичної парадигми публічного управління освітою, ефективною стратегічною парадигмою майбутнього, інноваційного розвитку, досконалості, якості, клієнтоорієнтовності, зовнішньої конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Децентралізація // Державні сайти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/about>.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
3. Лопушинський І. П. Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентралізації влади в Україні / Лопушинський І. П., Ковнір О. І. // Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування [Електронний ресурс] – 2017. – № 1. – Режим доступу : http://el-zbirn- du.at.ua/2017_1/27.pdf.
4. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf.
5. Пекар В. Велике перезавантаження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nv.ua/ukr/opinion/velika-perezavantazhennja-2501508.html>.
6. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний план розвитку громади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>.
7. Про освіту: Закон України від 05 вер. 2017 р. № 2145-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

МАМОНОВА Валентина

*д.держ.упр., проф.,
професор кафедри регіонального розвитку
та місцевого самоврядування
ХарPI НАДУ при Президентівi України*

КОЖУРІНА Віра

*аспірантка кафедри регіонального розвитку
та місцевого самоврядування
ХарPI НАДУ при Президентівi України*

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОТГ

Сучасну систему управління територіальними громадами важко уявити без стратегічного планування, адже складний, багатоаспектний і динамічний процес розвитку громади потребує використання системного підходу. Саме застосування високопрофесійних управлінських технологій і потребує розробки системи планувальних документів, яка б, в першу чергу, містила документ-дороговказ, що встановлював би цілі і пріоритети розвитку. Окрім того, має бути визначений інструментарій для досягнення цілей – через реалізацію конкретних проєктів розвитку – з базуванням на ресурсному потенціалі громади.

Застосування проєктно-цільового методу доцільно використовувати і в питаннях управління земельними відносинами і земельними ресурсами, що обумовлено необхідністю ефективного використання та охорони земель, забезпечення дотримання екологічного законодавства, підвищення якості ґрунтів, створення умов для розвитку агропромислового сектору та ін. Для того, щоб актуалізувати необхідність прийняття стратегічного документу у сфері земельних відносин, в контексті муніципального управління, необхідно з'ясувати, які проблеми в окресленій сфері можна вирішити за допомогою механізмів планування.

Варто зауважити, що розповсюдженням за кордоном є застосування терміну «Land Management» – земельний менеджмент, який полягає у реалізації програм (державних, регіональних, місцевих) щодо ефективного управління землекористуванням і розвитком територій, тобто суть управління земельним фондом зводиться до складання та реалізації програмно-цільових документів.

У Концепції Державної цільової програми розвитку земельних відносин в Україні на період до 2020 року зазначено, що найгострішими проблемами стосовно володіння, користування і розпорядження землею є: незавершеність процесів реформування економічних та правових відносин власності; недосконалість системи державного управління у сфері використання і охорони земель, земельного законодавства та інфраструктури ринку земель, нерозвинутість автоматизованої системи ведення державного земельного кадастру, відсутність механізму економічного стимулювання використання і

охорони земель. При цьому відзначено, що роботи із запровадження раціонального землекористування проводяться досить повільно [4]. Незважаючи на те, що вказаний документ прийнято ще у 2009 році, окреслені в ньому проблеми є актуальними і сьогодні. Тому треба приділяти значну увагу не лише написанню і затвердженню стратегічних документів, але й їх виконанню, інакше планування буде носити лише номінальний характер. Окрім того, першим кроком для стратегічного планування у сфері земельних відносин має стати аналіз існуючої ситуації, щоб, розробляючи план дій, не тільки вирішувати вже існуючі проблеми, але й запобігати появі нових.

Саме для грамотної розробки програмних документів розвитку територій об'єднаних територіальних громад (ОТГ) необхідно в першу чергу провести інвентаризацію та моніторинг земель, адже земля – основа ресурсного потенціалу громади. Провідними завданнями моніторингу земель є прогноз еколого-економічних наслідків деградації земельних ділянок з метою запобігання або усунення дії негативних процесів [1].

Наступним кроком є інвентаризація земель, яка проводиться з метою встановлення місця розташування об'єктів землеустрою; виявлення земель, що не використовуються; використовуються нераціонально або не за цільовим призначенням; виявлення забруднених земель; встановлення кількісних та якісних характеристик земель, необхідних для ведення Державного земельного кадастру; здійснення державного контролю за використанням та охороною земель [2].

Проведення вищевказаних заходів є інформаційною основою для прийняття громадою основних програмно-цільових документів у контексті управління земельними відносинами: схеми землеустрою і техніко-економічні обґрунтування використання та охорони земель, а також Програми розвитку земельних відносин та охорони земель.

Схеми землеустрою і техніко-економічні обґрунтування використання та охорони земель адміністративно-територіальних одиниць розробляються з метою організації раціонального використання та охорони земель, перерозподілу земель з урахуванням потреби сільського, лісового та водного господарств, розвитку сіл, селищ, міст, територій тощо [3].

За аналогією із загальнодержавною і регіональними програмами використання та охорони земель, розробка яких передбачена земельним законодавством, громади також розробляють, затверджують і використовують в роботі відповідні програми на місцевому рівні. Традиційно структура програми містить такі елементи: вступ; загальну характеристику земельного фонду громади; мету програми; перелік проблем, на розв'язання яких спрямований документ; перелік завдань та заходів програми; джерела фінансування; управління та контроль за виконанням намічених цілей; очікувані результати.

Окрім того, стратегічні документи, що регулюють розвиток земельних відносин адміністративно-територіальної одиниці базового рівня, є складовими комплексних соціально-економічних і секторальних програм та разом з містобудівною документацією забезпечують формування необхідної земельної

бази для того, щоб визначені в стратегічних планах наміри були реалізовані.

Варто звернути увагу, що попри всю важливість зазначених документів, у чинному законодавстві не передбачено санкцій за їх неприйняття та не окреслено процесуальні строки розробки та затвердження, що, в свою чергу, призводить до того, що громади роками функціонують без програмно-цільових стратегічних документів.

Проведене дослідження дозволило виявити цілу низку недоліків у системі стратегічного планування земельних відносин в громадах, основними серед яких можна виділити наступні.

По-перше, в громадах відсутня система контролю і аналізу якості виконання програмно-цільових документів, перш за все – як уніфікованих, так і індивідуальних по кожній громаді показників, за якими можна оцінити, наскільки якісно впроваджені заходи, що запропоновані в програмі та чи дали вони очікуваний ефект. Адже саме на основі таких даних має створюватись наступний програмно-цільовий документ.

По-друге, наявність формального підходу до складання та реалізації програмно-цільової документації. На підставі аналізу великої кількості програм розвитку земельних відносин різних громад з різних областей України можна зробити висновок, що вони є типовими, не враховують особливостей конкретних адміністративно-територіальних одиниць, не містять глибокої аналітики, а запропоновані заходи мають універсальний характер.

По-третьє, компетенції щодо прийняття та впровадження планів, програм розвитку розпорошені між різними органами публічного управління – органами місцевого самоврядування, територіальними органами центральних органів виконавчої влади (структурними підрозділами Держгеокадастру), що спричиняє розмивання зони відповідальності.

По-четверте, як правило, відсутнє науково-методичне забезпечення складання і виконання програмно-цільових документів у сфері земельних відносин, хоча саме органічне застосування комбінації різних методів має позитивно вплинути на розв'язання існуючих суперечностей та підвищити ефективність застосування управлінських технологій.

Отже, як свідчить проведене дослідження, не зважаючи на застосування такого потужного інструментарію, як стратегічне планування у сфері управління земельними відносинами, існують і певні проблеми та суперечності, які потребують усунення шляхом удосконалення відповідного науково-методичного забезпечення. Доцільним є вивчення досвіду Європейського Союзу, де адміністративна модель передбачає програмні підходи до управління в цілому та у секторі земельних відносин, зокрема.

Список використаних джерел

1. Земельний кодекс України: від 25 жовтня 2001 р. № 2768. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/ed20120408>

2. Про затвердження Порядку проведення інвентаризації земель та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів

України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 05 червня 2019 р. № 476-2019-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/476-2019-п>.

3. Про землеустрій : Закон України № 858-IV від 22.05.2003 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15>.

4. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку земельних відносин в Україні на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 743-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/743-2009-р>.

МАРЦЕНЮК Олена

к. держ. упр.

керівник навчально-наукового центру,

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

СЕРГІЄНКО Елла

к. держ. упр.

доцент кафедри менеджменту та управління проектами

ДРІДУ НАДУ

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Ключовим елементом системи публічного управління є відносини між суспільством та органами публічної влади. У цьому зв'язку можна стверджувати, що публічне управління це складна система агентських відносин між суспільством і органами публічної влади, які діють і в інтересах суспільства, і у своїх інтересах. Це свідчить про те, що в процесі децентралізації і реформування органів місцевого самоврядування, проблема конфлікту потребує як наукового осмислення, так і розробки технологій управління ними.

Конфлікти – це джерело змін в суспільстві. Конфлікт – це відносини у процесі свідомо цілеспрямованої протидії суб'єктів соціальної взаємодії, які характеризуються найгострішим способом розвитку і завершення значимих протиріч та супроводжуються негативними емоціями по відношенню один до одного.

В цілому, конфлікти в системі публічної служби відіграють надзвичайно важливу роль, оскільки сигналізують владі та суспільству про існуючі протиріччя, які вимагають свого вирішення, про існуючі розбіжності позицій громадян; змушують владу переглядати свої цілі, рішення, курс в цілому; стимулюють дії, здатні поставити ситуацію під контроль, подолати певні труднощі в управлінському процесі, а також сприяють пошуку нових засобів і сил, оновлюють саму державно-адміністративну систему, тим самим, забезпечуючи механізм її розвитку та адаптації до нових, змінених умов.

Конфлікти в системі місцевого самоврядування характеризуються великою різноманітністю й поділяються на: політичні, соціально-економічні, етнічні, релігійні, юридичні, соціально-побутові; загальні й локальні; короткострокові й довгострокові; між-особові й групові; горизонтальні (між суб'єктами не підпорядкованими один одному) та вертикальні; позитивні (конструктивні) й негативні (деструктивні); відкриті й приховані.

Причини конфліктів характерних для органів місцевого самоврядування: боротьба за лідерство в органах влади, нерівність у питаннях влади та авторитету, боротьба нездорових амбіцій при виконанні владних повноважень; розподіл повноважень, невизначеність результатів діяльності органу влади; погані комунікації, невміння і небажання ефективно комунікувати, відсутність

або брак інформації, відсутність зворотнього зв'язку, ігнорування думки підлеглих при виконанні завдань діяльності; невідповідність обсягу завдань діяльності та часу на їх виконання, значний обсяг недоцільної та неефективної роботи, збільшення функціональних обов'язків без додаткової мотивації та збільшення розмірів оплати праці; нечітко поставлені завдання діяльності, протиріччя між посадовими інструкціями та вимогами до працівника; низька професійна компетентність керівників органу влади, структурного підрозділу та/або підлеглих (виконавців); політичні амбіції (міжгрупові конфлікти); психологічна несумісність, відмінності у критеріях оцінки ідей та поведінки, надмірна емоційність, грубість, неповага один до одного; гендерна нерівність, особливо при призначенні на керівні посади, кадрові призначення [].

Особливої уваги заслуговує виокремлення такого виду конфліктів в діяльності органів місцевого самоврядування, як конфлікт інтересів. Встановлено, що участь в управлінні та розпорядження владою надають посадовим особам органів місцевого самоврядування значні можливості для керування людськими та матеріальними ресурсами, широкий доступ до інформації. Посадові особи навіть можуть впливати на долі людей відповідної територіальної громади, тобто в органах місцевого самоврядування потенційно існують усі умови для виникнення конфлікту інтересів.

Конфлікти, що виникають в об'єднаних територіальних громадах в умовах децентралізації: конфлікти щодо самого об'єднання; конфлікти щодо розподілу ресурсів між внутрішніми громадами; конфлікти навколо оптимізації соціальної інфраструктури; земельні конфлікти; конфлікти щодо ефективності місцевої влади в ОТГ; конфлікти між владою ОТГ та району [].

Провідна роль у попередженні виникнення конфліктів належить саме органам місцевого самоврядування з огляду на те, що їх роль полягає не лише в забезпеченні захисту прав та інтересів територіальної громади, а й у контролі за виконанням чинних норм, дослідженні причин, що зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій і, як наслідок, конфліктних проваджень. Попередження конфлікту в органах місцевого самоврядування – це необхідний вид діяльності, спрямований на виявлення, усунення або нейтралізацію причин та умов, що сприяють виникненню конфліктів, з метою їх мінімізації.

Попереджувальна діяльність органів місцевого самоврядування передбачає прийняття підзаконних нормативних актів, що регулюють питання попередження виникнення конфліктів (спеціальна профілактика); участь у межах компетенції в мінімізації та усуненні причин та умов виникнення конфліктів; виявлення потенційних учасників конфліктів, поведінка яких вказує на реальну можливість виникнення конфліктів і здійснення щодо них попереджувальних заходів (наприклад, прийняття превентивних адміністративно-правових заходів). Тобто попереджувальна діяльність – це соціально спрямована діяльність держави, державних органів, їх посадових осіб, громадських організацій, органів місцевого самоврядування та громадян щодо виявлення причин та умов виникнення дій протиправного характеру, пов'язаних із діяльністю посадових осіб органів місцевого самоврядування, що сприяють розвитку конфлікту.

Існує досить багато методів управління з метою попередження конфліктів:

- внутрішньо-особистісні методи – методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи – методи з профілактики та усунення організаційних конфліктів;

- міжособистісні методи корекції або зміни стилю поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи впливу на індивідуальну поведінку і приведення у відповідність організаційних ролей співробітників з урахуванням їх функціональних обов'язків (можливе маніпулювання співробітниками);

- методи активізації відповідних агресивних дій, які застосовуються в надзвичайних випадках, коли вичерпані можливості всіх попередніх методів, а також врахування чинників, які можуть запобігти конфлікту:

- правильний підбір і розстановка кадрів;
- вдосконалення систем оплати праці;
- контроль за відповідністю прав і обов'язків;
- створення сприятливого клімату;
- приділення уваги неформальним комунікаціям в колективі.

По суті, процедура ефективної комунікації з метою уникнення конфлікту ідентична процедурі проведення переговорів з урегулювання конфлікту, але дозволяє розв'язати проблемну ситуацію, не доводячи її до відкритого конфлікту.

Список використаних джерел

1. Васильєва О. Управління конфліктам у взаємодії органів публічної влади та громадськості на місцевому рівні / О. Васильєва // *East Journal of security studies*. – 2018. – volume 3 (1/2018). – р. 1 – 10.

2. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Збірник методичних матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. – К. : НАДУ, 2016. – 308 с.

3. Третє щорічне соціологічне дослідження «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slg-coe.org.ua/p13513/>. – Назва з екрану.

МІЩЕНКО Яна

магістрант УМСФ «Публічне управління»

головний спеціаліст Департамент культури, туризму, національностей та релігій Запорізької обласної державної адміністрації

МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ШЛЯХ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ У РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Ефективність діяльності органів публічного управління залежить від професійного, морально-етичного рівня підготовки кадрів. Орган держави – це насамперед колектив державних службовців наділених владно-розпорядчими повноваженнями для здійснення покладених на нього державних функцій.

Мотивація праці державних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість, підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання, а також досягнення організаційних цілей. Мотивація як інструмент управління персоналом стане більш діючим, якщо використовувати різноманітні мотиви, між яких треба виділити матеріальні, соціально-психологічні, духовні, творчі та ін. Щоб уміло управляти персоналом треба поєднати первинні та вторинні потреби, внутрішню та зовнішню винагороду.

Найбільш істотний вплив на продуктивність праці спричинює саме внутрішня мотивація особистості. Мотивація містить у собі чотири основних компоненти: матеріальну зацікавленість;- особистий інтерес до роботи; відносини в колективі; зміст роботи з погляду суспільних інтересів.

Враховуючи іноземний досвід та вітчизняні надбання в сфері мотивації державних службовців дуже актуальним є розмежування позитивної та негативної мотивації. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє його потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Позитивна мотивація, як метод впливу на кадрове забезпечення, може здійснюватися у трьох напрямках.

Професійна мотивація, що дає можливість: кар'єрного зростання продовження навчання набуття досвіду роботи.

Матеріальна, гарантує:

- оплату праці працівника;
- старання у роботі для отримання преміювання.

Моральна, що надає відчуття: престижу від займаної посади; визначення особистих досягнень; поваги серед керівництва і колег; задоволення від робочого процесу.

Відсутність або недостатність позитивних стимулів у роботі провокує ситуацію, коли виникає мотивація негативна. До різновидів такої мотивації можна віднести корупційну та каральну.

Корупційна мотивація, що спричиняє:

- зловживання посадовцем службовим становищем;
- відхилення від основних посадових обов'язків;
- надання переваги власним матеріальним інтересам;

- підривання престижу служби в митних органах;
- виникнення недовіри простого люду до посадовців;
- зародження традиційно шаблонного мислення про відсутність і неможливість порядку в органах влади.

Каральна негативна мотивація – зумовлені усвідомленням можливих неприємностей, незручностей, покарань, які можливі в разі невиконання діяльності.

Реальною можливістю для вирішення проблем кадрового забезпечення є створення мотивації позитивної і недопущення негативної. Позитивну мотивацію повинен втілити керівник, а також сам посадовець свідомо.

Для організації процесу мотивації в установі як для окремих осіб, так і в цілому для трудового колективу, необхідне вжиття наступних заходів:

- оцінювання мотиваційного потенціалу та складання карти мотиваторів для кожного державного службовця. Потреби, мотиви та цінності - індивідуальні, вони не можуть бути абсолютно ідентичними для якоїсь соціальної групи людей, тому так важливо оцінювати потенціал кожного державного службовця;
- аналіз карти мотиваторів і моделей поведінки. Для людини характерний комплекс мотиваторів, які якимось чином співвідносяться одне з одним, вони залежать від потреб, цінностей та інтересів людини, тому при проведенні аналізу необхідно звернути увагу не на окремі мотиватори, а на їх послідовність і пріоритетність;
- розробити рекомендації лінійним керівникам щодо конкретних заходів мотивації державного службовця з метою впливу на найактуальніші для людини потреби, цінності, інтереси;
- моніторинг ефективності системи мотивації як за допомогою спеціальних прийомів індивідуально з державними службовцями, так і за результатами інтерв'ю з їхніми лінійними керівниками;
- внесення пропозиції з удосконалення існуючої системи мотивації та її прийомів.

Проголосивши свій європейський вибір, Україна змушена гармонізувати своє законодавство до європейського. В європейському законодавстві закріплені мотиваційні елементи, що сприяють підвищенню ефективності праці. Особлива увага приділяється хорошему матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям. Україна, взявши до уваги європейський та світовий досвід в галузі законодавства і не тільки, приєднавши власний національний змогла б покращити систему публічного управління.

Список використаних джерел

1. Матвіїшин Є., Максимішин В. Мотиваційний моніторинг- засіб підвищення ефективності роботи державних службовців // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 5. – С. 450
2. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колог. - К. : КНЕУ, 2002. - 337 с.

МНАЦАКАНОВ Сурен

аспірант кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Презентуючи програму «Держава в смартфоні» на IT-форумі у м. Запоріжжі віце-прем'єр-міністр України Михайло Федоров заявив, що уся комунікація громадян із державними структурами має перейти в інтернетпростір. Цифрова трансформація надає великі економічні переваги суб'єктам підприємства – знижує собівартість, покращує якість, веде до зростання продуктивності та інноваційності тощо [1].

Термін «Індустрія 4.0» (Industry 4.0) з'явився у 2016 році в німецькій програмі модернізації промисловості [2]. Німеччина, стурбована падінням конкурентоздатності своїх виробників по відношенню до азійських та американських компаній, створила державну програму цифровізації промислових виробництв та їх продуктів. З 2016 подібні програми почали масово приймати інші європейські країни, а пізніше термін став загальноприйнятим. Асоціація підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) ініціювала розробку «Національної стратегії «Індустрії 4.0.», яка базується на чисельних попередніх розробках, поданих в ініціативах Digital Agenda Ukraine, новій промисловій стратегії тощо.

Сьогодні під «Індустрією 4.0» розуміють наступний етап цифрової трансформації виробничих підприємств, що супроводжується прискореним впровадженням технологій, таких як промисловий інтернет речей, аналітика великих даних, штучний інтелект, нове покоління роботів, доповнена реальність тощо. Разом це веде до кращої синергії виробничих та IT-технологій, зміни бізнес-моделей і значного прискорення інноваційно-го розвитку. Особливістю четвертої промислової революції є поява нових бізнес-моделей, що базуються на можливостях цифровізації. Дорожні карти цифровізації є одним із головних інструментів для реалізації цілей по цифровій трансформації підприємств та галузей.

На жаль, виявляється що приблизно 11 млн населення України живе в селах з населенням менше ніж 2000 у кожному [3]. І таких сіл більше ніж 25 тисяч. У більшості цих сіл з Інтернетом велика проблема — максимум є дуже повільний дротовий доступ від Укртелекому. А мобільного 3G або (як нам усім рекламують) 4G/LTE — там немає. І в найближчому майбутньому не буде, оскільки українські оператори дістали в розпорядження істотно менше частот для мобільного Інтернету (це 3G і 4G), ніж у багатьох розвинених країнах. Це означає, що для 11 млн українців «країна в смартфоні» — просто красиві слова.

Сьогодні не тільки формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ), а й їх подальша економічна діяльність відбуваються за умов, коли органи місцевого самоврядування не мають повної та актуальної інформації про наявні

ресурси (земельні ресурси, корисні копалини, інженерні мережі, виробничий потенціал), а також не володіють методологією та програмним забезпеченням для використання цієї інформації у своїй роботі.

На жаль, більшість ОТГ не мають фінансових можливостей для забезпечення ОТГ відповідними геоінформаційними ресурсами. Тому з практичної точки зору це завдання може бути вирішено лише іншим шляхом: через створення регіональних геоінформаційних процесінгових центрів (ГІПЦ), які надаватимуть усім ОТГ можливості накопичення та обробки своїх геоданих дистанційно – коли землевпорядники, архітектори, економісти та менеджмент ОТГ працюватимуть на своїх комп'ютерах, як на автоматизованих робочих місцях (АРМ), підключених до ГІПЦ за технологією «клієнт-сервер» (Рис. 1).

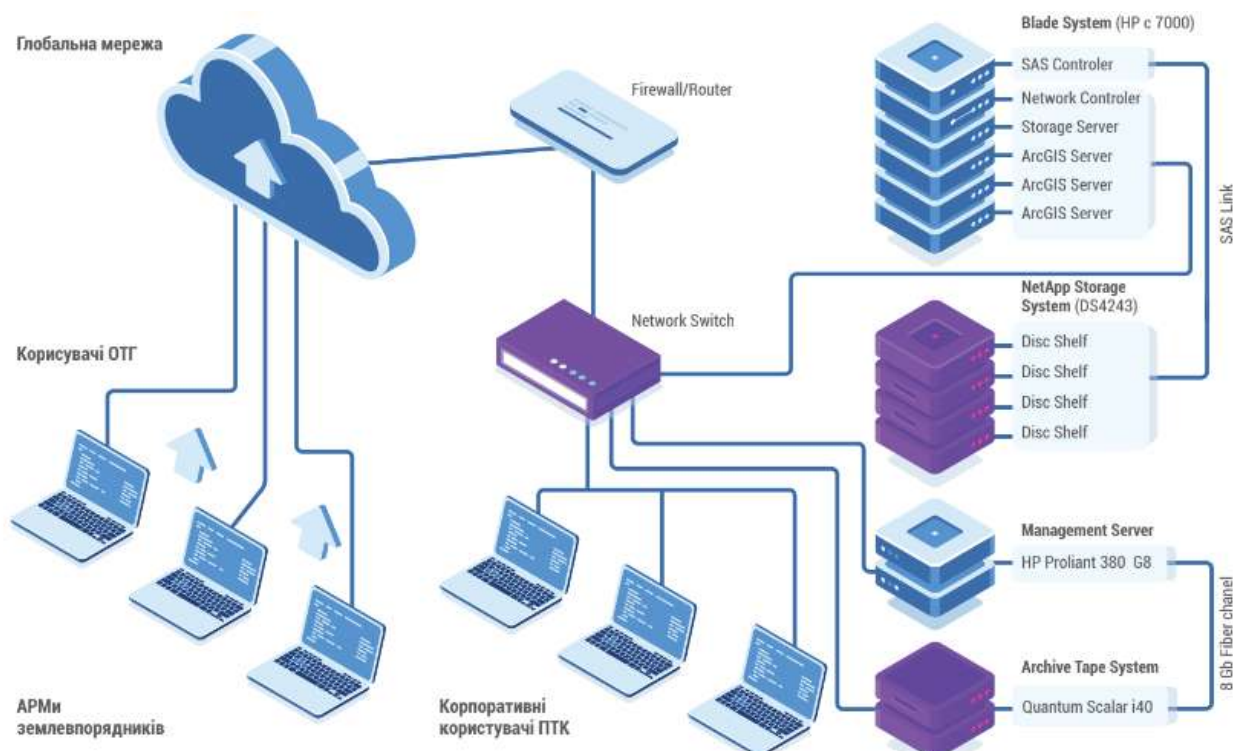


Рис. 1. Схема взаємодії програмно-технічного комплексу ГІПЦ з користувачами

Україна ми прагне інтегруватися у глобальній світовий ринок, де високо розвинуті держави, вже успішно реалізують проекти в нових умовах переходу від «пост-індустріального суспільства» до так званого «суспільства знань».

Розвинуті країни свої економіки ґрунтують на знаннях, створюючи мільйони робочих місць, пов'язаних з використанням новітніх знань та інноваційних дисциплін. В країнах ОЕСР обсяг капіталовкладень у нематеріальні активи іноді перевищує капіталовкладення в основні фонди. Це означає, що на професійну підготовку кадрів, наукові дослідження, програмне забезпечення витрачається лівова частка бюджетів.

На жаль в Україні більшість ОТГ ще не в повній мірі використовує всі переваги та потенційні вигоди, яке надає інформаційне суспільство. Україна зі своїм більш ніж 40-мільйоним населенням має один із найвищих індексів

освіченості (98%) і величезний потенціал, але залишається країною з низькотехнологічною промисловістю та слаборозвинутою інфраструктурою.

Список використаних джерел

1. «Держава у смартфоні» і конституційні цифрові права. Що пропонує команда Зеленського. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: – <https://www.radiosvoboda.org/a/30187139.html>.
2. Klaus Schwab (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. World Economic Forum. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: – <https://www.weforum.org/events/annual-meeting-of-the-global-future-councils-2016>.
3. The key conclusions of IFC "Investment climate in Ukraine: how does it see the business?" [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://vlasnasprava.info>.

МОЛОКАНОВА Валентина

*д. т. н. н., професор, професор кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНИХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Сьогодні вже можна говорити, що стрімке об'єднання громад за останні п'ять років докорінно змінило Україну. До середини 2019 року по всій країні було створено 950 нових ОТГ, де проживає приблизно третина населення України. Звичайно, ці ОТГ розрізняються за чисельністю їх населення, проте в середньому чисельність населення в ОТГ становить трохи більше 10 000 чоловік. Завдяки своїм розширеним повноваженням зі збору податків і прямим бюджетним відносинам із центром, ОТГ тепер в змозі взяти на себе відповідальність за надання цілого ряду публічних послуг, які раніше надавались централізовано районними державними адміністраціями [1].

Другий етап децентралізації, оголошений в січні 2019 року, передбачає радикальне скорочення числа районів за рахунок об'єднання і створення нових адміністративно-територіальних одиниць на субрегіональному рівні. Також було заплановано надати обласним та районним радам (тобто вже існуючим органам самоврядування) право створювати свої виконавчі комітети і є наміри офіційно закріпити такий новий порядок в Конституції.

Однак у першій половині 2019 року прогрес у досягненні цих амбіційних цілей був незначним, оскільки державні діячі були зайняті проведенням чергових президентських і позачергових парламентських виборів.

Проте перспективи продовження реформи місцевого самоврядування виглядають в цілому позитивно. На найближчі чотири-п'ять років найбільш імовірним сценарієм представляється сьогодні послідовність в продовженні взятого курсу. Малоімовірно, щоб така глибока трансформація пострадянського українського держуправління була зупинена. На відміну від досвіду попередніх реформ, нинішній процес децентралізації проходить у тісній координації с міжнародними партнерами. Відбувається тісне співробітництво між іноземними партнерами і Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, яке з вересня 2019 року називається Міністерство розвитку громад і територій. Міжнародну співпрацю було формалізовано через Раду донорів з реформи децентралізації, яка включає в себе тематичні робочі групи і проводить оцінку результатів [2].

Для економічного розвитку країні потрібні не тільки фінансові вливання та природні ресурси, більш за все Україні потрібна самовіддана праця справжніх лідерів на всіх рівнях владних повноважень. Пошуку методологічних засад формування справжніх лідерів змін присвячено багато праць сучасних досліджень.

Хоча старі громади самі вирішують чи об'єднуватися або не об'єднуватися в ОТГ, як тільки вони приступають до процесу об'єднання, вони мають слідувати процедурам, встановленим центральним урядом. Обласна

державна адміністрація готує та облрада стверджує «Перспективний план» формування ОТГ в своєму регіоні. Потім цей план затверджується Кабінетом Міністрів. Запропоновані до об'єднання громади повинні відповідати певним критеріям для того, щоб бути визнані урядом як «спроможні», тобто самодостатні і здатні до самоврядування. Після цього відбувається об'єднання громад, обираються нові органи самоврядування, і після цього ОТГ отримують додаткові засоби і повноваження.

Проте, існують ще громади які не бажають вести переговори про створення ОТГ в такому форматі, який відповідає встановленим в центрі критеріям для їх класифікації як «самодостатніх». Вони не прагнуть брати на себе додаткові обов'язки з управління соціальною інфраструктурою, незважаючи на обіцянку отримання потенційних фінансових вигід від об'єднання. Крім того, існують місцеві громади, які вже мають прибуткові підприємства на своїй території і збирають з них податки в свої бюджети, тому вони часто менш зацікавлені в об'єднанні з біднішими громадами. У той же час існують невеликі місцеві громади, які бояться об'єднуватися з більшими, побоюючись, що їх інтереси не будуть належним чином враховуватися в ОТГ. Тому дуже важливо продовжувати підготовку кадрів з процесів децентралізації. Посадові особи з «старої» системи повинні отримувати можливість підвищити свою кваліфікацію для подальшої роботи не тільки в ОТГ, але і в оновлених територіальних підрозділах виконавчої влади в областях або ж в нових укрупнених районах, які, як очікується, повинні з'явитися на другому етапі реформи децентралізації.

Основним недоліком фінансової підтримки реформ регіонального та місцевого розвитку є те, що надані кошти часто використовуються для вирішення нагальних проблем ОТГ, а не для підвищення здатності генерувати стійкі грошові надходження. Крім того, розподіл коштів державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) на місцях до сих пір не є повністю прозорим, конкурентним або раціональним. У 2019 Міністерство регіонального розвитку вказало, що деякі регіональні влади отримували фінансування на проекти, що не відповідали їх регіональним стратегіям розвитку. Крім того, більше 80% проектів, підтримуваних ДФРР, призначені для одиничних ОТГ, тоді як проектів міжмуніципального або міжрегіонального співробітництва все ще дуже мало. Це перешкоджає об'єднанню ресурсів різних ОТГ і не дозволяє органам місцевого самоврядування в повній мірі використовувати свої нові повноваження.

Міністр розвитку громад та територій України Альона Бабак у телевізійному виступі нещодавно зазначила, що еволюційний етап добровільного об'єднання громад вже пройдено і тепер Україна переходить до наступного етапу — об'єднання громад за принципом спроможності. Спроможною територіальною громадою вважається така територіальна громада, в якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів цієї територіальної громади [3]. Наразі Міністерство

розвитку громад та територій розробляє «Методику формування спроможних територіальних громад», в якій пропонуються нові критеріїв визначення спроможності ОТГ. Ці критерії поки не затверджено, але малочисельним громадам вже зараз варто звернути на них увагу.

В Україні досі існують невеликі громади, ресурсна спроможність яких є недостатньою для виконання повноважень та стійкого розвитку. Для реалізації проектів соціально-економічного розвитку ОТГ можуть використовувати різноманітні інструменти фінансування. Для фінансування розвитку своєї громади місцеві органи влади можуть залучати кредитні ресурси. Кредитні джерела для фінансування місцевого соціально-економічного розвитку мають багато потенційних переваг, але й супроводжуються значними ризиками (можлива неуспішна реалізація проектів, збільшення боргового навантаження на місцевий бюджет та зменшення фінансування поточних видатків) та певними складнощами у підготовці документів. Окремим джерелом фінансування місцевого соціально-економічного розвитку є грантові кошти. Сьогодні в Україні грантові джерела часто мають вирішальне значення для фінансування різноманітних проектів у сфері місцевого розвитку [3].

В ракурсі дослідження спроможності територіальних громад вартує уваги порівняльна оціночна модель від експертів з фінансового моніторингу Центрального офісу реформ при Міністерстві регіонального розвитку України (за підтримки Програми «U-LEAD з Європою»), які представляють на постійній основі аналіз бюджетів ОТГ для всіх областей [4].

Паралельно із процесом формування об'єднаних територіальних громад має відбуватись процес організації контролю за законністю рішень органів місцевого самоврядування і на момент завершення реформи децентралізації такий контроль має працювати на повну потужність. Створення дієвого механізму державного контролю за законністю рішень органів місцевого самоврядування є цілком доцільним, але створити його можливо тільки через прийняття відповідного закону парламентом. Причому такий закон необхідний вже зараз, коли органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад почали свою роботу. Крім того, у разі швидкого прийняття відповідного закону, нові місцеві органи виконавчої влади будуть мати певний досвід в організації такого контролю.

Список використаних джерел

1. Михайлів Г. Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем / Г. Михайлів // Економічний аналіз. — №7. — 2010. — с. 97–99
2. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія». – 2012. – 128 с.
3. Гончаренко М. В. «Механізми формування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізації», 2017 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/apdu/2017-2/doc/2/03.pdf>
4. Прес-центр ініціативи «Децентралізація», Результати фінансової децентралізації за 6 місяців 2019 року – експертний аналіз, — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/10197>.

МУХІН Василь

магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВЕЛИКОГО МІСТА

Сьогодні в великих містах України для вирішення екологічних проблем сучасності необхідною умовою є розробка та впровадження інновацій з високим ступенем екологічної ефективності, зокрема: нових продуктів, технологій і способів організації виробництва, що забезпечують охорону навколишнього середовища та лежать в основі інноваційних стратегій.

У цьому контексті, до головних завдань із реалізації інноваційних стратегій віднесено:

- розробку та впровадження нормативно-правової бази інноваційної діяльності екологічної політики, яка ґрунтується на політичних і програмних засадах державного, галузевого, регіонального та місцевого рівнів розвитку;

- удосконалення інституцій та посилення державного контролю в природоохоронній діяльності, зокрема, над переробкою та утилізацією відходів,

- упровадження нової стратегії екологічного управління та створення державних екологічних програм, що є передумовами технічного переоснащення, запровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій;

- наявність політики екологічної безпеки, налаштованої на співпрацю і координацію зусиль влади, населення та бізнесу;

- глобалізацію екологічних проблем і вирішення їх на міжнародній арені;

- подолання екологічної інформаційної ізоляції влади та населення України за допомогою інноваційних процесів;

- перехід до автоматизованої системи моніторингу навколишнього середовища.

Задля вирішення екологічних проблем на основі вказаних векторів виникла необхідність розробки і впровадження автоматизованої системи “Розумне місто” у великих містах України як містобудівної концепції інтеграції декількох інформаційних і комунікаційних технологій та Інтернету для автоматизованого управління урбанізованою територією.

Стратегічний дизайн та інтегроване планування міського розвитку передбачає поліпшення якості життя за допомогою інформаційних технологій для підвищення ефективності обслуговування та задоволення потреб містян. Ефективність впровадження автоматизованої системи управління “*Smart city*” полягає в тому, що спеціальна міська мережа дає органам місцевого управління доступ до єдиної бази, яка оновлюється в режимі реального часу й містить актуальну інформацію про дії міських служб, стан інфраструктури та розподіл потоків електроенергії і включає п’ять основних складових [2] :

1. *Smart Energy* – новий підхід, в основі якого лежать програми управління попитом, енергоефективністю та інтеграцією відновлюваних

джерел енергії у великих містах (використання сонячних батарей, вітрогенераторів).

2. *Smart Water* – управління водними ресурсами у великих містах: модернізація водних систем, моніторинг споживання, системи екологічної безпеки та управління повеннями.

3. *Smart Buildings* – концепція будівель, в якій всі інженерні та інформаційні системи інтегровано в єдину систему управління (BMS – building management system), і враховує можливості щодо впровадження технологій розумного будинку: безпека (датчики руху, присутності, вібрації, розбиття скла, відкриття вікна або двері, відеоспостереження, електронні замки і модулі управління воротами, сирени), управління освітленням (розумні вимикачі, модулі управління шторами та ролетами, контролери для управління світлодіодними світильниками, датчики руху і присутності), управління кліматом (датчики вологості і температури, термостати для підтримки постійної температури або її автоматичного регулювання, терморегулятори для управління потужністю батарей опалення, гігостати для підтримки постійної вологості або її регулювання)

4. *Smart Government* – використання інформаційних технологій для забезпечення доступу громадянам до всіх видів відкритої державної інформації; удосконалення концепції державного управління; організація надання послуг юридичним і фізичним особам за допомогою інтегрованих засобів; удосконалення законодавчого забезпечення; подолання інформаційної ізоляції влади та народу (через використання електронних петицій; електронної системи держзакупівель “ProZorro” і волонтерського проекту iGov, де зібрано усі можливі засоби отримання інформації від держави в онлайні).

5. *Smart Transportation* – інтелектуальні транспортні та логістичні системи управління дорожнім рухом: моніторинг та управління трафіком, оплата дорожніх зборів, реагування на надзвичайні ситуації, інтелектуальна парковка й інтегроване управління світлофором і побудова “розумних” мереж логістики.

Запровадженню інноваційних інструментів екологічної безпеки великого міста мають сприяти загальні рекомендації щодо імплементації систем Smart City спрямовані на [2] :

- залучення громадян та інших зацікавлених сторін у вигляді державних, громадських і бізнес інституцій;
- переоцінка ролі міста і його адміністрації в житті кожного громадянина як потенційного користувача розумними технологіями;
- виключення ізольованих і застарілих рішень на користь застосування і розробки нових передових автоматизованих систем;
- заохочення ініціативних груп і організацій, які виступають в ролі розробників інноваційних моделей функціонування сучасного міста;
- створення всеосяжної стратегії даних і платформ даних для реалізації проектів у даному напрямку;
- створення інноваційних лабораторій для стимулювання нових розробок, спрямованих на збереження екосистеми та підвищення рівня комфорту і безпеки громадян;

- забезпечення безпеки даних;
- залучення представників міської інфраструктури до розробки, фінансування та реалізації ініціатив, спрямованих на впровадження систем “розумного міста”;
- забезпечення політичної підтримки відповідних проектів і процесу їх інтеграції в суспільство;
- створення координаційного органу та спеціальної системи планування прийняття рішень щодо впровадження інноваційних технологій;
- розробка взаємопов’язаних комплексних підходів до реалізації проектів з метою охопити якомога більше сфер життєдіяльності громадян у місті.

Водночас, використання нових технологій дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та мінімізувати рівень екологічного навантаження на навколишнє середовище, що є новим пріоритетним напрямом для сучасних міст, бо це пов’язано з переходом їх економіки на новий технологічний рівень. Як відомо, основними елементами інноваційної інфраструктури в розвинених країнах є технологічні парки (американська модель), які забезпечують ефективну взаємодію інноваційних компаній, наукових та освітніх установ з усіма ресурсами, інфраструктурою і партнерами [1, с. 34–36], а також технополіси (японська модель), які зосереджують у собі наукову та виробничу базу для створення, розвитку та впровадження нових технологій. На відміну від американської моделі, японська не ґрунтується тільки на розробці нових технологій і є більш збалансованою системою, яка передбачає створення абсолютно нових міст. Ці міста, заповнюються дослідними університетами, наукомістким бізнесом, житловими масивами й установами культури.

Таким чином, спираючись на світовий і вітчизняний досвід, можна стверджувати, що на сьогодні виникла необхідність у запровадженні інноваційних інструментів екологічної безпеки великого міста шляхом впровадження автоматизованої системи управління “*Smart city*” та створення технопарків і технополісів на регіональному та місцевому рівнях. Стратегія впровадження даних інструментів сприятиме розвитку інноваційної діяльності на місцевому рівні, а також забезпечить формування і регулювання ідеальної системи управління промисловістю і наукою на національному рівні на принципах сталого розвитку, з використанням нових “зелених виробництв”, енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Зазначимо й те, що для стимулювання розвитку технопарків та реалізації принципів “зеленої економіки” було б найбільш ефективним розглянути можливість надання податкових пільг резидентам технопарків, що спеціалізуються на застосуванні енерго- та ресурсозберігаючих технологій.

Список використаних джерел

1. Реймерс Н. Ф. Природопользование : словарь-справочник / Н. Ф. Реймерс. – М. : Мысль, 1990. – 637 с.
2. Smart city: технології “розумного міста” і їх цільове призначення [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.everest.ua/ai-platform/analytics/smart-city/>

НИКОЛАЄВА Валентина

к.пед.н., доцент

доцент кафедри соціології управління

Донецького державного університету управління

м. Маріуполь

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Створення дійсно ефективної системи соціальної роботи з різними категоріями населення, спрямованої на справжню реалізацію прав людини – найважливіше завдання демократичної держави, у тому числі українського суспільства.

Сучасні реалії соціальної сфери в Україні вимагають від державних органів управління нових підходів до організації соціального захисту населення, соціальної підтримки, якісних соціальних послуг не тільки на національному, регіональному рівнях, а й на рівні громади, наповнення реальним змістом конституційних прав і свобод громадян.

У даний час, коли матеріально-фінансові ресурси держави як ніколи обмежені, забезпечення конкретності, адресності та раціональності витрачання коштів при вирішенні проблеми соціального захисту населення набуває особливо важливої значущості (як для самих малозабезпечених та уразливих категорій, так і для суспільства).

Запровадження електронного урядування є одним з найефективнішим засобом удосконалення всієї системи державного управління завдяки використанню сучасних інформаційних комунікаційних технологій. Передусім забезпечує високу якість та доступність електронних послуг для громадян. Зручність, раціональність е-послуг мають велике значення для всіх громадян, особливо є вагомими для вразливих категорій населення.

Наразі, виникає потреба забезпечення системного управління країною, узгоджених та цілеспрямованих дій усіх ланок державної влади за допомогою створення Інтегрованої інформаційно-аналітичної системи. Тобто питання формування інформаційної й аналітичної бази для прийняття управлінських рішень на усіх рівнях є особливо актуальним [1].

Практика переконує, що соціальні, економічні та правові проблеми знаходяться в тісній взаємодії і взаємовпливу. Актуалізація проблем соціального захисту та підтримки населення з усією гостротою поставила проблему правової її бази, відпрацювання інструментарію і нових технологій з її реалізації, підготовки відповідного кадрового потенціалу. Величезну роль в правильності та адекватності вжитих заходів щодо соціального захисту та підтримки населення має своєчасна і достовірна інформація. В даний час виникла ціла низка об'єктивних факторів, які вимагають негайних змін технологій обробки інформації щодо соціального захисту й підтримки населення, що задовольняє новим вимогам.

Основні з цих факторів:

– постійне збільшення обсягів оброблюваної інформації і необхідність скорочення термінів її обробки внаслідок частоті зміни законодавства щодо пенсійного забезпечення та соціальний захист малозабезпечених верств населення, що відображає нестабільність економічної та політичної обстановки в країні;

– висока інтенсивність актуалізації нормативно-правової інформації як в частині змісту окремих норм, так і деяких розділів і навіть нормативних актів: обсяг і складність нормативно-правової системи ростуть швидше можливостей персоналу органів соціального захисту населення опанувати правилами її практичного застосування;

– потреба в налагодженні належного урахування реальних потреб усіх соціально незахищених верств населення (адресна допомога);

– потреба у потужній інформаційно-аналітичній базі, що дозволяє здійснювати контроль коштів, що витрачаються, проводити аналіз поточного стану, розробляти цільові програми;

– постійна зміна характеру завдань, що стоять перед органами державного управління системою соціальної роботи, оперативне виконання ними нових складних функцій;

– постійно зростаючі вимоги до співробітників соціальних служб щодо підвищення продуктивності і якості праці і впливає звідси необхідність скорочення плінності і підвищення престижності їх професії;

– інтенсивна комп'ютеризація різних сфер управлінської діяльності базується на широкому поширенні відносно дешевих ПЕОМ з швидко прогресуючими технічними характеристиками і засобів телекомунікації, що дозволяють створювати інтегровані системи, що забезпечують всім їх користувачам оперативний доступ до розподілених баз даних і знань, оперативну обробку великих масивів інформації і видачу результатів в зручному користувачеві вигляді.

Спроба ввести електронні реєстри пільгових категорій населення Міністерством соціальної політики вже триває друге десятиліття. І, нарешті, 17 липня 2019 року разом із Е-пенсією Кабінет Міністрів ухвалив Постанову № 676, якою в Україні вводиться:

1) Єдина інформаційно-аналітичну систему управління соціальною підтримкою населення України (E-SOCIAL), яка повинна почати працювати з 1 жовтня 2020 року.

2) Єдиний державний реєстр соціальної сфери.

E-SOCIAL (Єдина інформаційно-аналітична система управління соціальною підтримкою населення України) – система, через веб-портал якої тепер особа зможе оформлювати та керувати наданням їй усіх видів соціальної підтримки (в тому числі соціальні послуги, адресна допомога ВПО, субсидії, тощо). Головною зміною буде спрощення подачі документів і, відповідно, процесу надання й отримання послуг за допомогою електронного цифрового підпису та створення кожним отримувачем власного електронного кабінету [2].

Єдиний державний реєстр соціальної сфери (далі Реєстр) – це система обліку інформації про отримувачів і надавачів соціальних виплат, допомоги,

пільг, соціальних послуг та житлових субсидій (далі – соціальна підтримка), інформації про відносини надавачів та отримувачів соціальної підтримки. Формування Реєстру буде здійснюватися на основі інформаційно-аналітичної системи управління соціальною підтримкою населення України (E-SOCIAL) (п.7) та згідно ст.15 Закону України «Про соціальні послуги». У Реєстрі буде розташована інформація про надавачів і отримувачів соціальних послуг. До надавачів належать: органи соціального захисту; юридичні особи та фізичні особи-підприємці; фізичні особи (без здійснення підприємницької діяльності).

Впровадження цього електронного сервісу дозволить призначати, нараховувати та отримувати різноманітні соціальні виплати, допомогу, пільги, соціальних послуг та житлові субсидії; запобігатиме підвищити ефективність діяльності державних службовців і соціальних інспекторів та запобігти порушенням під час призначення соціальної підтримки, а також дотримання принципу адресності та справедливості у наданні різних видів соціальної допомоги; сприятиме більш раціональному використанні бюджетних коштів.

Таким чином, нововведення мають значною мірою оптимізувати державне управління отриманням соціальної підтримки, майже виключити з корупційну складову, а також підвищити контроль і якість надання соціальних послуг та підтримки. Електронний Реєстр дозволить отримувачам соціальних послуг забезпечення збереження історії отримання особою соціальних послуг та допоможе зорієнтуватися у широкому спектрі послуг.

Список використаних джерел

1. Гаман Т.В. Створення регіональної інформаційно-аналітичної служби як складової вдосконалення інформаційної діяльності місцевих державних адміністрацій / Т.В.Гаман // Університетські наукові записки. – 2007. – № 1(21). – С. 252-258.

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Єдину інформаційно-аналітичну систему управління соціальною підтримкою населення України (E-SOCIAL)» від 17 липня 2019 р. № 676. Київ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-yedinu-informacijno-analitichnu-sistemu-upravlinnya-socialnoyu-pidtrimkoyu-naselennya-t170719>

ОДНОРОМАНЕНКО Олександр

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

МІНІ-РЕФЕРЕНДУМИ У ФОРМАТІ «TOWN HALL MEETING» ЯК ПРОГРЕСИВНА ФОРМА ІЗ ВИРОБЛЕННЯ СПІЛЬНИХ РІШЕНЬ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Пріоритетами реформування державної політики, що знайшли своє відображення у Стратегії розвитку «Україна–2020» є процеси децентралізації, зміцнення системи ОМС, які у поєднанні із зарубіжним досвідом доводять, що найбільш традиційними і дієвими формами народовладдя були і залишаються локальні форми народовладдя, чільне місце серед яких належить місцевим референдумам.

Разом із тим, у зв'язку із втратою чинності Закону України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» і ухваленням лише Закону України «Про всеукраїнський референдум», склалася ситуація, коли громадяни були позбавлені фактичної можливості реалізації конституційного права брати участь у місцевому референдумі (закріпленого, насамперед, положеннями ч. 1 ст. 38 Конституції України) та права на участь у здійсненні місцевого самоврядування через право вирішувати питання місцевого значення шляхом місцевого референдуму, оскільки нового закону України про місцевий референдум Верховною Радою України до цього часу так і не ухвалено.

Місцевий референдум стимулює громадську, політичну та соціальну активність громадян, формує у членів територіальної громади культуру щодо залучення до процесу ухвалення владних рішень. Цей демократичний інструмент є реальною можливістю проаналізувати та обговорити найвагоміші проблеми громади, а іноді – єдиним способом легітимно вирішити тривалі конфлікти на місцях. Так, за даними Міністерства юстиції України, за цим законом за період з 1991 по 2009 рік проводилося 150 предметних місцевих референдумів, з яких: 50 – з питань адміністративно-територіального устрою; 34 – з питань зміни назви населеного пункту; 31 – з інституційних питань, включаючи до строкове припинення повноважень представницьких органів місцевого самоврядування; 13 – з питань благоустрою населених пунктів; 12 – із земельних питань; 10 – з інших питань [1].

У сучасних умовах для громадськості та ОМС дедалі більше стає актуальним питання можливостей безпосередньої участі громадян у врядуванні, в тому числі шляхом проведення місцевого референдуму. Насамперед це зумовлено тими умовами, в яких сьогодні працюють ОМС – умовами дедалі більшої обмеженості політичної свободи та ресурсної залежності від Уряду. До рішень, які приймаються за таких умов, висувуються вищі вимоги щодо легітимності та якості.

Наразі, за відсутності Закону України «Про місцевий референдум», спеціальними формами безпосереднього волевиявлення територіальних громад є місцеві ініціативи та громадські слухання, які регламентовані чинним

законодавством про місцеве самоврядування. Відповідно до ст. 9 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] членам територіальної громади надано право ініціювати в порядку місцевої ініціативи розгляд у місцевій раді будь-якого питання, що віднесене до відання органів місцевого самоврядування. Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог законодавства України щодо державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності [2].

Громадські слухання є можливістю для територіальної громади брати безпосередню участь у здійсненні місцевого самоврядування, тобто порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення. Тобто, фактично, громадські слухання служать формальним способом узаконення регулятивних рішень місцевої влади в Україні, яка зобов'язана проводити їх не рідше одного разу на рік, а пропозиції, які вносять за результатами громадських слухань, «підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування».

Водночас, впродовж останнього десятиріччя в практику вітчизняного публічного врядування ввійшли нові форми участі громадян у вирішенні питань загальнодержавного та місцевого значення. Поряд із поняттям про місцеві (локальні) референдуми існують й інші види громадських ініціатив на місцях, процедура яких є відмінною від проведення референдумів, проте їх вплив на здійснення місцевої політики є не меншим. На сьогодні однією із найпрогресивніших форм вироблення спільних рішень влади та громадськості на місцевому рівні є міні-референдуми у форматі «town hall meeting» – «міський зал засідань» або збори громади.

«Town hall meeting» проходить у вигляді неформальної публічної дискусії, де будь-хто з територіальної громади може висловити власну думку щодо обговорюваної проблеми та почути відповідь від депутатів та чиновників. Якщо кількість учасників зборів надто велика, то вони можуть розбиватися на менші групи, в середині яких і відбуваються дискусії. Як правило, ключові позиції обговорення виводять на інтерактивний екран, а учасники голосують за оптимальний сценарій розв'язання проблеми.

Формат не передбачає спікерів (експертних доповідей). Учасниками обговорення є громадяни, зацікавлені у розв'язанні певної проблеми. Експерти, політики, представники органів місцевого самоврядування, громадські діячі можуть брати участь в обговоренні на рівних засадах з громадянами. Після обговорення учасники голосують за визначення найкращого способу (сценарію) вирішення питання.

Такі town hall meetings широко використовуються у Сполучених Штатах Америки та Вірменії. В Україні подібний формат вперше застосований експертами Лабораторії законодавчих ініціатив у 2012 р. у містах Луцьку, Донецьку та Херсоні.

Так, у Херсоні міні-референдум був присвячений обговоренню актуальних проблем житлово-комунального господарства та інших важливих питань життя міста. Суть формату полягала у проведенні обговорення різних

сценаріїв вирішення проблеми з одночасним відображенням на інтерактивних екранах позицій учасників обговорення, що дало змогу всім учасникам дискусії перебувати в спільному комунікативному полі.

У Донецьку відбулося обговорення проблем міста з громадськістю в рамках публічних консультацій щодо надання мешканцям реальної можливості використовувати велосипедний транспорт, створення належних безпечних умов для поїздок шляхом створення велосипедних доріжок та паркінгів для велосипедів, а також організаційно-матеріального вдосконалення роботи управління державної реєстрації міської ради.

У Луцьку обговорювались питання про можливість розширення мережі дошкільних навчальних закладів міста.

У ході проведених заходів вдалось з'ясувати, що активна громадськість (політики та громадські діячі) зацікавлені у тому, щоб національне законодавство дало можливість реалізовувати ініціативи територіальних громад у демократичний та дієвий спосіб.

На жаль, за відсутності законодавства про місцевий референдум різко обмежується активність громадян та дає можливість маніпулюванню громадською думкою.

Вважаємо, що для того щоб така форма проведення міні-референдумів як town hall meeting набула свого поширення, потрібна як воля конкретних керівників громад, так і відповідні традиції та нормативно-правова база (закріплення цієї форми консультацій з громадою хоча би у статутах самих громад). Переконані, що ряд важливих питань місцевого значення (розподіл бюджетних коштів, перейменування вулиць, способи використання комунального майна тощо) можна ефективно вирішити лише за допомогою громади, використовуючи можливості, які має забезпечити дієве законодавство про місцевий референдум або через використання практики проведення міні-референдумів.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>
2. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 9. – Ст. 79.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/280/97-вр>

ОЛЕЩЕНКО Вероніка

аспірант кафедри

соціальної і гуманітарної політики

НАДУ

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОГРАМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ОТГ У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

Україна як європейська держава активно долучається до програм розвитку Європейського Союзу. Вагомий внесок напрямків якого є соціальна сфера. Україна в своїх національних програмах по розвитку соціальної політики інтегрує європейські соціальні стандарти.

З початком децентралізації влади в Україні починаючи з 2014 року спостерігається позитивна динаміка економічного зростання, розвитку соціальної сфери і культурного середовища. Це є також відображенням позитивного досвіду інтеграції європейських програм до національних. Основою цих трансформацій стала Європейська хартія місцевого самоврядування. Своє відображення Хартія отримала у низці норм національного законодавства України. Так, у квітні 2014 року Верховною Радою України було прийнято закон «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». Наступним кроком стало затвердження Плану заходів щодо її реалізації. Реформування законодавчої бази і політики в цілому надало органам місцевого самоврядування більш широкий спектр можливостей і повноважень. З 2015 року по 2018 рік на території України створено 878 об'єднаних (на сьогоднішній день 951) територіальних громад. Такі адміністративні перетворення мають позитивну тенденцію в забезпеченні реалізації державної політики в усіх сферах, а особливо в соціальній.

Попри всі позитивні зрушення в реформуванні національної політики в соціальній сфері, залишається низка прогалин і проблем. Забезпечення соціальних прав – складний та об'ємний вектор діяльності органів державної влади. Багато чинників і факторів впливають на якість, ступінь та можливість реалізації державних програм по забезпеченню соціальних прав. Не в останню чергу рівень економічного розвитку території, рівень матеріального забезпечення, рівень демографічної ситуації та відповідно наявність житлових умов, освітніх установ і їх якість, наявність вільних робочих місць та розмір середньої заробітної плати по регіонах, якість медичних та соціальних послуг все це має прямий вплив на ступінь якості забезпечення соціальних прав в різних регіонах України.

Міністерством регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ оприлюднено результати моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 рік. В основу моніторингу покладено такі оцінки показників як економічна та соціальна згуртованість населення регіону, економічна ефективність, інвестиційно-інноваційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця, фінансова самодостатність, розвиток малого та середнього

підприємництва, ефективність ринку праці, розвиток інфраструктури, відновлювана енергетика та енергоефективність, доступність та якість послуг у сфері освіти, доступність та якість послуг у сфері охорони здоров'я, соціальний захист та безпека, раціональне природокористування та якість довкілля [1]. За даними, які представлені в таблиці 1 «Результати моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 рік», можна спостерігати кореляцію показників та позицій рейтингу відповідно до соціального та економічного розвитку.

Таблиця 1

Результати моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 рік

Найменування регіону	Загальне місце регіону за всіма напрямками оцінки	Економічна та соціальна згуртованість						
		Місце регіону за напрямком	1. Валовий регіональний продукт (у фактичних цінах) у розрахунку на одну особу населення		2. Наявний дохід населення у розрахунку на одну особу населення		3. Загальний коефіцієнт вибуття сільського населення, у розрахунку на 10 тис. осіб наявного сільського населення	
			гривень	місце за результатами оцінки	гривень	місце за результатами оцінки	промиле	місце за результатами оцінки
Вінницька	4	9	58384	10	54992,0	11	149,8	8
Волинська	14	13	49987	15	46475,1	20	146,5	7
Дніпропетровська	5	3	97137	3	72883,4	2	186,7	12
Донецька	24	24	39411	21	31888,0	24	-	-
Житомирська	13	18	49737	17	52135,9	13	188,4	13
Закарпатська	19	2	34202	23	40471,6	23	52,0	1
Запорізька	20	4	75306	5	67982,5	3	159,8	9
Івано-Франківська	16	8	46312	18	48367,7	18	125,8	3
Київська	8	10	90027	4	63498,4	4	199,6	17
Кіровоградська	15	20	55183	13	51018,0	14	205,6	18
Луганська	25	25	13883	25	20618,6	25	-	-
Львівська	11	6	58221	11	55510,7	10	129,9	4
Миколаївська	21	12	60549	8	55543,9	9	165,6	10
Одеська	22	5	62701	7	61165,6	5	138,2	5
Полтавська	10	14	106248	2	60217,5	6	236,8	21
Рівненська	3	17	42038	20	47729,1	19	171,7	11
Сумська	17	23	51419	14	55934,4	8	251,0	22
Тернопільська	7	21	38593	22	43512,5	21	196,9	16
Харківська	2	15	69489	6	60117,7	7	215,4	19
Херсонська	18	11	45532	19	50109,4	17	138,9	6
Хмельницька	12	22	49916	16	52487,6	12	227,8	20
Черкаська	9	16	59697	9	50292,6	16	191,0	14
Чернівецька	6	7	31509	24	42850,4	22	90,5	2
Чернігівська	23	19	55198	12	50895,4	15	196,1	15
м. Київ	1	1	238622	1	141173,8	1	-	-

Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 рік [1].

За статистичними даними моніторингу можна зробити висновки, що є регіони, які більш розвинені в економічній сфері, є регіони, які більш розвинені у соціальній сфері, у культурній тощо і є найменш розвинені. Це означає, що рівень реальної реалізації соціальних прав є різний. Якість і ефективність надання соціальної допомоги також варіюється у відповідності до рівня

розвиненості регіону. Відповідно повинна бути різна політика, різна методологія та механізми у відповідності до потреб кожного регіону.

Проблема соціальної та економічної нерівності не лише проблема України. Вся Європейська спільнота має цю проблему. Якщо ми говоримо про нерівність у масштабах однієї країни, то у Європейському Союзі це проблема світового рівня.

На шляху до вирішення цієї проблеми голова Європейської комісії Ж.К. Юнкер на соціальному саміті в Гетеборзі 17 листопада 2017 проголосив документ, який у дослівному перекладі можна назвати «Європейський стовп соціальних прав». Основними напрямками цього документа є: «рівні можливості та доступ до ринку праці; справедливі умови праці; соціальний захист та інклюзивність (тобто, участь всіх громадян без виключення у житті суспільства)» [2].

Україна на шляху імплементації програми Європейського стовпа соціальних прав і вирішенням проблеми по усуненню соціальної нерівності, також розвивається.

Так, Міністерство соціальної політики разом за сприянням Міжнародного банку реконструкції та розвитку, впроваджують проект «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» .

Запровадження проекту передбачає «покращення результатів діяльності системи соціальної допомоги та соціальних послуг в Україні для малозабезпечених сімей, що має бути досягнуто завдяки:

- розширенню програми державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям для поліпшення доступу вкрай бідного населення до цієї програми;

- підтримці заходів, спрямованих на підвищення ефективності адміністрування соціальних виплат та послуг шляхом: підвищення ефективності роботи через запровадження інформаційної системи управління; вдосконалення запровадження; державного контролю за дотриманням законодавства при наданні соціальної підтримки; інтеграції даних про виплати і послуги в єдиній інформаційній системі управління, яка охоплюватиме усі місцеві органи та установи соціальної сфери; поширенню сімейних форм виховання для дітей - сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, а також соціальній підтримці сімей з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах, для недопущення влаштування дітей у інтернатні заклади, попередження соціального сирітства та підвищення якості соціальних послуг, впровадження альтернативних форм опіки дітей та догляду дітей-інвалідів» [3].

Проект «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» спрямований на допомогу ОТГ у розвитку соціальної сфери. Проект сприятиме успішному проведенню соціальних реформ, які спрямовані на зменшення рівня бідності та підвищення соціальної захищеності найбільш уразливих верств населення.

Попри всі проекти та запроваджені програми у розвитку сфери забезпечення соціальних прав, відсутні належні умови щодо повноцінного

запровадження цих положень. Необхідними умовами для повної реалізації цілей та програм національної політики у соціальній сфері є: забезпечення матеріальної бази, наявність відповідних технічних та інформаційних умов, наявність відповідних економічних ресурсів та людських ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Департамент економіки та інвестицій виконавчого органу київської міської ради. Рейтингова оцінка за 2018 рік Департаменту з питань регіонального розвитку міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Презентаційний матеріал [Електронний ресурс] – режим доступу: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2019/6/5/Reytingova_otsinka_za_2018_rik_prezentatsiyni_materiali.pdf

2. Офіційний сайт European Commission. European Pillar of Social Rights. [Електронний ресурс] - режим доступу: https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights_en

3. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. Проект «Модернізація системи соціальної підтримки населення України». [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekti-shcho-pidtrimuyutsya-MBRR.html>.

ОЛЬХОВІКОВА Юлія

аспірант кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

За даними Всесвітнього економічного форуму у Звіті про глобальну конкурентоспроможність 2017-2018 років, Україна посіла 81 місце серед 137 досліджуваних держав, піднявшись на чотири позиції. За компонентами показника, який характеризує ефективність ринків - ключового фактору на стадії інвестиційного зростання (індустріалізації) - Україна посідає 101 місце за ефективністю товарних ринків серед 137 держав, 120 - за ефективністю фінансових ринків і 86 - за ефективністю ринку праці. Готовність до адаптації технологій та інновацій оцінена на рівні 81 місця. При цьому за показником "Ринкові інституції" наша держава посідає 118 місце, а за розвитком бізнесу - 90. Серед факторів, важливих для розвитку промисловості, сприятливими є хіба що розмір доступного ринку (за ємністю ринку Україна посідає 47 місце) та освіта (наша держава посідає 35 місце). Незважаючи на велику кількість вчених та інженерів, а також частку людей, які мають вищу освіту, Україна має посередній рейтинг за показником "Інновації" та низькі значення показників "Взаємозв'язки університетів з промисловістю у сфері досліджень і розробок", "Технологічна готовність". Найбільш проблемним показником залишається "Іноземні інвестиції та трансфер технологій"[1]. Якщо одним із важливих факторів розвитку є освіта, де ми маємо гарні показники, то має сенс якомога більш долучати науковців до всіх процесів створення інноваційної та модерної держави. Особливо у таких важливих, як реформа децентралізації.

Процеси децентралізації, реформування місцевого самоврядування, формування об'єднаних територіальних громад, які сьогодні є пріоритетним завданням держави, значною мірою спираються на застосування проектного підходу. Управління проектами та програмами є найбільш гнучким, швидким та найефективнішим методом реалізації швидких та безповоротних змін.

Але досягти успіху на цьому складному шляху можливо лише, коли держава і громади матимуть одне бачення перспектив та готови діяти по принципу синергії.

Якщо громади використовуючи проектний підхід мають більш приділяти увагу проектам, за допомогою яких вони реалізують комфортне і безпечне середовище для кожної людини, то держава повинна розвивати проекти та програми регіональної логістики. Саме тоді, кожна громада має можливість конкурувати з іншими громадами за ресурси, робочу силу, ринки збуту. І це зрозуміло, адже ресурси (насамперед, зовнішні та внутрішні інвестиції) йдуть лише туди, де їм «простіше знайти своє місце, і де є більше шансів на отримання від цих інвестицій доходу»[2, с.3]

І безумовно, на цьому складному шляху, нам потрібно залучати якомога більше науковці, особливо тих, хто досліджує і розробляє моделі та методи в галузі управління проектами.

Перший напрям викласти методико-теоретичні засади та практичні рекомендації щодо стратегічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах перманентних кризових явищ. Наукові результати та дослідження мають бути використані для розроблення комплексу сучасних економічних інструментів управління інноваційним розвитком регіону на засадах стратегічного управління в кризових умовах.

Другий напрям спрямувати на пріоритетні шляхи інноваційного розвитку, що забезпечують конкурентоспроможність регіонів і направлені на усвідомлення значимості інноваційної складової та формування сприятливих умов для реалізації стратегії розвитку регіонів. А також в напрямі висвітлення системи показників оцінювання інноваційного розвитку регіону, що на відміну від наявних, передбачає їх поділ на дві групи: інноваційний потенціал як сукупність компонентів, що характеризують об'єктивні умови здійснення інноваційної діяльності в регіоні та інноваційну активність як узагальнені результати інноваційного розвитку підприємств, що характеризують їх інноваційну активність та економічну ефективність інноваційних процесів.

Третій напрям спрямувати на розробку моделі управління регіональною логістикою через визначення шляхів вирішення пріоритетних завдань: 1) розвиток транзитного логістичного потенціалу шляхом євроінтеграції; 2) модернізація інфраструктури логістики; 3) залучення інвестицій і популяризація логістичних кластерів у регіоні; 4) проведення докорінних змін у законодавстві щодо правил та норм здійснення логістичної діяльності; 5) впровадження системи моніторингу у регіональній логістиці.

В такому випадку громадам легше вигравати боротьбу за ресурси, але громада має чітко уявляти, як вона використовує власні ресурси (ресурсний потенціал території, на якій вона мешкає), як презентує себе у зовнішньому середовищі, які стратегічні цілі переслідує, чого хоче досягнути у майбутньому [3]. Аналізуючи погляди науковців на необхідність досягнення синергії управлінських зусиль у межах різних концептуальних підходів, відмітимо, що визначення принципів та механізмів органічного поєднання окремих управлінських технологій для розвитку громад залишаються поза зоною уваги наукової спільноти. У цьому зв'язку представляється доцільним визначити науково-прикладну проблему узгодження деяких концептуальних підходів щодо управлінських зусиль, які зумовлюють принципи і напрями гармонізації елементів системи управління розвитком ОТГ.

Список використаних джерел

1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80?lang=ru>
2. Підвисоцький В. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матер. / Валентин Підвисоцький, Роман Ткачук ; Ін-т громадянського суспільства. – К. : Леста, 2010. – 64 с.
3. Бородін Є.І. Розвиток проектних компетентностей публічних службовців: досвід реалізації он-лайн навчання / Є.І.Бородін, І.А.Чикаренко // Сталій розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. наук.- практ. конф., 21 жовтня 2016 р., м. Дніпро. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – С. 187 – 189.

ОЛЬШАНСЬКИЙ Олександр,
к.держ.упр.,
заступник міського голови,
начальник Фонду комунального майна,
м. Северодонецьк Луганської обл.

СПІВРОБІТНИЦТВО ГРОМАД ЯК ПОТЕНЦІАЛ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ

Ключовим завданням реформування місцевого самоврядування, яке відбувається в Україні в останні роки, є формування спроможних громад. У попередніх публікаціях автора вже наводилися результати дослідження конфігурації поняття «спроможність територіальної громади» з позицій її теоретико-прикладної ідентифікації. Дані тези присвячуються аналізу міжмуниципального компоненту спроможності громад, тобто розвинутості співробітництва територіальних громад, визначення його потенціалу для підвищення здатності громад щодо забезпечення життєдіяльності та розвитку.

Як відомо, організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю визначив Закон України «Про співробітництво територіальних громад» був прийнятий у червні 2014 р. [3].

Слід відзначити, що можливість об'єднання фінансових ресурсів для вирішення спільних питань місцевого значення в межах виконання власних повноважень була передбачена ще Бюджетним кодексом України, прийнятим влітку 2001 р., в якому визначалося, що територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах кошти місцевих бюджетів для виконання власних повноважень, при цьому передача видатків мала здійснюватися за спільним рішенням відповідних рад на договірних засадах (ст. 92). Тоді це не називалося співробітництвом територіальних громад, а вищезгадане положення було сформульовано через призму передачі між місцевими бюджетами видатків на виконання власних повноважень. Аналогічні положення містив і Бюджетний кодекс України, прийнятий у липні 2010 р., до 28 грудня 2014 р., коли до нього були внесені зміни Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» від 28 грудня 2014 р. № 79-VIII (зокрема, доповнення статті 75, виключення статті 92 та внесення змін до статті 93) та Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад» від 26 листопада 2015 р. № 837-VIII.

Сьогодні чинний Бюджетний кодекс України має такі положення стосовно об'єднання фінансових ресурсів територіальних громад:

– територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ;

– місцева рада може передати кошти на здійснення окремих видатків місцевих бюджетів іншій місцевій раді у вигляді міжбюджетного трансферту до відповідного місцевого бюджету (тобто через призму передачі коштів між місцевими бюджетами на здійснення видатків місцевих бюджетів);

– передача коштів між місцевими бюджетами здійснюється на підставі рішень відповідних місцевих рад, прийнятих кожною із сторін, і укладання договору [1, ст. 75 та ст. 93].

Прийняття закону про співробітництво громад раніше ніж закону про об'єднання територіальних громад, з одного боку, можна було розглядати як етап підготовки громад до подальшого об'єднання, тобто як певний тренінг щодо відпрацювання навичок спільного прийняття рішення, набуття досвіду співпраці з вирішення питань спільних потреб декількох територіальних громад, підготовки до підвищених вимог спільної життєдіяльності у складі об'єднаної громади.

З іншого боку, співробітництво територіальних громад може стати корисним інструментом розширення ресурсного потенціалу для громад із невеликою чисельністю мешканців та обмеженими можливостями бюджету – через механізми співфінансування із бюджетів партнерів по договору, а також за рахунок державної підтримки проєктів співробітництва із Державного фонду регіонального розвитку.

Отже, до основних переваг міжмуніципального співробітництва можна віднести, у першу чергу, такі можливості:

– об'єднання бюджетних коштів на здійснення видатків за певними функціями органів місцевого самоврядування (наприклад, ремонту доріг між населеними пунктами, утримання та розвиток спортивно-оздоровчої інфраструктури тощо);

– створення спільних комунальних підприємств, якщо в громаді не вистачає відповідних ресурсів для забезпечення нормального функціонування тієї чи іншої сфери життєдіяльності громади (наприклад, щодо впровадження системи інтегрованого поводження з твердими побутовими відходами (від збирання та сортування до захоронення чи переробки та повторного використання (ресайклінгу) – оскільки збирання та утилізація сміття є проблемою для багатьох громад із-за нестачі фінансових ресурсів, професійних кадрів відповідної кваліфікації тощо);

– утримання спільного майна;

– спільного подання проєктів на конкурси задля залучення нових (додаткових) ресурсів у громаду;

– реалізації спільних проєктів (наприклад, щодо побудови центрів надання адміністративних послуг мешканцям декількох громад).

Так, в Луганській області у вересні п.р. підписано першу міжмуніципальну угоду між Привільською та Лозно-Олександрівською об'єднаними територіальними громадами (які територіально знаходяться в різних районах області – *Троїцького та Білокуракінського*)) щодо створення спільного центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), що вирішуватиме актуальну проблему, оскільки мешканці цих невеличких ОТГ (одна – 1482,

друга – 2684 особи) вимушені були звертатися до інших центрів послуг, розташованих на відстані до 40 км від їхніх ОТГ, щоб отримати адміністративні послуги у повному обсязі. ЦНАП, що буде створений спільними зусиллями (ймовірно, навіть за співфінансування з регіонального бюджету, оскільки цей спільний проєкт подається на обласний конкурс проєктів розвитку), розташовуватиметься в адміністративному центрі Лозно-Олександрівської ОТГ, а у Привільській ОТГ буде організовано його віддалене робоче місце.

Разом з тим, незважаючи на те, що міжмуніципальне співробітництво надає широкі можливості для вирішення спільних проблем громад у різноманітних сферах їхньої життєдіяльності, використання органами місцевого самоврядування його інструментарію поки що здійснюється не виправдано повільно. За даними міністерства розвитку громад та територій станом на 10.11.2019 р. тільки 1143 громади скористалися коопераційними можливостями співпраці та уклали 488 договорів про співробітництво [2]. В регіональному розрізі найбільш репрезентативною є Полтавська обл. – 106 договорів; за нею йде Вінницька обл. – 95 договорів; потім Сумська (44), Житомирська (33), Черкаська (29) та Харківська (24) області. При цьому найчастіше громади співпрацюють у галузях освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення, на які приходиться 26% зареєстрованих договорів. Окрім того, співробітництво здійснюється у таких сферах: житлово-комунальне господарство – 17%, благоустрій – майже 6%, пожежна безпека – безмалю 9%. Інші сфери життєдіяльності громад є предметом майже 42% договорів про співробітництво. Найгіршою є ситуація в Донецькій, Луганській, Миколаївській та Одеській областях, в яких зареєстровано всього по два договори про співробітництво територіальних громад, з чого можна зробити висновок, що у цих регіонах фактично не використовується даний механізм розширення потенціалу зміцнення спроможності територіальних громад.

На нашу думку, до основних причин, які заважають активності громад стосовно співробітництва можна віднести, перш за все, відсутність довіри та супутні ризики і побоювання щодо порушення укладеного договору, прагнення однієї громади до своєї власної вигоди на шкоду інтересам і потребам іншої громади тощо (так звана «криза довіри»). Окрім того, мають місце суттєві розходження між фінансовою спроможністю сусідніх громад, які б могли стати партнерами у співробітництві; нерідко недостатній рівень обізнаності посадових осіб органів місцевого самоврядування з організаційно-правових та фінансово-економічних питань співробітництва, а також проєктного менеджменту ускладнює (і навіть унеможлиблює) процес ведення переговорів щодо майбутньої співпраці громад; недосконалість законодавства з питань спільного управління об'єктами комунальної власності та утворення спільних органів управління тощо. Наслідком цього є нереалізований потенціал міжмуніципального співробітництва для підвищення спроможності територіальних громад.

Проведене дослідження дозволило визначити шляхи активізації співробітництва територіальних громад, основними з яких є:

– на центральному рівні – розширення конкурсних програм з питань

міжмуніципального співробітництва;

– на регіональному рівні – розробка, прийняття та реалізація регіональних цільових програм, спрямованих на підтримку міжмуніципального співробітництва з обласного бюджету; просвітницька діяльність регіональних асоціацій органів місцевого самоврядування щодо переваг співпраці громад;

– на місцевому рівні – розвиток інститутів громадянського суспільства та форм локальної демократії, реалізація суспільної солідарності, підвищення індивідуальної і спільної відповідальності за прийняті рішення щодо співробітництва.

Список використаних джерел

5. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

6. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 листопада 2019 р.: Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>

7. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

ОСАДЧУК Світлана

к.держ.упр., доцент,

доцент кафедри економічної

та фінансової політики ОДРІДУ НАДУ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В 2020 РОЦІ

Особливості формування та виконання бюджетів ОТГ визначено ч. 4 ст. 67 БКУ. Усі норми БКУ, які регулюють відносини, що виникають на кожній стадії бюджетного процесу, є єдиними для всіх місцевих бюджетів, в т.ч. і для бюджетів об'єднаних територіальних громад.

Державна бюджетна політика щодо місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин у 2019-2021 роках буде спрямована на розбудову спроможної, ефективної, прозорої та підзвітної системи управління місцевими фінансами, орієнтованої на досягнення цілей сталого економічного та соціального розвитку[1].

Під час формування місцевих бюджетів на плановий і прогностичні бюджетні періоди керуються основними прогностичними макропоказниками економічного і соціального розвитку України у 2020 – 2022 роках, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 15.05.2019 № 555[2]

Відповідно до Проекту закону про Державний бюджет України на 2020 рік [3] у наступному році взаємовідносини з державним бюджетом матимуть 1453 місцеві бюджети, у т.ч. 872 бюджети об'єднаних територіальних громад.

Пропонується, щоб у 2020 р. базову дотацію отримали бюджети, у яких індекс податкоспроможності менше 0,9, або надходження на 1 жителя менше: 2335,89 грн. – з податку на доходи фізичних осіб для бюджетів міст обласного значення, районних бюджетів та бюджетів об'єднаних територіальних громад. Базову дотацію з державного бюджету у 2020 році передбачається надати 1032 місцевим бюджетам, у тому числі 619 бюджетам об'єднаних територіальних громад.

Реверсна дотація передбачена для бюджетів, у яких індекс податкоспроможності більше 1,1, або надходження на 1 жителя більше: 2854,98 грн. – з податку на доходи фізичних осіб для бюджетів міст обласного значення, районних бюджетів та бюджетів об'єднаних територіальних громад. Передбачається, що у 2020 році реверсну дотацію до державного бюджету будуть перераховувати 235 місцевих бюджетів, у тому числі 139 бюджетів об'єднаних територіальних громад.

Обсяг базової дотації, яка надаватиметься місцевим бюджетам з державного бюджету у 2020 році, становить майже 13,272 млрд. грн. (більше показника 2019 року на 9 млрд. грн або на 29%), обсяг реверсної дотації, яка перераховуватиметься з місцевих бюджетів до державного бюджету – близько 8761 млрд. грн. більше показника 2019 року на 2 млрд. грн або на 29%).

Виклики щодо формування місцевих бюджетів, в т.ч. бюджетів об'єднаних територіальних громад на 2020 рік полягають в наступному.

Передбачається застосування до 2023 року включно, індексу споживчих цін, що використовується для визначення коефіцієнта індексації нормативної грошової оцінки сільськогосподарських угідь, земель населених пунктів та інших земель несільськогосподарського призначення, а також для цілей оподаткування єдиним податком четвертої групи, із значенням 100 відсотків. Не проведення індексації нормативної грошової оцінки землі призводить до втрат місцевих бюджетів.

Крім самоврядних повноважень органи самоврядування об'єднаних громад виконують ті, що делеговані державою (утримання закладів освіти, охорони здоров'я, культури, спорту). Для виконання цих зобов'язань бюджети об'єднаних громад отримують, в т.ч. освітню субвенцію. Обсяг субвенції визначено на основі формули виходячи з розрахункової кількості ставок педагогічних працівників, визначеної на підставі навчального навантаження та нормативної наповнюваності класів, а також середньої заробітної плати вчителя. Освітню субвенцію на 2020 рік передбачено в розмірі 77,5 млн. грн. Однак зазначене вбачається недостатнім для належного фінансового забезпечення оплати праці педагогічних працівників, що призведе до потенційних додаткових видатків з місцевих бюджетів. Неврегульованим залишається питання розрахунку освітньої субвенції для міст обласного значення – центрів ОТГ, до складу яких входять сільські населені пункти. При розрахунку освітньої субвенції показники враховуються в формулі як для міст обласного значення, при цьому не враховуються коефіцієнти приведення розрахункової наповнюваності класів для сільських територій, що в свою чергу призводить до додаткових витрат місцевих бюджетів та може мати наслідком скорочення кількості педагогічних працівників.

Додаткова дотація з державного бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я. Розподіл додаткової дотації здійснюється між місцевими бюджетами у порядку, визначеному обласними державними адміністраціями та затверджується рішенням про обласний бюджет. Розмір даної дотації на 2020 рік передбачається в розмірі 7,9 млрд. грн. (у 2019 році розмір такої дотації складав 16,5 млрд. грн), тобто очікується зменшення в 2,1 рази. І це при тому, що дана дотація в останні роки не передбачалася для бюджетів міст обласного значення.

Інфраструктурна субвенція, яка призначається для формування інфраструктури об'єднаної територіальної громади, передбачена на 2020 рік в розмірі 2,1 млрд. грн.. Субвенція не враховує зростання кількості об'єднаних громад та становитиме 467 грн на 1 сільського жителя. В 2016 році обсяг такої субвенції становив 1107 грн на 1 сільського жителя об'єднаної громади.

Для вирішення зазначених проблем пропонується забезпечити належний рівень освітньої та інфраструктурної субвенції, забезпечити оплату з Державного бюджету гарантованих державою пільг.

Список використаних джерел

1. Лист Міністерства фінансів України від 05.09.2019 №05110-14-6/22263 «Про особливості складання проекту місцевого бюджету на 2020 рік та прогнозу місцевого бюджету на 2021 - 2022 роки»

2. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2020-2022 роки: Постанова КМУ від 15 травня 2019 р. № 555– [Електронний ресурс] : // – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/555-2019-%D0%BF>

3. Проект Закону про Державний бюджет України на 2020 рік від 15.09.2019 №2000 – [Електронний ресурс] : // – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66853

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана

д.держ.упр., доцент

завідувач кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної Академії управління персоналом

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Проблеми запобігання та боротьби з корупцією є важливим викликом для держави та суспільства, адже корупції не тільки порушує якісне життєдіяльність суспільства, а й не дає можливості розвитку суспільства, запровадження дієвих та ефективних реформ. Крім того, корупція негативно впливає на зовнішній імідж нашої держави.

Одним з ефективних механізмів запобігання корупції має стати антикорупційний моніторинг.

Зазначений антикорупційний моніторинг вже працює у Казахстані.

Так, антикорупційний моніторинг - діяльність суб'єктів протидії корупції зі збору, оброблення, узагальнення, аналізу та оцінки інформації, що стосується ефективності антикорупційної політики, стану правозастосовної практики в сфері протидії корупції, а також сприйняття та оцінки рівня корупції суспільством. Метою антикорупційного моніторингу є оцінка правозастосовуючої практики в сфері протидії корупції [3].

Джерелами антикорупційного моніторингу є правова статистика і звернення фізичних та юридичних осіб, відомості неурядових і міжнародних організацій, дані соціологічних опитувань і публікацій в засобах масової інформації, а також інші не заборонені законом джерела інформації. Результати антикорупційного моніторингу можуть бути підставою для проведення аналізу корупційних ризиків, а також вдосконалення заходів, спрямованих на формування антикорупційної культури [3].

Таким чином, антикорупційний моніторинг є діяльності органів державної влади з аналізу проблем, які виникають під час реалізації антикорупційної політики.

Аналізу піддаються також корупційні ризики, проаналізуємо наукові підходи до визначення дефініції «корупційний ризик».

Так, корупційний ризик:

– це відповідний факт (дія, стан), який створює умови для вчинення корупційних правопорушень особами, уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування [1];

– ймовірність того, що відбудеться подія корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, яка негативно вплине на досягнення органом влади визначених цілей та завдань [6];

– його доречність застосування обмежується лише сферами надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності держави [2];

– це умови, що сприяють виникненню, розвитку, реалізації та поширенню корупційних практик у службовій та професійній діяльності

суб'єктів корупційних правопорушень, які склалися унаслідок застосування процедур, визначених відповідним процесуальним законодавством та іншими регулятивними нормами, включаючи підзаконні нормативно-правові акти, відомчі накази уповноважених державних органів, внутрішні регулятивні документи юридичних осіб; унаслідок неналежного виконання або ігнорування окремих положень процесуального законодавства та регулятивних норм за умови відсутності контролю або неефективного контролю за діяльністю суб'єктів корупційних правопорушень [5, с. 214–233].

Таким чином, корупційні ризики – це сукупність умов, які виникають під час надання адміністративних послуг органами влади та іншими суб'єктами господарювання для отримання власної неправомірної вигоди.

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» до повноважень Національного агентства з питань запобігання корупції належать, зокрема: проведення аналізу: по-перше, стану запобігання та протидії корупції в Україні, діяльності державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування у сфері запобігання та протидії корупції; по-друге, статистичних даних, результатів досліджень та іншої інформації стосовно ситуації щодо корупції [4]. Це і є по суті антикорупційний моніторинг, який, на жаль, відступний на даний час.

На нашу думку, доцільно у Закону України «Про запобігання корупції» чітко прописати проведення антикорупційного моніторингу, періодичність його проведення (раз в квартал), визначити зміст антикорупційного моніторингу, а також форми подачі такого документу. Так, доцільно передбачити антикорупційний моніторинг раз в квартал та здійснювати його презентацію у Верховній Раді України, на засіданні Кабінету Міністрів України, а також через брифінги та Інтернет-публікацію.

За наслідками проведення антикорупційного моніторингу слід передбачити реальні шляхи реагування на прояви корупції.

Список використаних джерел:

1. Бугайчук К. Л. Корупційні ризики: поняття, класифікація, методологія оцінки, заходи усунення. URL: http://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/31_03_2017/pdf/15.pdf.
2. Дмитрієв Ю. В. Корупційні ризики у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави. *Вісник. Право знати все про податки і збори*. 2015. №14. С. 80-85.
3. Закон Республіки Казахстан "О противодействию коррупции". URL: http://economy.gov.kz/ru/kategorii/zakon-respubliki-kazahstan-o-protivodeystvii-korrupcii?theme_version=standart
4. Закон України про запобігання корупції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
5. Запобігання та протидія корупції : навч. посіб. / А. М. Михненко, О. В. Руснак, А.М. Мудрак, С. О. Кравченко [та ін.]; за ред. проф. А. М. Михненка [3-є вид., доп. і перероб.]. К. : НАДУ, 2013. 625 с.
6. Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади : рішення Нац. агентства з питань запобігання корупції № 126 від 02.12.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z171816>.

ПИРОГОВА Юлія

аспірант кафедри

*державного управління та місцевого самоврядування,
ДРІДУ НАДУ*

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У кінці ХХ ст. світова наукова думка обрала дві провідні парадигми прогресу світової цивілізації: парадигму сталого розвитку та парадигму інноваційного розвитку.

Відповідно до принципів сталого розвитку (sustainable development), схвалених світовим співтовариством на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992 р.) і в завершеному модифікованому вигляді оприлюднених у доповіді ООН за Програмою розвитку «Про розвиток людського потенціалу» в 1994 р., сталим розвитком країни визнається такий розвиток, за якого в умовах досягнутого стійкого економічного зростання забезпечуються справедливий розподіл його результатів, розвиток людського потенціалу, збереження та відновлення довкілля для теперішнього та наступних поколінь [4].

Сталий розвиток є загальносвітовою проблемою, стан розв'язання якої визначає прогрес цивілізації. Будь-яка організація, заснована на праці великої кількості персоналу, потребує вдосконалення системи управління людськими ресурсами. З кожним роком з'являється багато різних технологій управління людськими ресурсами, але незмінним залишається той факт, що кожен працівник – це, перш за все людина зі своїми особистими соціальними, психологічними і фізіологічними особливостями. Для філософії, соціології, психології та інших наук головним об'єктом дослідження є особистість людини, яка стала фокусом схрещення економічних, політичних, духовних, релігійних граней життя суспільства.

Парадигма інноваційного розвитку концептуально обґрунтовує шлях досягнення стійкого економічного зростання країни через розвиток людського потенціалу, зменшення техногенного навантаження на людину та довкілля.

Управлінська діяльність публічних службовців є однією з найскладніших галузей людської діяльності, в якій виявляються персоніфіковані відносини між людьми, об'єднаними трудовим процесом. Сучасне публічне управління являє собою як управління людьми, так і управління діловою інформацією, технологічними процесами. Воно охоплює всі дії й умови, які породжують техніко-організаційні, психолого-педагогічні, соціально- психологічні та інші зв'язки людей. Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Будь-які організації створюються заради реалізації цілей, не пов'язаних з цілями людей, працюючих в цих організаціях, люди розглядаються як засіб для реалізації цілей (кадри, персонал, людські ресурси). Підхід до людей в

організації визначається або державною політикою, або стратегією менеджменту відносно персоналу. Історична спадщина поставила перед органами публічної влади України теоретичну проблему вибору адекватної концепції управління і практичну проблему створення відповідної структури управління, що забезпечить необхідне функціонування держави.

Управлінська діяльність персоналу органів публічної влади України характеризується низкою психологічних особливостей, які залежать від сучасного стану управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Управлінська діяльність публічних службовців завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Втіленням управлінської діяльності є дії, операції, виконувані публічним службовцем в процесі управління, здійснення управлінських функцій. Це праця людей, між якими виникають певні соціально-психологічні відносини. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності закономірностей і зв'язків, які виникають між учасниками управлінського процесу. Вони потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні: урахування індивідуальних соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації [3, с. 172-181].

У процесі прийняття в органах публічної влади управлінських рішень значну роль відіграють їх керівники та служби управління персоналом. Саме тому важливе значення мають соціально-психологічні якості цієї категорії публічних службовців, адже вони дозволяють їм встановлювати та підтримувати хороший діловий та психологічний контакт з працівниками, створювати благополучний морально-психологічний клімат в колективі, орієнтуватися в соціальних ситуаціях, визначати особистісні особливості та емоційні стани інших особистостей, вибирати адекватні підходи взаємодії з ними, здібності до соціальної рефлексії (поставити себе на місце іншого), здатність конструктивно й компромісно вийти з міжособистісних конфліктів. До таких соціально-психологічних якостей сучасного керівника та працівника служби управління персоналом слід віднести: почуття колективізму, комунікабельність, професійну, управлінську та соціально-психологічну компетентність, ініціативність, почуття емпатії тощо. Це ті якості, які бажані керівнику та працівникам служби управління персоналом в органах публічної влади, а тому повинні оцінюватися на етапі добору кандидатів на відповідні посади [2].

Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби включає в себе цілий ряд нових соціально-психологічних напрямків, визначених переходом:

- від вузької спеціалізації і обмеженої відповідальності за доручену роботу - до широких професійним і посадовим профілів;
- від спланованого кар'єрного шляху - до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;

- від відповідальності управлінців за розвиток публічного персоналу - до відповідальності самих службовців за власний розвиток;
- від «закритого» розгляду факторів успіху, вакантних робочих місць і відбору фахівців - до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення [1].

Сьогодні в наукових публікаціях, та й у спадково-побутовій думці склався образ публічного службовця як представника особливої категорії людей, що характеризуються певними психологічними особливостями особистості, з особливим сприйняттям етичних цінностей, які займають в служінні державі та суспільству першорядне значення і відносяться до групи людей, що дотримуються загальногромадянських принципів. Психологічна складова управління людськими ресурсами в сфері публічної служби визначається як елемент суспільної та індивідуальної ідентичності, який включає цінності, норми, інтереси, потреби, мотиви та установки, що спонукають публічних службовців до певних дій і є засобом гуманізації кадрової політики.

Характерні особливості посадових обов'язків публічних службовців обмежують свободу розвитку спеціаліста в професійному і особистому плані, що може привести до прагнення або реального переходу грамотного, підготовленого фахівця в інші сфери діяльності. Саме тому в ряді випадків публічна служба розглядається як певний «кар'єрний буфер» для подальшого професійного становлення, що є вкрай неефективною моделлю розвитку для самої служби. У зв'язку з цим на перший план виходить підготовка і перепідготовка кадрів публічної служби з необхідними для продуктивної управлінської діяльності соціально-психологічними характеристиками, що дозволяють ефективно здійснювати поставлені перед ними завдання. Важливою стороною управлінських процесів виступають соціально-психологічні знання, роль яких практично не враховується. Ігноруються особливості психічного стану суспільства, його соціальне самопочуття.

Особливу увагу при відборі кандидатів на посади публічної служби слід приділяти соціально-психологічним особливостям, які забезпечують успішну взаємодію їх з командою органу публічної влади, а також з населенням і кожною людиною. Вивчення і використання акмеологічних і соціально-психологічних чинників є важливим резервом вдосконалення професійної підготовки публічних службовців.

Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби на сучасному етапі пов'язане, насамперед, із розвитком нової організаційної культури публічного управління, що передбачає зміну ролі й місця публічних службовців у системі управління. На противагу підходу, за якого персонал розглядається як фактор витрат, які необхідно скорочувати, необхідно впроваджувати підхід, відповідно до якого персонал є найважливішим ресурсом, яким потрібно компетентно управляти, створювати умови для його розвитку. Оскільки зміни в управлінні людськими ресурсами визначають вимоги до їх компетентності, особистісний чинник набуває все більшого значення і є психологічною

складовою, що привносить у систему публічного управління індивідуальне забарвлення.

Нині фахівці з людських ресурсів перетворилися на фахівців широкого профілю. Кожен фахівець з людських ресурсів стає багатопрофільним фахівцем. Людські ресурси є конкурентним багатством будь-якої організації, а тому суб'єкт управління повинен надавати всі можливості для реалізації їх цілей, створювати умови для втілення мотиваційних установок до праці.

Широкий інструментарій соціально-психологічного методу дозволяє регулювати міжособистісні відносини в колективах публічної служби, управляти певними явищами і сторонами колективної життєдіяльності, що є осередком формування суспільної свідомості та становлення сумлінного відношення до службових обов'язків. Використання соціально-психологічного підходу що сприятиме створенню в Україні професійної, доброчесної, етичної, престижної і високоефективної публічної служби, здатної ефективно виконувати зобов'язання перед суспільством та громадянами України.

Вирішення зазначених вище завдань передбачається крізь призму підходу, за якого персонал розглядається не як фактор витрат, які необхідно скорочувати, а відповідно до якого персонал є найважливішим ресурсом, яким потрібно компетентно управляти, створювати умови для його розвитку. Сучасна кадрова політика має сприяти психічному здоров'ю, підвищенню психологічної компетентності особистості та формуванню сприятливих взаємовідносин і морального клімату в органах державної влади загалом, а також вирішенню зазначеного сприятиме застосування психолого-акмеологічного інструменту, метою якого є акмеологічне забезпечення особистісно-професійного розвитку державних службовців, створення психологічно комфортних умов для досягнення успіху в професійній діяльності.

Список використаних джерел

1. Гурієвська В. Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні / В. Гурієвська // Вісн. НАДУ. – 2012. – Вип. 4. – С. 63 – 70. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>.

2. Гончарук Н.Т. Прийняття управлінських рішень керівником у сфері державної служби України: соціально-психологічний аспект / Актуальні проблеми розвитку системи публічного управління в Україні : матеріали круглого столу 25 травня 2018 р. – Д. : Університет митної справи та фінансів, 2018, С. 35-38

3.13. Серьогін С. Уявлення державних службовців про особисті та ділові якості, що визначають ефективність професійної діяльності / С. Серьогін, І. Батраченко, С. Соколовський // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 2 (24). – С. 172 – 181.

4. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. - Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського» - 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf

ПОЛЯНСЬКА Яна

аспірант кафедри економіки

і регіональної економічної політики

ДРІДУ НАДУ

ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Децентралізація влади та модернізація місцевого самоврядування стали поштовхом для трансформації соціально-економічної системи України, поглибили проблему вдосконалення та вплив економічних відносин на розвиток територіальних громад. Економічні відносини та їх форми реалізації є інструментом формування економічного базису, розвитку галузей народного господарства і підвищення ролі впливу органів державної і місцевої влади на результати економічних процесів. Вони не тільки формують економічний фундамент розвитку суспільства, а й відіграють роль ключового вектору його зміцнення.

В місцевому самоврядуванні на рівні територіальних громад економічні відносини представляють собою сукупність пов'язаних між собою елементів, складників та форм налагодження економічної взаємодії державної і місцевої влади, соціальних організацій та підприємств, представників бізнесу та мешканців громади заради гармонійного, повного, своєчасного забезпечення потреб існування і розвитку суспільства.

Владний компонент займає ключове місце у формуванні економічних відносин та розвитку економіки в цілому. Органи державної і місцевої влади, як головні суб'єкти побудови та формування економічних відносин, сформовані в організаційних структурах влади і діють в нормативно-законодавчій площині та інституційному середовищі суспільної діяльності. Засобами праці для побудови і реалізації економічних відносин є інструментарій державного управління і місцевого самоврядування.

Еволюція економічних відносин в територіальних громадах розпочалась з активізацією реформ щодо децентралізації влади та часткового відсторонення держави від прямого втручання в їх економічне життя. Це зумовило необхідність пошуку нових ресурсів, методів та форм взаємодії державних, місцевих і приватних секторів господарювання, направлених на розвиток території та вирішення певних економічних завдань та цілей.

Для удосконалення процесів формування і розвитку за рівнем реалізації економічні відносини поділяють на:

- загальнодержавні – відображаються в змісті законодавчих і нормативних документів, які реалізуються стандартизованими процедурами, що мають відносини до всіх сфер діяльності;

- муніципальні – формуються і відображаються в статутах громад, їх паспортах, стратегіях, програмах і планах їх соціально-економічного розвитку та інших керівних і управлінських документах [2].

Процеси формування і підпорядкування економічних відносин у місцевому самоврядуванні можна уявити за розробленою теоретичною конструкцією їх альтернативної структури (табл. 1). Вона ілюструє, що під час уточнення їх виду, змісту і розробки технології їх практичного застосування слід враховувати їх існуючу в інституційних джерелах систематизацію вже сформованих економічних відносин в попередньому періоді діяльності, а також характеристику і візуалізацію кожного їх виду з точки зору доцільності використання для вирішення економічних завдань та проблем місцевого самоврядування, уточнення їх змісту, визначення конкретної необхідності оновлення, уточнення структури відносин, їх формалізацію та інформаційне забезпечення.

Таблиця 1

Теоретична конструкція альтернативної структури економічних відносин [1]

Організаційно-економічні	Соціально-економічні
<ul style="list-style-type: none"> • Законодавчі, нормативні, правові • Владно-адміністративні • Функціонально-комунікаційні • Професійні • Координаційні • Організаційно-корпоративні • Організаційно-кластерні • Відносини співпраці, співробітництва і партнерства • Культури і спорту • Відносини організації в економічних традиціях суспільства • Інші відносини в організації суспільної праці • Організаційно-господарські відносини • Адміністративні відносини 	<ul style="list-style-type: none"> • Відносини розподілу прав власності • Відносини економічного забезпечення програм і планів соціально-економічного розвитку • Відносини економічного утримання суб'єктів реалізації місцевої влади • Відносини створення й утримання соціальних підприємств і організацій • Відносини збалансування результатів діяльності і оплати праці • Відносини забезпечення соціальних програм, планів, проектів • Відносини економічної підтримки незахищених верств населення • Відносини економічного забезпечення, охорони життя, здоров'я і культурної спадщини • Інші відносини, що формуються заради соціально-економічного розвитку суспільства • Відносини контролю дотримання балансу інтересів • Відносини узгодження інтересів

Для побудови конструкції було проаналізовано зміст економічних відносин територіальних громад, організаційні схеми, моделі, форми і організаційні документи про відповідні структурні підрозділи ОМС, до яких відносяться: положення про структурні відносини, посадові інструкції виконавців, кодекси, накази, розпорядження та інші документи, які інтегрують,

активізують і генерують спільну діяльність. В той же час аналіз вищезгаданих документів показав відсутність необхідної інформації про стан розвитку існуючих відносин, їх гармонійність і узгодженість, умови їх побудови та реалізації, що звужує процес формування повного уявлення про їх розбудову, як ресурсу економічного розвитку.

Наведений перелік відносин в табл. 1 не є вичерпним та остаточним, і не охоплює особливості всіх видів діяльності, тому слід використовувати наведену модель у кожному окремому випадку з урахуванням певної специфіки факторів та умов.

Формування оновлених економічних відносин у територіальних громадах розпочалося з прийняття і удосконалення нових законодавчих та нормативно-правових положень у сфері реалізації стратегії і завдань децентралізації влади і реформування місцевого самоврядування. Однак, аналіз вже створених документів показав існування і багатьох неопрацьованих питань, а саме:

- відсутність повного переліку і змісту економічних відносин, їх показників й очікуваних результатів, які конкретно забезпечуватимуть трансформацію змісту діяльності й управління адміністративно-територіальними одиницями;

- відсутність наголошення на необхідності своєчасного контролю, оцінки, перегляду і створення нормативно-правових місцевих умов формування і плину процесів їх розвитку та їх складників.

Дескриптивний і статистичний аналіз стану економічного розвитку об'єднаних територіальних громад показує низку проблем в сфері економічних відносин: існування негативно налаштованих та не дієвих відносин між владою та бізнесом; прийняття недостатньо обґрунтованих та вигідних для громади рішень щодо функціонування економічних і інвестиційних проектів; навмисне ігнорування низки затверджених економічних зобов'язань у сфері соціальної та інфраструктурної політики територіальних громад та інше. Все це суттєво знижує використання економічних відносин, як ключового чинника та головного ресурсу, який впливає на розвиток територіальних громад.

Для формування економічних відносин на рівні територіальних громад слід привести у відповідність законодавчо-нормативні документи на місцевому рівні, та, в подальшому, слідкувати за їх вчасним оновленням та актуалізацією. Всі документи, які регламентують організаційно-управлінську і соціально-економічну діяльність громад повинні бути унормованими за певними конкретно визначеними критеріями, взаємопов'язаними і взаємодоповнюваними, та розробленими в організаційно-практичному та змістовному аспектах. Важливою умовою є також визначення опорних завдань щодо організації їх детальної розробки, здійснення контролю якості і встановлення відповідальності за їх дотримання всіма учасниками і виконавцями економічних дій.

Чітке визначення і формування, а також збалансування і якості економічних відносин необхідно здійснювати одночасно на різних ієрархічних рівнях влади, що сприятиме плідному співробітництву, раціональному розмежуванню повноважень і побудові ефективного мережного середовища,

економічній взаємодії заради досягнення спільних інтересів влади, суспільства і суб'єктів господарювання.

Висновки. Раціонально побудовані економічні відносини слід розглядати як важливий чинник та ефективний інструмент зміцнення економічної бази територіальних громад. Більш глибоке та детальне дослідження ступеню розвитку економічної діяльності, джерел економічних відносин державної і місцевої влади, і процесів формування економічних результатів діяльності дозволить сформувати належні умови для підвищення сталого економічного розвитку кожної конкретної території, та країни в цілому.

На сьогоднішній день немає працюючої ефективною моделі, яка б дозволила успішно взаємодіяти кожному суб'єкту відносин та вирішувати ряд нагальних економічних проблем. Тому слід розпочати з важливого та необхідного кроку до формування і розвитку економічних відносин, а саме проведення систематичного перегляду та аналізу місцевих політик, стратегій, програм і планів соціально-економічного розвитку на предмет якості і ідентичності їх змісту виконуємої діяльності. Це дозволить вирішити проблеми узгодження економічних цілей і заходів діяльності, удосконалення, уточнення критеріїв та показників очікуваних результатів діяльності, збалансувати дії на всіх ієрархічних рівнях і отримати бажані економічні результати.

Список використаних джерел:

1. Бобровська О. Ю. Теоретико-методичний і практичний підхід до налагодження ефективних економічних відносин в територіальних громадах / О. Ю. Бобровська, Я.В. Полянська // Публічне адміністрування : теорія та практика: ел. зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – № 2(20). – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(20\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/index.html).

2. Бобровська О. Ю. Генеза економічних відносин в територіальних громадах, як ресурс їх розвитку / О. Ю. Бобровська, Я. В. Полянська // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – Вип. 3(38). – С. 107 – 115. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03\(38\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_03(38)/16.pdf).

ПОТЕБНА Юлія

слухач магістратури

за спеціальністю

«Публічне управління та адміністрування»

Завідувач сектору з оформлення грошових виплат відділу соціальних послуг

адміністративно-дозвільного управління, адміністратор

Центр надання адміністративних послуг у місті Кременчуці

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ПЛАТФОРМИ

Під час реалізації адміністративної реформи в Україні особливо гостро постає питання розвитку інституту адміністративних послуг. Завданням адміністративної реформи є наближення апарату державної влади до потреб суспільства в цілому і кожної людини окремо.

Концепція сервісної держави ґрунтується на запровадженні нового погляду на діяльність держави, як зі сторони «державних управлінців» так і зі сторони народу. Новий погляд полягає у в служінні держави інтересам людини, формуванні такого типу управління, яке б було максимально близьким до потреб ті інтересів громадян. Такі зміни стають особливо важливими для євро інтеграційних процесів, які зараз особливо актуальні в Україні.

Головною проблемою є те, що попри всі спроби держави максимально удосконалити інститут надання адміністративних послуг, держава не надає якісних адміністративних послуг, та не гарантує можливість їх отримання значної кількості громадян через фінансові чи організаційні недоліки. Поряд з вказаними проблемами чи не головною є проблема корупції, яка все ще має місце у сфері надання адміністративних послуг.

Попри всю проблематику, правове регулювання відносин органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з громадянами та юридичними особами є одним із актуальних питань українського суспільства, а сфера послуг – одна з найбільш перспективних та таких, що стрімко розвивається галузевий державного управління, а створення зручних і доступних умов для отримання адміністративних послуг – є однією із пріоритетних задач органів державної влади та місцевого самоврядування.

Згідно з останнім дослідженням ООН щодо розвитку електронного урядування Україна посіла 62 місце серед 193 держав.

Наведене свідчить про значне відставання України від світових темпів розвитку електронних послуг та необхідність розроблення єдиної скоординованої державної політики у зазначеній сфері, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем:

- несформованість нормативно-правової бази, що регулює сферу надання електронних послуг;
- відсутність єдиних вимог до запровадження електронних послуг;
- нерегульованість питання електронної ідентифікації та автентифікації суб'єктів звернення під час надання електронних послуг;

- відсутність міжвідомчої електронної взаємодії під час надання адміністративних послуг;
- складність та зарегульованість порядків надання адміністративних послуг;
- невизначеність формату електронного документа, згідно з яким суб'єкт звернення повинен подавати документи для отримання адміністративної послуги;
- відсутність єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що забезпечує надання електронних послуг на основі встановлених вимог;
- брак довіри до електронної взаємодії суб'єктів надання адміністративних послуг та суб'єктів звернення;
- низький рівень готовності державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб до запровадження електронних послуг. [1]

Уряд затвердив план заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019—2020 роки.

Документом передбачається:

- покращити якість надання адміністративних послуг для громадян та суб'єктів господарювання відповідно до європейських вимог;
- підвищити ефективність роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування та досягти якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності та підзвітності;
- забезпечити необхідну мобільність й конкурентоспроможність громадян та суб'єктів господарювання у сучасних економічних умовах;
- зменшити ризик корупції при наданні адміністративних послуг;
- покращити інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність держави;
- стимулювати розвиток інформаційного суспільства в Україні.

Цей документ окреслив основні етапи переведення суспільно важливих адміністративних послуг в електронний формат, визначив розвиток способів електронної ідентифікації тощо.

Конкретні кроки щодо реалізації Концепції на найближчі два роки Уряд затвердив своїм розпорядженням 30 січня 2019 року у Плані заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019—2020 роки.

Цей документ передбачає визначення протягом першого кварталу 2019 року оновленого переліку послуг для першочергового впровадження їх надання в електронній формі відповідно до суспільних потреб (пріоритетні послуги).

Також документ окреслює новий принцип оптимізації електронних послуг – за «життєвими та бізнес-ситуаціями».

План також передбачає сприяння з боку держави розповсюдженню альтернативних електронному цифровому підпису засобів електронної ідентифікації, зокрема – MobileID.

Окрім того, документ передбачає створення у найближчі два роки електронного кабінету громадянина для доступу до е-послуг та інформації з державних реєстрів.

Згідно Плану, відповідні державні органи мають популяризувати електронні послуги серед населення, а також розвивати канали доступу до електронних послуг шляхом створення спеціальних автоматизованих пунктів доступу в ЦНАП, банках, бібліотеках тощо.

Забезпечення координації та контролю за реалізацією Концепції, виконання планів заходів, моніторингу стану їх виконання повинно здійснюватися центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг, разом з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку електронного урядування. [2]

Реалізація Концепції дасть змогу, зокрема:

- покращити якість надання адміністративних послуг для громадян та суб'єктів господарювання відповідно до європейських вимог;
- підвищити ефективність роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і досягти якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності та підзвітності;
- забезпечити необхідну мобільність і конкурентоспроможність громадян та суб'єктів господарювання у сучасних економічних умовах;
- зменшити ризик корупції під час надання адміністративних послуг;
- покращити інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність держави;
- стимулювати розвиток інформаційного суспільства в Україні. [3]

Отже, серед факторів які сприятимуть підвищенню якості надання адміністративних послуг, поряд зі спрощенням процедури надання послуг, можна виокремити збільшення місцевих бюджетів та залучення громадського контролю за процесом їх надання. Також можна визначити такі напрями підвищення якості надання адміністративних послуг:

- оптимізація порядків надання адміністративних послуг;
- визначення та планування стадій розвитку системи електронних послуг;
- формування єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, яка забезпечує надання електронних послуг;
- підвищення готовності фізичних та юридичних осіб до використання електронних послуг.

Електронні послуги – провідний напрям послуг у світі, сприяють відкритості, заощаджують час, мають антикорупційний ефект. Необхідність покращення якості надання адміністративних послуг обумовлена передусім обмеженістю бюджету, що потребує досягнення кращих результатів з меншими затратами. По-друге, громадськість сьогодні вимагає кращого рівня послуг і визначення їх конкретного переліку.

Окрім того, важливим є той факт, що державний сектор, в разі ефективної роботи, зміцнює загальний економічний розвиток держави. Тому для

вирішення цього головного завдання необхідно акцентувати увагу на законності та прозорості діяльності урядових структур, вишукувати нові технологічні можливості для вдосконалення якості надання послуг і активного використання методів та форм, зокрема застосування електронної платформи.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 лист. 2016 р. № 918-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#n14> _____дата звернення: 19.11.2019)

2. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2019 р. № 37-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/37-2019-%D1%80> _____дата звернення: 19.11.2019)

3. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/810/98> (дата звернення: 19.11.2019).

ПРУТ Леся

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах одним із першочергових завдань реформування системи місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою України визначено формування самодостатніх сільських територіальних громад, спроможних самостійно управляти своєю територією, приймати рішення щодо поточних проблем і планувати стратегічний розвиток села. Саме на органи місцевого самоврядування (ОМС) як найбільш наближені до людини владні структури, розвиток сільських територій мають віднести до пріоритетів своєї діяльності. Враховуючи дані аспекти, в країнах Європи постало питання щодо впровадження комплексних програм економічного розвитку сільських територій.

Під час розробки проектів використовуються методи інтерактивного планування за участю населення, хід проекту та досягнуті результати і проблеми відкрито обговорюються в засобах масової інформації, на сільських зборах, круглих столах, зустрічах з населенням. Широка участь населення в процесі розробки та реалізації проектів дозволяє максимально використовувати знання та досвід населення щодо найбільш ефективних шляхів забезпечення зайнятості та збільшення доходів, враховуються особливості економічної та соціальної поведінки різних соціальних груп, забезпечується збалансованість їх інтересів.

Досягнення поставлених завдань в проектах розвитку сільських територій країн Європи забезпечується насамперед за рахунок мобілізації місцевих фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, що має першочергове значення для створення механізмів забезпечення зайнятості та доходів. Але це не виключає використання зовнішніх джерел ресурсного забезпечення проекту.

Регуляторна політика розвитку сільських територій зарубіжних країн проявляється у послабленні оподаткування господарюючим суб'єктам, розвиненій та диверсифікованій системі дотування, субсидування і відшкодування витрат на реалізацію конкретних проектів в аграрній сфері.

Показово, що розвинуті країни світу активно субсидують аграрний сектор також і з міркувань продовольчої безпеки та мінімізації загрози надлишкової міграції сільського населення в міста і закордон. Розмір таких субсидій досягає в країнах ЄС – у середньому 50% від вартості сільськогосподарської продукції, у Швейцарії – 82% [4, с. 8].

У відповідності до визначеної термінології Світової організації торгівлі прикладні інструменти, засоби та механізми надання державної підтримки аграрній сфері в країнах-учасницях чітко структуровані в межах чотирьох “скриньок” (червоної, блакитної, жовтої та зеленої), що диференціюються прикладними засадами, стратегічними цілями та формами реалізації. Так,

заходами “червової скриньки” є захист внутрішнього аграрного ринку, реалізація політики протекціонізму; підтримка низько конкурентних виробників аграрної продукції; заходами “блакитної скриньки” передбачається скорочення аграрного виробництва (зменшення поголів’я тварин, посівних площ); заходами “жовтої скриньки” визначена пряма підтримка виробників рослинницької та тваринницької продукції; дотації на елітне насінництво; компенсація вартості міңдобрив і паливо-мастильних матеріалів; стимулювання лізингових відносин; гарантування мінімальних державних закупівельних цін на продукцію; заходами “зеленої скриньки” визнається фінансування наукових досліджень, підготовки наукових кадрів та інформаційно-консультаційного забезпечення; боротьба зі шкідниками, проведення ветеринарних і фітосанітарних заходів; формування державних стратегічних продовольчих запасів; покращення землекористування; стимулювання диверсифікації діяльності в сільській місцевості; охорона навколишнього середовища; фінансування інфраструктурних проєктів, програм соціально-економічного розвитку та структурної перебудови сільських територій; підтримка депресивних і периферійних сільських територій; страхування ризиків в аграрній сфері [1, с. 17; 3; 6].

На думку Т. Васильців та В. Бойко, для країн ЄС характерною є переорієнтація від надання прерогативи інструментам “жовтої скриньки” на користь реалізації заходів “зеленої скриньки”, першочерговими пріоритетами в межах якої є підтримка процесів наближення параметрів соціально-економічного розвитку сільських територій до рівня урбанізованих, забезпечення належного рівня добробуту сільського населення, організація раціонального природокористування та охорона навколишнього середовища. Тобто притаманне чітке зміщення пріоритетів із сегменту захисту інтересів виробника сільськогосподарської продукції у площину забезпечення безпеки розвитку сільських територій, як вихідної передумови розширеного відтворення. Безперечно, що заходи “зеленої скриньки” є масштабними, потребують більш потужної ресурсної підтримки та часу на їх реалізацію. Однак, вони закладають фундаментальні засади підтримки безпекових процесів [1, с. 17].

Для економічно розвинених країн Північної Європи (Данія, Норвегія, Фінляндія, Швеція, Великобританія), поряд із можливістю отримання потенційних економічних вигод, передусім, пріоритетним є реалізація стратегії в екологічній та природоохоронній сферах, тоді як країнам Південної Європи (Греція, Іспанія, Італія, Португалія), що є менш розвиненими, характерною є орієнтація на структурну модернізацію та перебудову депресивних сільських територій [6].

Узагальнення публікацій щодо сучасних тенденцій розвитку сільських територій в країнах Європи дозволяє зробити наступні висновки, які характеризують основні ознаки посилення аграрної політики Європи та забезпечення належного рівня добробуту сільського населення:

– посилення процесу децентралізації, що забезпечується встановленням відповідальних на регіональному і на місцевому рівнях та субсидуванням

конкретних проектів;

- диверсифікація сільськогосподарського виробництва – розширення асортименту продукції та збільшення видів пропонованих послуг, що знижує ризики та рівень вразливості аграрних виробників, забезпечує стійкість економіки сільських територій Європи і є основою пристосування до змін зовнішніх умов;

- реструктуризація сільського господарства – удосконалення земельних відносин, покращення сільськогосподарської кон'юнктури, передача землі і майна в руки ефективних власників та користувачів, ринкова інтеграція підприємств малого та середнього бізнесу орієнтування та субсидування сільськогосподарських виробників на вироблення високоякісної продукції;

- стабілізація та розвиток соціальної сфери на селі – пріоритетними групами населення соціального захисту є пенсіонери, інваліди та діти, в сільській місцевості пропонується розвиток таких напрямків, як підвищення зайнятості та створення додаткових джерел доходу, підтримка соціальної та інженерної інфраструктури на селі, здійснення програм по зменшенню відтоку найбільш активних прошарків сільського населення;

- інституційні перетворення, які впливають на розвиток сільської економічної системи – організації, що сприяють ефективній роботі приватних та державних структур, наприклад – центри розвитку, інституційні структури, які базуються на утворенні фінансових інструментів для підтримки малих та середніх підприємств та сільськогосподарських виробників (фонди підтримки малого та середнього бізнесу).

Водночас, поряд із аграрною сферою, на розвиток сільських територій впливає і недержавна підтримка підприємницької діяльності, яка здійснюється: асоціаціями, союзами, профспілками, об'єднаннями підприємців. Торгові та торгово-промислові палати в Європі найбільш всебічно та ефективно представляють корпоративні інтереси підприємців, сприяють соціальній стабільності, допомагають у становленні контактів, організації семінарів, поїздок за кордон, аналізі економічної ситуації, надають консультації підприємцям-початківцям із менеджменту та маркетингу.

А зважаючи на те, що в Україні в межах сільських територій гостро стоять проблеми пов'язані із низьким рівнем доходів сільського населення, недосконалою структурою видів економічної діяльності в межах сільських територій, низькою ефективністю сільського господарства, незабезпеченістю сільських мешканців об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури, тому, актуалізується питання визначення пріоритетних напрямів, що сприятимуть збалансованому розвитку сільських територій та територіальних громад.

Такими заходами можуть бути [5, с. 338].:

- розвиток альтернативних видів економічної діяльності в межах сільських територій;

- врегулювання питань належного використання та охорони природних ресурсів сільських територій;

- мотивація розвитку сільського господарства та продовольчого ринку шляхом стимулювання підвищення купівельної спроможності населення через

зростання заробітної плати та пенсій громадян, заміни усіх пільг грошовими адресними субсидіями;

– формування ефективної та прозорої системи державної підтримки сільського господарства, що проявлялася б не лише у пільговому оподаткуванні суб'єктів цієї діяльності, але й у реальних дотаціях, субсидуванні чи відшкодуванні витрат на страхування сільськогосподарської діяльності тощо;

– гарантування рівних умов підтримки всіх сільськогосподарських виробників незалежно від видів, типів, розмірів, форм власності та господарювання;

– наближення системи підтримки сільського господарства до вимог СОТ і стандартів ЄС;

– усунення диспаритету цін на продукцію промисловості, що споживається у сільському господарстві, та цін на сільськогосподарську продукцію;

– створення сприятливих та стабільних умов для вкладення інвестицій у сільське господарство країни на взаємовигідних засадах для держави-інвестора-орендодавця та ін.

Таким чином, адаптивне застосування світового досвіду дозволяє мінімізувати потенційні ризики господарювання, врахувати ймовірнісні прорахунки державної політики, підсилити обґрунтування раціональності вибору напрямів соціально-економічного розвитку сільських територій, базуючись на прецедентах передових світових практик із орієнтацією до засад їх сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г. Світовий досвід розвитку сільських територій в контексті державної політики забезпечення економічної безпеки / Т. Г. Васильців, В. В. Бойко // Науковий вісник Полісся. - 2016. - Вип. 3. - С. 15-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_3_4

2. Панасюк О.Ю. «Особливості управління соціально-економічним розвитком сільських територій»: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством/ О.Ю. Панасюк. Київ – 2016. – 230 с.

3. Перспективи розвитку сільського господарства після вступу України до СОТ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.zoda.gov.ua/article/1963/perspektivi-rozvitku-sil'skogo-gospodarstva-pislya-vstupu-ukrajini-do-sot.html>.

4. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій України (на прикладі Карпатського регіону): науково-аналітична доповідь / [В.В. Борщевський, Х.М. Притула, В.Є. Крупін, І.М. Куліш]; НАН України. Інститут регіональних досліджень; [наук. ред. В. В. Борщевський]. – Львів, 2011. – 60

5. Чеботарьов В.А. Досвід структурних перетворень в агропромисловому виробництві постсоціалістичних країн у контексті їх вступу до Європейського Союзу / В.А. Чеботарьов // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 142-148.

6. Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe / Edited by Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe IAMO, 2009. – Volume 49.[Електронний ресурс]. Режим доступу :<http://econpapers.repec.org/bookchap/zbwiamost/49.htm>

РОМАНЕНКО Євген

д. держ. упр., професор,

проректор, Міжрегіональна Академія управління персоналом

АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНА РЕФОРМА

В Україні досі діє закон про адміністративно-територіальний устрій, який був прийнятий ще в 1981 році указом президії Верховної ради УРСР. Станом на 01.04.2015 р система адміністративно-територіального устрою включала: Автономну Республіку Крим, 24 області, міста Київ та Севастополя, 490 районів, 460 міст, 885 селищ міського типу, 10279 сільських рад, 28397 сільських населених пунктів. Актуальність реформування територіальної організації влади назріла давно, адже чинний територіальний устрій України сформувався за відсутності самостійної методології і був адаптований до радянської командно-адміністративної системи управління. На законодавчому і практичному рівнях система управління побудована зверху до низу на основі домінування центральної влади над місцевими громадами. Тому існуючий адміністративно-територіальний устрій перешкоджає демократичним перетворенням в державі, здійснення ефективної регіональної політики, стримує розвиток місцевої ініціативи та становлення базового інституту демократії - місцевого самоврядування. [1]

Цілісне бачення очікуваних змін від реформи децентралізації було закладено в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яка була прийнята Кабінетом Міністрів України від 1 квітня 2014 року Стратегія сталого розвитку «Україна - 2020», схвалена Указом Президента від 12 січня 2015 року, включила децентралізації в перелік першочергових реформ, необхідних для забезпечення європейських стандартів життя в країні. [2] Метою політики в сфері децентралізації були визначені «відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення здатності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація в повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування». Відповідно до Плану заходів щодо реалізації Концепції від 18 червня 2014 року, в ключових пріоритетів реформи було віднесено формування приблизно 1500 заможних територіальних громад, здатних стимулювати місцевий розвиток і надавати якісні та доступні публічні послуги на місцях (замість більш ніж десятка тисяч міських, селищних і сільських порад, які можуть виконувати власні та делеговані повноваження).

Протягом 2015-2017 рр. уряд планував завершити процес об'єднання територіальних громад, після чого реорганізувати органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади на новій територіальній основі. У той же час передбачалося внесення змін до Конституції України в частині утворення виконавчих органів обласних та районних рад, моделювання адміністративно-територіальних одиниць в регіонах. В умовах викликів

територіальної цілісності здатність Верховної Ради приймати рішення щодо конституційних змін в частині децентралізації влади в 2014-2015 рр. була обмежена. Поворотним моментом на шляху формування здатних громад стало прийняття Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [3] і затвердження Методики формування здатних територіальних громад.

Районний рівень був змодельований на основі норм Директиви Європейського Парламенту і Ради №1059/2003 "Про створення загальної класифікації територіальних одиниць для статистики (NUTS)", яка дозволяє сформуванню просторове розташування територіальних органів центральних органів виконавчої влади, і яка точно показує, як повинна працювати система, щоб люди могли ефективно отримувати послуги.

Мета реформи децентралізації – це формування базового рівня – громад і зробити громади спроможними і наблизити послуги до людини. Це також можливо за рахунок того, що люди, яких вони обрали як владу, будуть відповідальними - щоб не спрямовувати людину по кожну довідку в район. У нас зараз 48 тисяч державних службовців працюють в райдержадміністраціях, отримують 6 млрд. грн заробітної плати. Після переходу від 465 районів до 102 кількість службовців на місцях зменшиться до 14 тис. 600. Наша пропозиція – зробити так, щоб вони отримували 5 млрд, тобто зменшити витрати на 1 млрд. Але ці 5 млрд. направити на гідну заробітну плату для того, щоб можна було набрати гарних фахівців.

Закон надав об'єднаним територіальним громадам повноваження, як у міст обласного значення; унормував прямі міжбюджетні відносини Державним бюджетом; отримують медичну субвенцію, освітню субвенцію, які не проходять через область. Вони отримують свої податки – ПДФО, податок на землю, податок на нерухомість, акциз.

Процес формування ОТГ можна назвати динамічним: станом на 2015 рік по Україні було сформовано 159 ОТГ; станом на 2016 - 366; станом на 2017 - 665; а зараз - вже 934 об'єднаних громад які об'єднали 4110 місцевих рад. Формування повинно закінчитися навесні 2020 р перед виборами до місцевих рад.

Нагадаємо, 31 серпня 2015 року Верховна Рада в першому читанні схвалила внесений Адміністрацією президента Петра Порошенка законопроект про внесення змін до Конституції, в якому було передбачено ліквідація обласних державних адміністрацій і передача їх функцій виконкомам обласних рад. А президент призначає в регіони своїх префектів з повноваженнями по контролю за місцевою владою. Також обмовлялося особливий статус місцевого самоврядування в окремих районах Донецької і Луганської областей, що, до речі, є зобов'язанням України по Мінським угодами і відкриває дорогу до мирного реінтеграції Донбасу. [4]

Останнє соціологічне дослідження, яке проводили Радою Європи та Київським міжнародним інститутом соціології показало, що 95% українців вважають, що контроль за органами місцевого самоврядування потрібен у зв'язку з їх бездіяльністю. Ще в кінці лютого 2018 року в парламент був внесений законопроект №8051 «Про засади адміністративно-територіального

устрою України», але він так не був розглянутий у сесійній залі і не проголосоване навіть в першому читанні. Основне його нововведення полягала в укрупненні районів сучасних областей - замість 490 нинішніх адміністративних районів пропонувалося 100, межі областей і їх укрупнення не будуть відбуватися. Самих же об'єднаних територіальних громад буде близько 1500. Україна за масштабами і потенціалом часто порівнюють із Францією. Основний територіально-адміністративною одиницею якої є департамент - зараз таких у Франції налічується 101. Приблизно до такої концепції і тяжіють автори української реформи.

Команда новообраного президента України Володимира Зеленського намір продовжити децентралізацію і провести запропоновану раніше адміністративну реформу укрупнення районів. В рамках реформи планується скоротити кількість районів до 100. Зараз їх - 490. Реформа передбачає розширення повноважень влади на місцевому рівні і, відповідно, зменшення ролі таких елементів, як державні адміністрації та заміну їх на префектури, які будуть стежити за законністю рішень місцевих рад.

Сенс змін полягає в тому, щоб замість півтисячі депресивних районів зробити сотню процвітаючих. Переважно за рахунок приєднання «бідних» до багатих». У теорії, це дозволить більш рівномірно розподілити ресурси. Центрами нових районів будуть в основному найбільші в кожній області міста обласного підпорядкування, включаючи обласний центр. При визначенні міста кандидата на роль центру укрупненого району значення має розташування, чисельність населення, економічний потенціал, наявність інфраструктури, а також історично склалося тяжіння до цих міст найближчих районів.

Відповідно до розробленого раніше проектом закону «Про префектів» Інститут префектів з'являється після вступу в силу змін до Конституції щодо децентралізації і, відповідно, після ліквідації місцевих держадміністрацій. [5] Основна мета запровадження - створення ефективного нагляду за конституційністю та законністю рішень органів місцевого самоврядування. Префект - є місцевим органом виконавчої влади; є державним службовцем; не відноситься до політичних посад; не змінюється зі зміною Президента або Уряду; не залежить від місцевих політичних еліт. Префект стежить за конституційністю та законністю рішень органами місцевого самоврядування; зупиняє дію незаконних актів органами місцевого самоврядування та одночасно звертається до суду; не відразу зупиняє дію акту і звертається до суду; може порадишити місцевій раді привести своє рішення у відповідність з Конституцією і законами. На префекта покладається координація всіх територіальних органів виконавчої влади. Крім того він також повинен забезпечити громадський порядок, територіальну оборону і безпеку. Для організації роботи префекта створюються секретаріати префектів. Окрім того, районні префекти не підпорядковані обласному. Вони між собою координуватимуться, але це не так, як зараз, коли голови облдержадміністрацій командує головами райдержадміністрацій. Префекти відбираються за результатами відкритого конкурсу, призначаються і звільняються Президентом

за поданням уряду. Працюють в області / районі не більше 3 років. Далі - ротація.

Україна, на жаль, не має, на відміну від Заходу, традицій ні призначення, ні безпосереднього досвіду роботи префектів. Префекти в системі органів виконавчої влади, по реформаторським задумом, навіяним досвідом Франції та Польщі, повинні забезпечувати державну політику з питань територіальної організації влади.

Таким чином необхідно завершити адміністративно-територіальну реформу до жовтня 2020 року, до виборів місцеві органи влади. З цією метою необхідно:

- провести зміни до Конституції та прийняти 17 законів;
- завершити об'єднання територіальних громад;
- провести вибори голів ОТГ;
- провести навчання голів ОТГ;
- провести новий поділ районів;
- утворити виконкоми органів місцевого самоврядування;
- призначити префектів та створити їх секретаріати;
- провести навчання префектів.

Список використаних джерел

1. Романенко Є.О. Незворотність реформи державного управління /Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад : мат-ли І Міжнар. наук.-метод. конф. – Рівне : Волин. обереги, 2017. – с.126-128.

2. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020". Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015.

3. О добровольном объединении территориальных общин. Закон Украины от 5 февраля 2015 года №157-VIII.

4. Законопроект № 2217а «Про внесення змін до Конституції України (в частині децентралізації влади)» 31 августа 2015 .<http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/01/prefekti-6.11..pdf/>.

РОМАНСЬКИЙ Ігор

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

ПІДВИЩЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ Е-ДЕМОКРАТІЇ

Розвиток України в умовах трансформаційного періоду значною мірою визначається величиною соціально-економічного потенціалу, зосередженого на різних територіях, ефективність використання якого залежить від своєчасного й ефективного управління, що неможливе без відповідного інформаційного забезпечення та впливу інновацій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Сьогодні управління містами і громадами, комунікація влади і мешканців все більше здійснюється з використанням цих технологій. Відкритість, прозорість, підзвітність влади та участь в управлінні громадян стають основою для належного врядування, а технології забезпечують доступність та простоту цих процесів.

З 2015 року активізувалося впровадження інструментів е-демократії в Україні. До них належать електронні звернення, електронні петиції, електронні консультації, громадський бюджет. За допомогою цих засобів забезпечується формування та реалізації державної політики, розвиток самоврядування [2]. Саме ОМС дали старт практичним інноваціям у сфері електронного врядування та електронної демократії. Різні міста України почали впроваджувати найрізноманітніші інструменти е-демократії: е-звернення, е-петиції, е-обговорення, е-закупівлі, е-бюджети, е-громадські бюджети (участі).

Вибір моделі електронної демократії у містах покладається безпосередньо на органи місцевого самоврядування та активних городян. Ці інструменти поєднуються та, одночасно, прискорюють розвиток сервісів і технологій е-врядування. Зокрема, е-документообігу, якості е-сервісів влади, її прозорості, підзвітності та ефективності [1]. Такі зміни зумовлені розширенням використання інформаційних технологій ОМС, розвитком цифрової інфраструктури, забезпеченням їхнього безперебійного функціонування у контексті реалізації механізмів взаємодії місцевих органів влади з кожним громадянином.

Як результат, відкритий та рівний доступ до публічної інформації через веб-сайти органів публічної влади та мобільні додатки, ініціативи відкритих даних, а також створення можливостей участі та зворотного зв'язку від громадян за допомогою таких інструментів як е-петиції, е-опитування, онлайн форми зворотного зв'язку та е-консультації є ефективними для громадянського нетворкінгу, мобілізації та самоорганізації [3].

Проте, завжди постає питання вибору між дешевим або безкоштовним, але менш популярним сервісом, або розробкою більш дорогого, але більш якісного ІТ-рішення. Очевидно, вибір залежить від наявних ресурсів. У будь-якому разі, цифровими інструментами необхідно забезпечити принаймні три

виміри демократичності: відкритість, підзвітність та участь. Зі свого боку, громадяни та громадські організації можуть скористатися наявними інструментами для: аналітики відкритих даних, особливо щодо витрат бюджетних коштів та держзакупівель; подання е-звернень; подання і підписання е-петицій; проведення медійної кампанії, до прикладу, у підтримку важливих е-петицій; участі в е-консультаціях; участі у громадських слуханнях онлайн; онлайн голосувань; пропозицій, вибору та співучасті у проектах громадського бюджету участі [1, с. 6].

Першочерговою метою інформатизації ОМС є створення сприятливих умов для управління міським господарством, своєчасне й ефективне реагування на кризові та аварійні ситуації, перспективне й оперативне територіальне планування, регулювання земельно-майнових відносин, контроль за природокористуванням і екологічним станом навколишнього природного середовища території. Для досягнення цієї головної мети необхідно вирішити завдання пов'язані зі:

- створенням об'єднаної інфраструктури управління, що включає до свого складу систему електронного документообігу, оперативного обліку, контролю й аналізу даних, необхідних для прийняття рішень; аналіз інформації, її моделювання й прогнозування, інформаційне супроводження управлінської діяльності;
- створенням земельного та містобудівного кадастрів, що забезпечить ведення оперативної інформації щодо ключових питань життєдіяльності міста;
- створенням нормативно-методичної бази впровадження муніципальної інформаційної системи (МІС);
- створенням комплексу електронних карт, необхідних і достатніх для впровадження й функціонування МІС;
- створенням інфраструктури для ефективного використання електронного планово-картографічного матеріалу і відповідних баз даних структурними підрозділами й службами міської ради та міського виконавчого комітету, а також основних комунальних служб (комп'ютерні мережі, програмне забезпечення, автоматизовані робочі місця тощо);
- створенням єдиного центру обробки повідомлень «Call-center» (телефонних дзвінків, факсів, повідомлень електронної пошти);
- створенням Web-порталу;
- розробкою і впровадженням загальної транспортної мережі широкоформатного доступу, розробкою телекомунікаційної підсистеми;
- розробкою інтеграційної платформи;
- підключенням до загальної інформаційної системи всіх органів і підрозділів територіального та галузевого управління;
- формуванням програмно-технічної бази;
- впровадженням системи зовнішнього спостереження і попередженням надзвичайних ситуацій;
- впровадженням комплексної системи захисту інформації;
- підвищенням ефективності капіталовкладень в інфраструктуру міста (облік витрат на будівництво, утримання доріг, комунікацій тощо),

моніторингом і аналізом стану міського майна (аварійність, ремонти, балансова вартість);

– підбором та навчанням кадрів.

Водночас, муніципальна інформаційна система має інтегрувати всю необхідну інформацію відносно всіх об'єктів ресурсного потенціалу міста (землі та іншої нерухомості, інженерної та транспортної інфраструктури, навколишнього середовища тощо), а також впровадження сучасної автоматизованої системи діловодства (обробка звернень громадян; впровадження технології формування і колективної обробки актів сільського, селищного, міського голови, відповідної ради та її виконавчих органів, інших ОМС та їх виконавчих органів; забезпечення постійного ефективного контролю за виконанням актів, доручень керівництва, процедурних та інших рішень, що заносяться до протоколу пленарних засідань ради).

Натомість, інформатизація ОМС буде неповною без створення геоінформаційної системи (ГІС). Саме ГІС є базою для інформаційної системи ОМС, оскільки 80% інформації про ту чи іншу територію має геопросторову, або картографічну, прив'язку. За своїм призначенням ГІС, здійснює геоінформаційну підтримку прийняття рішень у сфері планування і комплексного управління територіальним розвитком за рахунок використання ГІС-технологій. Крім того, система має забезпечувати систематизацію цієї інформації за територіальними ознаками та її моніторинг.

Важливе значення у загальній системі інформатизації ОМС, та підвищенні інформаційної відкритості влади відіграє і система зовнішнього моніторингу, а також попередження надзвичайних ситуацій. Її впровадження дозволить не тільки вести спостереження за важливими об'єктами, місцями масового скупчення громадян, за рухом транспорту, контролювати дії правопорушників, футбольних фанатів, громадян, які порушують спокій в місті, але й реагувати у випадку виникнення аварійної ситуації або правопорушення.

Ще однією обов'язковою складовою інформатизації ОМС та інформаційної відкритості влади є інтеграційна платформа (Web-портал), яка зі свого боку забезпечить користувачам уніфікований доступ до інформації, надаючи вхід до структурованого інформаційного простору. Можливості інтеграційної платформи будуть забезпечувати незалежність доступу до даних від типу бази даних, від розробника апаратного забезпечення, від операційної системи, що експлуатується.

Загалом, запропонована інформаційна система ОМС забезпечить всім структурним підрозділам міської ради та громадськості єдиний повно функціональний відкритий доступ до всіх даних і знань, що накопичились у системі. Для органів місцевої влади та місцевого самоврядування корисніше запропонувати простіший перелік інструментів забезпечення цифрової демократії: оптимізовані під мобільні пристрої інтерактивні веб-сайти з актуальною інформацією; відкриті дані, у тому числі і відкриті бюджети; онлайн-трансляції; сервіси е-петицій; е-консультації; громадські слухання онлайн; е-голосування; бюджет участі або громадський бюджет онлайн.

Дані технології дозволять у подальшому розширювати функції та можливості інформаційної системи у відповідності до вимог часу.

Список використаних джерел

1. Інструменти е-демократії у містах України. Інформаційно-аналітичний довідник / А. Ємельянова М. Довбенко, П. Завадська, Д. Хуткий, С. Лобойко, М. Наход; За ред. С. Лобойка, М. Находа, Д. Хуткого. – К., 2017. – 58 с. – Режим доступу: <https://github.com/DevRainSolutions/books/blob/master/edeminua/output/edeminua.pdf>

2. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 року № 797-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/797-2017%D1%80>

3. Томкова Й. Аналітичні записки з ефективного е-урядування. Випуск №2: Втілення е-демократії: Спектр інструментів та варіанти вибору / Й. Томкова, Д. Хуткий. – К., 2017. – 10 с. – Режим доступу: <https://egap.in.ua/biblioteka/analitichni-zapysky-z-efetyvnoho-e-uriaduvannia-vypusk-2/>

САК Юрій

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ПОЛІТИКО-АДМІНІСТРАТИВНОГО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНИ ТА ФІНЛЯНДІЇ

Проблеми політико-адміністративного реформування системи публічного управління є актуальними протягом всього розвитку нашої держави. Це пов'язано перш за все з тим, що система публічного управління не є усталеною, а також постійно піддається зовнішнім впливам глобалізаційного та інтеграційного процесів. Крім того, інформаційне суспільство вимагає нових зміни парадигми самого публічного управління, а також трансформації методів та механізмів управління.

На сьогодні існує реальна потреба у формуванні інноваційного підходу до реформування системи публічного управління в Україні з урахуванням потреб суспільства та зовнішніх впливів.

В Україні в даний час виникла нагальна проблема у переосмисленні ролі публічного управління, зміни концептуальних засад його функціонування, а це вимагає системного аналізу закордонного досвіду з питання реформування системи публічного управління.

В Україні постійно проходять реформи системи життєдіяльності суспільства. Активно ці процеси були запроваджені у 1996 році, потім у 2008 і зараз виникла потреба у формуванні інноваційної моделі публічного управління з урахуванням сучасних тенденцій розвитку глобалізаційного та інформаційного суспільства.

З метою формування ефективних шляхів реформування публічного управління в Україні проаналізуємо основні етапи політико-адміністративного реформування публічного управління в Фінляндії.

Аналіз літератури дає підстави зазначити, що основні напрямки фінських політико-адміністративних реформ охоплюють такі сфери:

по-перше, управління ефективністю діяльності;

по-друге, управління людськими ресурсами;

по-третє, якість послуг, що надаються;

по-четверте, взаємини держави з муніципальними органами влади;

по-п'яте, ринкові механізми;

по-шосте, реформа оцінки діяльності;

по-сьоме, перетворення державних послуг на ринковій основі [4, с. 53-54].

Таким чином, реформи стосувалися модернізацією системи надання адміністративних послуг через впровадження провідних бізнес-механізмів в систему публічного управління.

Одним з найважливіших аспектів реформи була оцінка якості. В агентствах Фінляндії велася широкомасштабна оцінка якості діяльності. Були впроваджені моделі оцінки якості (наприклад, нагороди за якість в системі

управління - Malcolm Balridge, EFQM). Результатом співпраці з ЄС стає впровадження нового інструменту самооцінки - загальних рамок оцінки (Common Assessment Framework - CAF).

Оцінка функції агентства проводилася з точки зору наступних параметрів:

- керівництво, управління людськими ресурсами, стратегія і планування, партнерство і ресурси, управління процесами і змінами;
- результати діяльності співробітників, результати, націлені на споживачів (громадян), результати для суспільства, результати ефективності основних видів діяльності [2].

Однією з помітних реформ в Фінляндії стало проведення структурних перетворень в системі публічного управління. Реструктуризація скоротила розміри центрального апарату адміністративного управління. Майже всі міністерства і інші центральні органи державної влади зазнали різних реформ. Деякі з традиційних напівавтономних відомств були закриті і перетворені в «центри розвитку». Їх функції були передані міністерствам та іншим відомствам, в тому числі і недавно створеним, а також регіональним та місцевим органам влади. Також відбувалося делегування значної частини директивних повноважень з урядового рівня [3, с. 427].

Важливим принципом реформування системи публічного управління в Фінляндії стало впровадження ринкових методів в систему надання державних послуг. Варто зауважити, що в Фінляндії відповідальність за надання державних послуг розділена між центральними органами державної влади та муніципалітетами (включаючи сформовані муніципалітетами спільні органи влади). Щоб скоротити витрати і підвищити ефективність послуг, обидва цих сектора почали передавати державні функції приватним підприємцям і приділяти більше уваги стягуванню плати з користувачів [3, с. 428].

З метою скорочення видатків та підвищення якості державних послуг центральні органи державної влади та муніципалітети з кінця 1980-х рр. стали передавати державні функції приватним підприємцям та приділяти більше уваги стягненню плати з користувачів. В 1992 р. прийнято "Закон про стягнення плати з користувачів". В 1993 р. уряд затвердив "Принципові рішення про реформи центральних та регіональних органів державної влади". За цим документом державні послуги передбачалось зробити платними, конкуруючими між собою та з послугами відкритого сектору. Уся продукція, за винятком тієї, що підпадає під дію публічного права, має вироблятися на комерційних принципах в якості платних послуг і з використанням системи фінансового планування в нетто-обчисленні через державні підприємства чи компанії. Отже, перетворення відомств у підприємства зі створенням позабюджетних підприємств, а часто й акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю, стало надзвичайно важливим напрямом застосування ринкових механізмів у державному управлінні Фінляндії. Але ключові послуги та основні функції місцевого державного сектору (наприклад, із соціального забезпечення) залишилися незмінними; ринкові принципи на ці послуги не поширились [1].

Відповідно до “Принципового рішення Уряду про майбутні напрями кадрової політики” (1991 р.). підвищено гнучкість, конкурентоспроможність, децентралізацію та раціоналізацію кадрової політики. Повноваження з управління кадрами було делеговано від центральних органів державної влади відомствам. Зміни в системі оплати праці працівників міністерств та відомств покликані стимулювати професіоналізм, підвищення особистих результатів. Згідно Конституції Фінляндії “загальними критеріями призначення на державну посаду є кваліфікація, здібності та доведені громадські заслуги”, але передусім критерії професіоналізму.

Фінляндія стала першою країною в світі, в якій було ухвалено “Закон про електронні послуги в сфері державного управління” для підвищення оперативності функціонування служб державного управління. Закон зобов’язує органи влади надавати громадянам можливість електронної доставки повідомлень, рахунків, бланків та інших документів. На початку 2001 р. 90 % відомств надавали свої послуги через Інтернет [1].

Таким чином, послідовне політико-адміністративне реформування в Фінляндії надало можливість стійко та послідовно перетворити систему публічного управління в систему, спрямовану на задоволення потреб суспільства та громадянина.

Для України потрібно здійснити: по-перше, зміни концептуальне спрямування системи управління, яке повинно бути спрямоване на споживача адміністративних послуг; по-друге, оптимізацію органів державної влади з урахуванням вимог суспільства та зменшенням дублювання функцій; по-третє, продовжити реформування кадрового потенціалу системи публічного управління з урахуванням потреб суспільства, прийняти Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який би гармонізував з новелами Закону України «Про державну службу», розробити та впровадити дієві методи відбору кадрів без впливу суб’єктивних та маніпулятивних факторів оцінювання, запровадити інноваційну систему розподілу посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням функціонального навантаження на посади; по-четверте, формування антикорупційної культури населення країни з метою запобігання та боротьби з корупцією.

Список використаних джерел:

1. Конституційний процес в контексті особливих політичних ситуацій: зарубіжний досвід (Ефективність державного управління). URL: nbuviar.gov.ua/asambleya/arh/Konst_proces%20№1.doc (дата звернення 11.02.2017).
2. Мониторинг оценки финских реформ. URL: www.vm.fi (дата звернення 11.04.2017).
3. Тийхонен С. Финляндия. Реформа государственного управления: международный опыт. М., 2003. С. 425-434.
4. Холкери К. Оценка реформ в сфере государственного управления Финляндии. Проблемы теории и практики управления. 2005, №3. С. 52–58.

СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна

д. держ. упр.

доцент кафедри політології та соціології

Національного авіаційного університету

РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розвиток громадянських компетентностей публічних службовців є частиною процесу професіоналізації кадрів публічної служби, що визнано пріоритетним напрямком реформування системи публічного управління в Україні.

Анонсована і розпочата з прийняттям нового Закону України «Про державну службу» (від 10.12.2015 р.) [3] реформа державного управління, децентралізація влади та активізована антикорупційна політика потребують корпусу публічних службовців зі сформованими якісно новими свідомісними установками, культурними якостями, що будуть спроможні проявити етичну відповідальність при прийнятті рішень та здійсненні свідомого вибору, результативно взаємодіяти з окремими громадянами та різними суспільними групами на кожному етапі управлінського циклу. Публічна служба – сполучна ланка між державою і громадськістю, особливе відображення суспільних відносин, показник гуманності існуючих у суспільстві порядків. Професійна державна служба закладає стійку основу під прогресивні процеси політичних трансформацій, зосереджуючись на втіленні і захисті інтересів особи. Тому для узгодження принципу народовладдя з вимогами професіоналізму та компетентності у справах публічного управління до державних службовців висунуто нові вимоги, що стосуються розвитку такої особистісної якості, як громадянськість.

У відповідь на модернізаційні тенденції в суспільстві та запити громадян щодо формування соціально-відповідальної державної служби прийнято низку нормативних актів на забезпечення реформування системи публічного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу: Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки, Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, Національну стратегію у сфері прав людини, Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки та ін.

Громадянськість публічного службовця невіддільна від поваги до чинного законодавства, позитивної відповідальності, як досягнення постійного балансу, розумної гармонії державного, суспільного, особистого у рішеннях та діях [1], протидія партикулятивним цінностям у публічній службі, об'єктивна інструменталізація морально-етичних знань. Таким чином, культура громадянськості для професійної діяльності публічних службовців є

своєрідною культурою доброчесності, через яку виробляється здатність гармонізувати комунікації з соціумом, запобігти зловживанню службовим становищем.

Середовищем та засобом розвитку громадянських компетентностей у публічних службовців є освіта для демократичного громадянства (ОДГ) та освіта з прав людини (ОПЛ). Беручи за основу модель компетентностей, що базується на основних принципах ОДГ/ОПЛ – «навчання про», «навчання через» і «навчання для», до системи громадянських компетентностей публічних службовців відносять прояв тих їхніх здатностей, що забезпечують ефективність професійної діяльності та позитивний вплив на процеси демократизації – прозорість, відповідальність, інноваційність, толерантність, демократичне лідерство, активну життєва/громадянська позиція, комунікативність тощо.

Громадянські компетентності – це базові, загальні компетентності або «компетентності для життя», володіння якими необхідне в будь-якій сфері діяльності людини. Ці компетентності не входять у структуру професійної компетентності особистості. Однак, у кожній професійній групі прояв громадянських здатностей – особливий, що визначається досвідом людини у конкретній професійній сфері. Вимогами усіх професій публічного сектору (педагоги, лікарі, науковці тощо) є високий рівень громадянських компетентностей. Однак, саме у державних службовців останній має бути найвищий з усіх професій. Адже саме державні службовці відповідальні за забезпечення систематичного громадського дискурсу і діалогу, розробку публічної політики з врахуванням інтересів усіх сторін та, власне, на формування культури демократії, навчання громадян культурі громадянськості через участь у практичних демократичних процедурах обговорення і прийняття рішень.

У випадку демократії конфлікт у формуванні політичних суджень, суспільних проблем вирішується за допомогою публічних дебатів, досягнення спільного розуміння шляхом переговорів. Вироблення політики стає здатністю визначення природи спільного розуміння, нескінченної низки обговорень і стратегічних рухів, за допомогою яких різні актори публічної політики у вільних форумах публічних дискусій конструюють взаємозумовлене розуміння. Це розуміння перетворюється в колективні проекти, плани, заходи, артефакти, що стають предметами в наступному циклі побудови порозумінь у суспільстві.

Суспільно-політичний характер державної служби обумовлюється спрямованістю на досягнення суспільного блага (публічного інтересу) як мети державного розвитку та залежить від набутих публічними службовцями громадянських компетентностей. Усвідомлення беззаперечної цінності суспільного інтересу, забезпечення пріоритету загального блага громадян над особистими, приватними або корпоративними інтересами є одними із засадничих принципів професійної діяльності публічних службовців. Публічні інтереси є відправною точкою і детермінують функції, цілі, обов'язки органів публічного управління.

Принцип моральності публічного управління відображає обов'язок держави виступати в ролі джерела і організатора морального порядку, захищати цивілізаційно-культурний код країни. Моральність публічного управління конкретизується через ідею морального та відповідального служіння держави народу та імперативно визначає рамки відношення публічної влади до людини, країни, її багатств, сучасного, майбутнього та минулого, відображає людяність в державному управлінні. Як стверджував Ч. Гарофало, державне управління – це принципово моральна діяльність, а державний управлінець в такому випадку є моральним агентом.

Інформаційні можливості сучасності дають змогу посилити децентралізацію і впровадити більш відповідальні форми державних організацій, зокрема на основі таких принципів:

- вироблення політики має стосуватися уповноваження громад, а не просто надання управлінських послуг;
- публічне управління повинне стимулювати конкуренцію в наданні послуг, а не монополію;
- публічним/державним організаціям слід керуватися розумінням місії, а не правил;
- фінансування має зосереджуватися на результатах, а не на забезпеченні діяльності організації;
- пріоритетом мають бути інтереси споживача, а не потреби службовця.

Громадянська культура та культура громадянськості закладають основу для розвитку громадянських компетентностей, є проявами таких (див. табл. 1).

Таблиця 1

Структура громадянських компетентностей

Когнітивна складова	Афективна (емоційна) складова
<p><i>Знання та їх критичне розуміння</i></p> <p>Знання самого себе та критична самооцінка</p> <p>Знання та критичне розуміння сучасного світу</p> <p>Знання структури та функціональності державного механізму, партійних та виборчих систем, розуміння викликів сучасної демократії та загроз авторитарних режимів</p>	<p><i>Ставлення, установки, позиції</i></p> <p>Відповідальність та впевненість у собі</p> <p>Прийняття невизначеності контексту публічних проблем</p> <p>Відкритість до інших культур, переконань, світоглядних установок, політичних поглядів інших людей</p> <p>Толерантність, повага</p> <p>Громадянська свідомість та активна громадянська позиція</p>
<p><i>Вміння та навички</i></p> <p>Аналітичне та критичне мислення</p> <p>Навички автономного навчання та спільної діяльності</p> <p>Гнучкість та адаптивність</p> <p>Колаборація (співпраці)</p> <p>Попередження та вирішення конфліктів</p> <p>Емпатія, вміння слухати, переконливо висловлювати свою думку</p> <p>Багатомовність</p>	<p><i>Цінності</i></p> <p>Визнання беззаперечної цінності прав людини та людської гідності</p> <p>Визнання цінності справедливості, рівності, верховенства права, демократичного способу прийняття рішень</p> <p>Визнання цінності культурного багатоманіття</p> <p>Світоглядний плюралізм</p>

Усвідомлення беззаперечної цінності прав людини закладено у зміст громадянськості. Права людини – це правила, котрі діють між людьми та державою й державними органами та базуються на ключових цінностях: гідності, свободи, рівності, справедливості. Громадянські компетентності передбачають розуміння цінності різноманіття. Завдання держави – гарантувати та захищати, зокрема, право на вибір та індивідуальність.

Елементами громадянськості публічного службовця є: гностичний (здатність до рефлексії власної професійної і громадянської позиції); мотиваційний (позитивне ставлення до своєї країни, прагнення до досягнення успіхів у професії на благо суспільства і держави, що виявляється у процесах самовдосконалення, стимулювання постійного саморозвитку); регулятивний (сформоване почуття професійного і громадянського обов'язку); когнітивний (знання про професійну етику і державні професійні стандарти); оціночний (здатність осмислювати, оцінювати себе як громадянина конкретної держави); емоційно-вольовий (співвідношення своїх емоцій та світобачення з позицією громадян своєї країни).

В сучасній Україні вчені констатують домінування формально-адміністративної практики державного управління, що слабо відображає гуманістичний зміст останньої та спрямованість на публічний інтерес у нових умовах. Серед найрозвиненіших в системі державної служби виявляється функція, характерна для радянської доби – адміністративна, а найслабшою за розвитком – мотиваційна. Але саме мотиваційна функція державних службовців у нових суспільних умовах органічно пов'язана з демократією участі, заохоченням громадян до співпраці з владою. У ході дослідження 2015 р. було з'ясовано, що державні службовці назвали останніми в переліку тих, на чії рекомендації вони б опиралися, – громадські організації. При цьому, державні службовці менше довіряють співвітчизникам, але більше – колегам [2]. Це свідчить про недостатньо сприятливий проектний фон розвитку культури громадянськості в сучасній Україні, що визначається саме через взаємодію та співпрацю держави і суспільства. Забезпечити більш результативну взаємодію громадського та державного сектору – одне із завдань оновленої системи публічної служби в сучасній Україні.

Список використаних джерел

1. Антонова О. Суспільний вплив на формування публічної служби в сучасній Україні : морально-етичний аспект [Електронний ресурс] / О. Антонова, В. Клімович // Публічне адміністрування : теорія та практика. — 2015. — Вип. 1. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_1_16.
2. Моніторинг загальносистемних змін 1992-2015 рр. у Афонін Е., Балакірева О. Функціональна і компетентісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії // Український соціум. — 2015. — №1. — С. 7–22.
3. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. [Електронний ресурс] // Портал Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

СЕМЕНІХІНА Юлія

аспірант кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ГРОМАДСЬКА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ

Сучасне українське суспільство досить часто стикається з необхідністю подолання кризових явищ. Однією з головних умов їх подолання є підвищення ефективності державного управління в країні. Причому це підвищення має відбуватися за умов запровадження принципів прозорості та відкритості в діяльність усіх секторів суспільного життя, зокрема в діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування. У демократичному суспільстві існує значна кількість інструментів та механізмів для досягнення цієї мети, які передбачені нормативно-правовими актами різних рівнів: місцеві вибори, місцевий референдум, загальні збори громадян, органи самоорганізації населення, громадські слухання, місцеві ініціативи, громадська експертиза, консультації з громадськістю, громадські ради, молодіжні ради, звернення громадян, електронні петиції, особистий прийом, громадські приймальні, запит на публічну інформацію, онсультативно-дорадчі органи, громадській бюджет, громадський контроль, конкурс проектів та програм розвитку, участь у конкурсних комісіях та комітетах [5], [6].

За останнє десятиліття вже стало звичною наявністю в органів державної влади та місцевого самоврядування інтернет-сайтів, де оприлюднюються не лише прийняті ними рішення, а й проекти цих рішень ще на стадії опрацювання. Завдяки ухваленню нових і внесенню змін до чинних законів «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про запобігання корупції» тощо громадянське суспільство отримало дієву можливість своєчасно реагувати на ймовірні загрози від неправомірних чи упереджених дій чиновників різного рівня [2].

Громадська експертиза є одним з важливих інструментів громадської участі у вирішенні питань місцевого значення та впливу на муніципальну політику, а також налагодження правового діалогу між органами влади та громадянами, а також є складовою механізму демократичного управління, який передбачає проведення інститутами громадянського суспільства, громадськими радами оцінки діяльності органів місцевого самоврядування, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання значущих проблем для їх врахування у своїй роботі. Громадська рада або інший консультативно-дорадчий орган, утворений при органах місцевого самоврядування може проводити громадську експертизу діяльності органу місцевого самоврядування при якому утворена [5].

У ст. 38 Конституції України визначено право громадян на участь в управлінні державними справами [3]. Певним чином зазначене право може бути реалізовано шляхом участі громадян у проведенні громадської експертизи

діяльності органів влади. У вітчизняному законодавстві можливість проведення громадської експертизи закладено в законах України «Про науково-технічну експертизу», «Про екологічну експертизу», «Про запобігання корупції», а також деталізовано у постановах Кабінету Міністрів України від 24 вересня 1999 р. № 1767 «Про науково-громадську експертизу набору продуктів харчування, набору непродовольчих товарів і набору послуг для встановлення прожиткового мінімуму», від 8 грудня 2009 р. № 1346 «Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи проектів нормативно-правових актів» та ін. Також можливість проведення громадської експертизи зазначена в статутах деяких українських міст та положеннях про громадську експертизу і громадський контроль районних рад. Тривалий час провідні вітчизняні інститути громадянського суспільства працювали над запровадженням порядку проведення громадської експертизи в Україні. Результатом цієї роботи стала розробка та прийняття постанови Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» (зі змінами) [4]. Вона відкрила можливість будь-якій громадській організації не лише отримати доступ до внутрішніх документів органу влади, але й сформулювати свої пропозиції, які обов'язково мають бути розглянуті на колегії органу, що перевірявся. Сама постанова в момент її появи налічувала лише сім пунктів. Їх короткий зміст такий: громадська організація подає заяву до органу влади, той передає їй копії документів і після отримання пропозицій від інституту громадянського суспільства враховує їх «під час підготовки програм соціально-економічного розвитку, державних цільових та регіональних програм, формування бюджетів відповідного рівня, вирішення питань поточної діяльності» [2].

За 10 років свого існування сама постанова за текстом збільшилася вдвічі, де лівова частина нововведень стосується обмеження можливостей інституту громадянського суспільства при проведенні відповідних дій. Так чинний порядок встановлює право проведення громадської експертизи виключно органів виконавчої влади і має лише рекомендаційний характер для органів місцевого самоврядування. Разом з тим, органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до громадян і відповідно їх діяльність викликає найбільше нарікань. З метою поширення інструменту громадської експертизи на діяльність органів місцевого самоврядування необхідно розробити та прийняти відповідний закон [1].

Таким чином, громадяни отримують право провести аналіз та дати оцінку роботи органів влади, ефективності прийняття та виконання органами рішень, на основі проведеного аналізу сформулювати пропозиції та визначити необхідні заходи щодо розв'язання проблем у певній сфері державної політики. У свою чергу, органи державної влади повинні сприяти інститутам громадянського суспільства у проведенні відповідного аналізу, надавати необхідну інформацію для проведення експертизи та врахувати підготовлені пропозиції під час вирішення питань поточної діяльності.

Спираючись на результати аналізу існуючого досвіду організації та проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, з використанням Постанови Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» можна зробити висновок, що на даний час потенціал громадської експертизи залишається майже невикористаним. Серед основних причин, що негативним чином впливають та не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал громадської експертизи:

- брак фінансових, матеріальних, людських ресурсів в інститутах громадянського суспільства;
- відсутність налагодженого дійового діалогу між владою та громадськістю;
- відсутність працюючих механізмів міжсекторного партнерства;
- брак досвіду у громадськості проведення громадської експертизи діяльності органів влади;
- брак кваліфікованих експертів;
- порушення органами влади прав та законних інтересів громадян й інститутів громадянського суспільства;
- відсутність узагальненого досвіду проведення громадської експертизи в Україні;
- неусталеність вимог до форми експертних висновків та експертних пропозицій тощо.

До негативних факторів, що обумовлюють «буксування» громадської експертизи слід віднести:

- низький рівень відкритості та прозорості діяльності органів влади в Україні;
- незацікавленість органів влади у проведенні незалежної громадської експертизи;
- сприйняття державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування представників інститутів громадянського суспільства й громадян як людей третього сорту;
- страх представників органів влади перед контролем з боку громадськості.

Основною рекомендацією щодо подолання зазначених вище причин та негативних факторів може бути:

- удосконалення інституційного забезпечення громадської експертизи шляхом прийняття відповідного закону;
- якнайширше застосування інститутами громадянського суспільства інструменту громадської експертизи;
- проведення систематичних громадських експертиз діяльності органів виконавчої влади;
- збільшення кількості прикладів успішних громадських експертиз;
- створення реєстру громадських експертиз;
- поширення позитивного досвіду співпраці органів влади із інститутами громадянського суспільства;

- вироблення єдиного стандарту оформлення експертного висновку за результатами проведення громадської експертизи діяльності органів влади;
- проведення підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань сприяння проведенню громадської експертизи.

Виконання зазначених рекомендацій дозволить подолати основні проблеми, що супроводжують процес упровадження громадської експертизи та пов'язані із опором з боку органів влади запровадженню цієї форми громадського контролю. Поступове усунення причин та факторів, що негативно впливають на упровадження інструменту громадської експертизи, належне інституційне забезпечення та практичне використання інститутами громадянського суспільства цього інструменту дозволить налагодити партнерські взаємини, підвищить ефективність державно-управлінських рішень та діяльність органів влади з розв'язання суспільно значущих проблем, створить передумови для уникнення конфліктів, сприятиме підвищенню іміджу органів влади [1].

Зважаючи на наявні проблеми в чинному законодавстві, протиріччя між різними нормативно-правовими актами та традицію їх розв'язання, громадські активісти повинні широко застосовувати цей інструмент контролю за діяльністю влади. Сам факт проведення відповідної експертизи вже є своєрідним знаком якості для інституту громадянського суспільства і свідчить про його спроможність брати активну й дієву участь у суспільно значущих процесах.

Список використаної літератури:

1. Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади в Україні: організація та проведення : практ. посіб. / О. В. Літвінов, О. В. Тинкован, Н. М. Літвінова [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Літвінова. – Д. : Моноліт, 2010. – 180 с.
2. Колцун Д. Громадська експертиза як інструмент контролю влади.– Режим доступу : <https://niss.gov.ua/en/node/402> .
3. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua> .
4. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 № 976. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua>.
5. Тинкован О. В. Громадський контроль та громадська експертиза: проблеми співвідношення понять. – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10tovpsp.pdf>.
6. Тимечко І. Р. Громадська участь в процесі прийняття рішень на рівні територіальних громад: інструменти участі. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/55.pdf.

СЕРГІЄНКО Елла

*к.держ.упр., доцент кафедри
менеджменту та управління прецтами
ДРІДУ НАДУ при Президентіві України*

МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЙ ЯК СКЛАДОВА ЇЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

На сьогоднішній день території стали більш орієнтованими на ринок у своїх зусиллях щодо забезпечення економічного розвитку. Вони почали робити те, чим бізнес займається вже протягом десятиліть, а саме стратегічним ринковим плануванням, основу якого формує маркетинг, спрямований на вдоволення потреб населення та відвідувачів території [6].

Зростання ролі маркетингу територій та зміни у стратегіях управління територіями, пов'язані з рядом факторів: зміна філософії, принципів, цілей розвитку території; ідентифікація населення як реального учасника системи планування території, а також зміна характеру територіальних органів влади, які стають головними особами відповідальними за соціально-економічний розвиток території, включаючи її благоустрій, безпеку й соціальний захист населення.

Визнання території як своєрідного товару на ринку відрізняє територіальний маркетинг від так званого класичного. Виступаючи складовою регіональної економічної політики, територіальний маркетинг відрізняється від стандартного своєю спрямованістю на вирішення проблем регіону і його територіальних утворень та включає в себе розробку і реалізацію концепції комплексного розвитку економіки [5, с. 56].

Сьогодні вельми актуальним є необхідність виявлення нових чинників сталого розвитку території і інструментів управління ними з метою підвищення їх конкурентоспроможності. До таких чинників слід віднести позитивний імідж території, який стимулює підвищення ділової активності і інтерес бізнес-спільноти до реалізації ефективних інноваційних проектів, освоєння ресурсного потенціалу територій, а також створення нових робочих місць. Враховуючи каскад економічних криз, які спостерігаються останнім часом, стан економічної нестабільності, актуальність пошуку перспектив найбільш ефективного і стійкого розвитку є очевидною. В умовах зниження інвестиційної активності, одним із засобів залучення інвестицій може послужити саме відповідний імідж території. Безсумнівно нині територіальний імідж стає реальним і надзвичайно важливим ресурсом економіки [1].

Функції, які виконує імідж територіальної одиниці: є носієм характеру території і зумовлює ухвалення рішення про вибір, наприклад, місць реалізації інвестицій, місць відпочинку, місця проживання і тому подібне; спрощує і селекціонує інформацію, що поступає в людську свідомість, необхідну для ухвалення певних рішень; інтегрує інформацію, що поступає в людську свідомість, в єдине ціле, виконує орієнтаційну функцію, оскільки дозволяє проводити суб'єктивну диференціацію територіальних одиниць; завдяки довірі,

навіюваній позитивним іміджем територіальної одиниці, знижується ризик ухвалення невірною рішення.

Сутність іміджу території, міста представлена сукупністю переконань і відчуттів людей, які виникають з приводу його особливостей. Це уявлення про територію, місто може сформуватися внаслідок безпосереднього особистого досвіду (наприклад, в результаті проживання на його території) або опосередковано (наприклад, з матеріалів засобів масової інформації [1]).

Аналіз наукової літератури, присвяченої іміджу територій, дає змогу виділити такі концепції щодо дослідження іміджу:

- геополітичний – дослідження іміджу з позиції географічного простору, що включають найбільш яскраві та ті, що запам'ятовуються, символи, знаки, образи і характеристики певних територій, країн, регіонів, які маркують їх з політичної точки зору;

- брендинговий – відображає концепцію «регіон (територія) – бренд», що застосовується в тому випадку, якщо уряд за допомогою маркетингових технологій впливає на імідж держави з метою наповнення його позитивним сенсом;

- маркетинговий – в якому регіон розглядається як товар з комплексним функціональним наповненням, а завдання регіональних і місцевих органів влади – за допомогою маркетингових технологій вплинути на формування його позитивного іміджу;

- психологічний – імідж території розглядається на двох рівнях: на першому рівні розкриваються психологічні механізми формування ментального образу – іміджу; на другому рівні досліджується комунікаційна взаємодія іміджу і соціальної групи;

- інформаційно-комунікаційний – сфера формування іміджу постає як система різноманітних інформаційних потоків, які певними способами організуються і транслюються по відповідних інформаційних каналах різними суб'єктами. У межах цього підходу аналізуються системні характеристики інформаційного політичного простору, методи і технології політичної комунікації [3].

Саме певна територія є визначальним чинником соціалізації індивідів, незважаючи на її виразно-суб'єктивний характер, та є першопричиною до їх об'єднання, що, почасти, може навіть переважати над родовою ідентичністю, адже «локальності та регіональності, здається, властива та сила гуртування, якої здебільшого бракує диференціації за родом» [6]. Вона лежить в основі формування системи цінностей цієї просторово-територіальної реальності, що часто має в своїй основі не лише виразно об'єктивні, але й суб'єктивні умови до формування.

Формування внутрішнього іміджу міста відбувається через створення «живильного середовища» або нової її культури територіальної громади, яку можна назвати локальною, оскільки її роль полягає в тому, щоб підтримувати формування локальної ідентичності територіальної громади в цілому і кожного мешканця окремо.

Система колективних уявлень може передаватися, як за формальними каналами – через загальні збори, зустрічі, статuti територіальної громади, стратегічні плани розвитку, так і неформальними – від одного мешканця територіальної громади до іншого, наприклад, в оповіданнях про те «як у нас прийнято» і т.д. Але ядром локальної культури територіальної громади є колективна система цінностей.

Як показують чисельні дослідження, локальні ідентичності суттєво впливають на розвиток міста, виступаючи основою для самоорганізації спільноти. «Об'єднувальні» цінності колективної ідентичності створюють мережі довіри і збільшують можливості місцевих громад.

Наразі актуальним є не лише побудова привабливого образу міста, але і застосування інструментів формування/конструювання та підтримки локальних ідентичностей: територіальний маркетинг; соціальна політика; символна політика; формування/підтримка місцевого патріотизму. Як зазначає Я. Котенко: «Місцеві органи влади є лише одним із необхідних суб'єктів цього процесу, проте необхідна участь і інших учасників: суспільно-орієнтованих представників бізнесу (меценати), громадських та культурних діячів, авторитетних культових служителів, представників креативного сектору (рекламісти, іміджмейкери, PR-спеціалісти) [4].

Кожне місто характеризується певним рівнем локальної ідентичності. Зміцнення ідентичності громади міста є тривалим процесом, який повинен здійснюватись в узгодженому порядку. Цей процес має стати частиною загальної концепції формування позитивного іміджу міста.

Виходячи з викладеного вище, можна припустити, громада, яка проживає на території міста та характеризується високим рівнем ідентичності, є активнішою, підприємливішою, вона бере участь у вирішенні проблем розвитку, які виникають у даній місцевості, і співпрацює з представниками органів самоврядування. Міська ідентичність, яка стимулюється зорієнтованою на формування іміджу міста діяльністю, може стати для територіальних одиниць природним джерелом перемоги їхніх конкурентних переваг.

Територіальний маркетинг не лише розширює інструментарій публічного управління, а й змінює підходи, постановку стратегічних цілей, адже метою будь-якого маркетингу є задоволення потреб споживачів. У випадку територіального маркетингу – це орієнтація на жителів території, інвесторів, відвідувачів та інших економічних суб'єктів, що діють або можуть діяти на даній території. Призначення територіального маркетингу – посилити здібності адаптації територіальної спільноти до ринкових умов, розширити можливості розвитку і збільшити життєздатність місцевої спільноти. Стратегічний маркетинг територій, ініціює таке конструювання територіальної спільноти, що дозволяє задовольнити потреби усіх ключових суспільних інституцій.

Список використаних джерел

1. Балусева О. В. Формування іміджу територій в контексті сталого розвитку / О. В. Балусева, Т. Ю. Рибаченко // Економіка і організація управління.

- 2014. - № 3 (19). - С. 19 - 24.

2. Зінченко О. А. Імідж регіону в умовах глобалізації: питання економічного та соціального впливу / О. А. Зінченко // Стратегія економічного розвитку України в умовах євроінтеграційних процесів : зб. наук. праць Донецьк. держ. ун-ту управління. – Т. XV, вип. 293. – Донецьк : ДонДУУ, 2014. – С. 249 – 256. – (Серія «Економіка»).

3. Зінченко О. А. Передумови формування позитивного іміджу регіону / О. А. Зінченко // Проблеми економіки. – 2018. – № 2. – С. 141 – 145. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2018_2_19.

4. Котенко Я. Локальна ідентичність як умова розвитку об'єднаних територіальних громад (навчальний модуль) / Ярослав Котенко. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 44 с.

5. Котлер Ф. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны и страны Европы / Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. – пер. с англ. М. Аккая при участии В. Мишучкова. – С-Пб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 376 с.

6. Сміт Е. Національна ідентичність [Текст] : [Моногр.] / Ентоні Сміт Д. – К. : Основи, 1994. – 224 с.

СЕРЬОГІНА Наталія

*к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ВИННИК Діана

*студентка третього курсу
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ДРІДУ НАДУ*

ПРОБЛЕМАТИКА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Сьогодні одним із пріоритетів розвитку України як незалежної, демократичної, соціальної та правової держави є розвиток інформаційного суспільства, в якому кожен громадянин має можливість створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та обмінюватися ними. Значне місце у формуванні інформаційного суспільства займає впровадження електронного урядування, яке, власне, і є інструментом його розвитку та сприяє створенню умов для відкритого і прозорого державного управління [2].

Поняття «електронне урядування» визначене «Концепцією розвитку електронного урядування в Україні» як «форма 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 потреби громадян». Це визначення містить три основних компоненти: підвищення ефективності діяльності органів влади, надання послуг громадянам і вдосконалення процесу управління, впровадження інформаційної системи національного масштабу.

Впровадження системи е-урядування має відбуватися на всіх рівнях управління. Особливої уваги заслуговує місцевий рівень організації публічного управління, адже його належне функціонування забезпечує децентралізацію влади, розширення можливостей участі громадян в управлінні державою, вирішення питань місцевого значення. Це й актуалізує проблему впровадження е-урядування на місцевому рівні [4].

З огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Крім того,

запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EU DigitalSingleMarketStrategy).

Згідно з останніми дослідженнями ООН (United Nations E-government Survey 2016) щодо розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) Україна посіла 62 місце серед 193 країн.

Це свідчить про значне відставання України від світових темпів розвитку електронного урядування та необхідність удосконалення державної політики у даній сфері, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем, як:

- недостатній рівень єдиної координації, контролю та взаємодії замовників завдань і проектів у сфері інформатизації та розвитку електронного урядування;

- низька якість, ефективність та результативність реалізації проектів і завдань у зазначеній сфері;

- недостатній рівень інформаційної безпеки та захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах органів влади;

- низькі темпи запровадження електронних форм взаємодії між органами влади і фізичними та юридичними особами, зокрема надання електронних послуг та доступу до відкритих даних;

- недостатній рівень готовності державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб до запровадження і використання інструментів електронного урядування;

- цифрова нерівність у використанні інформаційно-комунікаційних технологій між органами влади на центральному та місцевому рівні [6].

Електронне урядування є не просто технологічним рішенням, а інноваційною концепцією управління державою, важелем масштабного перетворення суспільства.

Основою відповідних перетворень є готовність держави, громадян використовувати можливості інформаційних технологій, оцінити їхні переваги, знаходити нові сфери їхнього застосування безпосередньо для свого життя, бізнесу, громадської та наукової діяльності, навчання тощо. Цей процес має ініціюватися спільно трьома секторами – державним, громадським і бізнесом [2].

На виконання положень Концепції, розпорядженням КМУ від 22 серпня 2018 р. № 617-р затверджено відповідний План заходів, виконавцями якого є ЦОВВ та місцеві держадміністрації. У частині реалізації завдань Плану заходів, для місцевих держадміністрацій визначено 10 невідкладних заходів, у тому числі:

- п.1.1 Забезпечити впровадження надання пріоритетних публічних послуг в електронній формі відповідно до переліку зазначених послуг.

- п.5.2 Запровадити архівні електронні послуги за принципом єдиного вікна (“one-stop-shop”) шляхом створення інформаційно-телекомунікаційної системи для організації роботи централізованого електронного фонду користування документами Національного архівного фонду.

- п.9.1 Розроблення та інтеграцію порталів відкритих даних органів місцевого самоврядування до єдиного державного веб-порталу відкритих даних відповідно.

- п.20 Забезпечити запровадження органами виконавчої влади систем електронного документообігу [5].

При впровадженні електронного урядування особливу увагу треба приділити питанню захисту електронної інформації. Розвиток інформаційних технологій має як позитивний, так і негативний бік. Удосконалення засобів оброблення і передачі інформації створює умови для розвитку демократичного суспільства, участі громадян у прийнятті найважливіших рішень, подолання відчуженості тощо. Але інформаційні технології можуть бути використані для створення системи всеохоплюючого, тотального контролю над суспільством взагалі та кожним його членом зокрема.

На сучасному етапі впровадження електронного урядування дуже гостро постало питання апаратного та програмного забезпечення для доступу до електронної мережі обміну даними. Це більше стосується сільської місцевості, з найменшою кількістю апаратного забезпечення, здатного виконувати обмін інформацією у електронному вигляді. Також великим гальмом є те, що майже всім верствам населення потрібна практична допомога у освоєнні користування сайтами та веб-порталами. Для знищення прогалів краще за все використовувати сучасні бібліотеки з їх працівниками у ролі сучасних вчителів, які на практиці зможуть допомогти відвідувачам навчитися користуватися сучасними технологіями, так як цього потребують не тільки люди похилого віку, а й приблизно 40 відсотків працездатного населення [3].

Необхідно вказати на важливість впровадження е-урядування на місцевому рівні. Це пояснюється тим, що місто виступає лакмусовим папірцем для всіх нововведень щодо розвитку е-урядування на загальнодержавному рівні, а надання адміністративних послуг громадянам та суб'єктам господарської діяльності, а також залучення їх до процесу прийняття управлінських рішень, безпосередньо знаходить своє втілення саме на місцевому рівні.

На місцевому рівні існують підходи до розгляду впровадження е-урядування, які окреслилися у термінах «смарт-сіті» (розумне місто), «електронне місто» та «електронний регіон». Якщо на думку одних дослідників, смарт-сіті (розумне місто) – це поняття, що безпосередньо пов'язується з автоматизацією життєдіяльності міста, навіть його роботизацією, то у розробників EuropeanSmartCities кардинально інший підхід до розуміння сутності поняття «розумне місто». На їхню думку, «розумне» місто – це місто, яке ефективно використовує всю доступну інформацію для кращого розуміння і контролю своїх функцій та оптимального використання наявних ресурсів, у тому числі людських ресурсів.

На нашу думку, на місцевому рівні для прискорення впровадження системи е-урядування необхідно: впровадити належне функціонування та наповнення офіційних веб-сайтів (порталів) міста, органів місцевої влади; використовувати соціальні мережі та інші способи комунікації з громадськістю;

забезпечити реальну можливість участі громадян у вироблені та прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні, зокрема, шляхом подання електронних петицій; забезпечити доступ до відкритих даних; відкрито оприлюднювати інформацію про запланований бюджет міста та звітувати про його виконання; розробити програми інформатизації області, районів та міст; в обласному, районних та міських бюджетах передбачити фінансування даних програм та заходів із впровадження е-урядування; покращити функціонування Центрів надання адміністративних послуг, в тому числі надання електронних послуг; запровадити систему додаткових стимулів для працівників, зайнятих у сфері обслуговування державних інформаційних ресурсів, з метою збереження існуючих та залучення нових спеціалістів з інформаційно-телекомунікаційних технологій; покращити інформатизацію міських галузей та розвиток галузевого е-урядування (е-медицина, е-освіта, е-торгівля, е-транспорт, е-туризм тощо) [1].

Впровадження електронного урядування суттєво підвищує рівень прозорості та відкритості органів влади, призводить до зростання рівня залучення громадян у демократичні процеси та зниження рівня корупції в Україні. На сьогоднішній день поширення інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють громадянам приймати участь у політичних процесах, не призвело до помітного розвитку електронної демократії в Українському суспільстві. Для успішного впровадження та розвитку електронного урядування вже прийнята законодавча база та сформовано організаційні передумови, хоча окремі проблемні питання потребують комплексних рішень, які підкріплюються відповідними ресурсами [3].

Список використаних джерел

1. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні / С. Х. Барегамян, Ю. В. Карпі // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 1. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1522> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.11.30.
2. Дніпров О. С. Електронне урядування на місцевому рівні: поняття, принципи та передумови / О.С. Дніпров О.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. – 2018. – Вип. 1. – Т. 1. – С. 149 – 153.
3. Ємельянов В. М. Проблеми та перспективи розвитку електронного урядування в Україні / В. М. Ємельянов, Є. В. Берсан // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Державне управління. – 2016. – Т. 281. – Вип. 269. – С. 11 – 17. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_281_269_4.
4. Мосій О. Б. Впровадження електронного урядування у діяльності органів місцевого самоврядування / О. Б. Мосій // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 4. – С. 203 – 207.
5. Про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 р. № 617-р. – Електронний ресурс. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80>.
6. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. – Електронний ресурс. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80>.

СІМЧУК Олександр

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Сьогодні в регіонах України формуються власні енергоекономічні проблеми, обумовлені зростанням цін на енергоресурси, погіршенням стану сировинної бази паливно-енергетичного комплексу, фізичним і моральним зносом теплових та електричних мереж, техніки, обладнання, будівель, глобальною екологічною напруженістю, що супроводжує розвиток світової енергетики. За дослідженнями, проведеними Агентством з питань забезпечення ефективності використання енергетичних ресурсів, українське енергопостачання на 84% базується на викопних енергоносіях [2].

Тому постає питання щодо використання відновлюваної енергетики в Україні. Адже відновлювані джерела енергії (ВДЕ) можуть компенсувати недоліки існуючої енергетичної системи, а їх використання значно зменшить викиди та покращить екологічну ситуацію в державі. Сприятливими факторами для розвитку ВДЕ в Україні визнано:

- потужний потенціал, що дає можливість заміщення досягає 68,6 млн. т. нафтового еквіваленту, що становить близько 50% загального енергоспоживання в Україні;
- “зелений” тариф гарантується державою до 2030 року;
- прив'язка “зеленого” тарифу до курсу євро;
- гарантована купівля електроенергії ДП “Енергоринок” до 2030 року (відповідно до Закону України “Про ринок електричної енергії України”);

Такі стратегічні рішення мають врахувати основні світові тенденції щодо зниження енергоспоживання, енергоємності економіки та скорочення викидів, зокрема через збільшення частки ВДЕ. Показово, що в країнах ЄС, як і у більшості інших країн світу, для стимулювання виробництва ВДЕ, як правило, застосовують чотири види основних економічних інструментів: 1) ринковий, у вигляді підвищення цін на традиційні енергоресурси (природний газ, нафтопродукти, вугілля) за рахунок додаткового податку; 2) спеціальні підвищені тарифи (“зелені тарифи”) на виробництво електроенергії з відновлюваних джерел; 3) субсидіювання кінцевих споживачів (від 20 до 40% ціни енергозберігаючого устаткування та обладнання для виробництва енергії з ВДЕ); 4) державні програми з використання ВДЕ [1, с. 21-24].

Аналіз сценаріїв та Світових енергетичних стратегій, які їх враховують, показав, що основними пріоритетами у розвитку енергетичних ринків є запобігання глобальним змінам клімату через скорочення викидів парникових газів об'єктами електроенергетики, скорочення споживання енергії за рахунок енергоефективності та енергозбереження, зменшення використання невідновлюваних ресурсів і підвищення частки ВДЕ у виробництві енергії.

Тому, враховуючи світові тенденції, на енергетичному ринку України

реалізація заходів з ефективного (оптимального) використання відтворюваних джерел енергії залишається стратегічним питанням. Це зумовлено багатьма об'єктивними факторами: забезпеченням енергетичної безпеки й зменшенням залежності від імпорту енергоносіїв; розвитком та ефективністю діяльності роботи підприємств; створенням нових робочих місць і збільшенням надходжень до бюджетів усіх рівнів; поліпшенням екологічної ситуації.

Гарантією стабільного вирішення даних питань в сучасних умовах стає проведення активної регіональної політики розвитку відновлюваної енергетики, що враховує територіальні умови і специфіку формування й освоєння потенціалу енергозбереження в контексті реалізації Енергетичної Стратегії України на період до 2035 року “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність” та Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року. Саме регіональні органи влади повинні забезпечувати комплексний і збалансований соціально-економічний та екологічний регіональний розвиток, ефективного використання природних, демографічних особливостей регіону та його природно-ресурсного, економічного й соціального потенціалу. Інструментом стратегічного планування сталого розвитку регіонів в Україні є регіональні стратегії розвитку.

У складі регіональних стратегій розвитку вбачається необхідним розглядати, як окремий блок, стратегії розвитку відновлюваної енергетики, які мають бути сформовані згідно з вимогами чинного законодавства України та враховувати її міжнародні зобов'язання. При розробленні регіональних стратегій розвитку відновлюваної енергетики варто застосовувати апробовані у світовій практиці методи й інструменти маркетингу і менеджменту: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, метод “7-S”, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз.

Сукупність цих підстав можна віднести до пріоритетності розвитку відновлюваної енергетики як складової сталого розвитку регіонів України. А потенційними вигодами від розвитку відновлюваної енергетики визнати:

- енергетичну незалежність України;
- великий потенціал відновлюваних ресурсів в Україні;
- мінімальні або нульові викиди парникових газів в атмосферу;
- невичерпні запаси (у більшості випадків);
- удосконалення / відновлення енергетичної інфраструктури, запровадження інноваційних технологій;
- капітальні витрати на будівництво нових потужностей відновлюваної енергетики вже менші/співставні із відповідними витратами на будівництво об'єктів “традиційної” енергетики.

При цьому, активізація подальшого розвитку відновлюваної енергетики в Україні актуалізує питання впровадження нових напрямів його державного стимулювання і передбачає: введення системи використання “зелених” сертифікатів, а також стимулювання підприємств до збільшення енергоефективності шляхом компенсації частини вартості впровадження енергоефективних заходів. Основними схемами використання “зелених” сертифікатів для України може стати система квотування і система

податкових пільг.

Відтак, для підвищення енергоефективності національної економіки немає іншого шляху окрім розвитку альтернативної енергетики та впровадженню системи енергетичного менеджменту на різних рівнях державного управління. Для вирішення цих завдань на державному рівні необхідно сприяти створенню енергосервісних компаній, збільшити державне замовлення на підготовку фахівців з енергетичного менеджменту та енергетичного аудиту шляхом широкого запровадження в системі вищої та середньої освіти навчального курсу “Енергетичний менеджмент”.

Водночас, необхідно прийняти український “енергетичний пакет” законів, включаючи:

1) Закон України “Про захист енергетичних об'єктів та енергетичної інфраструктури”, передбачивши введення спеціальних паспортів для енергетичних об'єктів (у т. ч. об'єктів відновлювальної енергетики), де буде визначено рівень та особливості захисту кожного об'єкта, а в бюджеті передбачити відповідне фінансування необхідних заходів;

2) Закон України “Про аукціонну систему підтримки відновлюваної електроенергетики в Україні”, що:

– допоможе виробити таку модель, щоб в “зелену енергетику” приходили реальні інвестори, які мають досвід і кошти;

– визначить оптимальний період переходу від “зеленого тарифу” до аукціонів;

– створить прозорі умови для розвитку і приросту нових потужностей відновлюваної енергетики;

– допоможе уникнути збільшення фінансового навантаження на ринок електричної енергії;

3) закон про регулятора, зміни до закону про енергоринок та ін.

Натомість, особливу увагу необхідно приділити формуванню громадської думки щодо економії енергоресурсів та підтримки екологічно прийняттого розвитку відновлюваної енергетики країни, яка має стимулювати органи законодавчої та виконавчої влади до прийняття та реалізації відповідних рішень.

Зазначені напрями державного регулювання сприятимуть раціональному енергоспоживанню з мінімально негативним впливом на довкілля, дбайливому використанню енергетичних ресурсів при розумному й достатньому задоволенні потреб суспільства в енергії, забезпечать сталий розвиток регіонів України.

Список використаних джерел

1. Гелетуха Г. Відновлювана енергетика в Україні: стимули і бар'єри / Г. Гелетуха [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ua-energy.org/post/1467458>

2. Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua>.

СКУЛЬСЬКА Світлана

магістр кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної академії управління персоналом

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

На сьогодні відбуваються процеси реформування системи публічного управління в різних сферах життєдіяльності суспільства, у тому числі медична реформа.

Одним з перспективних напрямів медичної реформи є запровадження медичного страхування.

Соціальне медичне страхування (СМС) забезпечує реалізацію солідарної відповідальності за здоров'я всіх соціальних партнерів. Воно створює стимули для розвитку конкуренцій, підвищення якості і ефективності надання медичних послуг. При цілі моделі забезпечується високий рівень саморегулювання системи охорони здоров'я [1].

Проаналізуємо закордонний досвід запровадження системи медичного страхування.

В різних країнах існують загальні механізми функціонування і тенденції розвитку СМС, що забезпечують стійкість і ефективність СМС.

Великою проблемою медичного страхування є конкуренція між страховими фондами (ФСС) за пацієнтів. Люди старшого віку в цих умовах, що мають хронічні захворювання, а також діти і вагітні є небажаними клієнтами ФСС. У них високий ризик настання страхового випадку.вони не зможуть отримати ефективну медичну допомогу через відмову в наданні страхового захисту або високої вартості медичної допомоги. Для того, щоб подолати таку нерівність Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) рекомендує формувати єдиний пул засобів, що реалізується в багатьох країнах з СМС шляхом створення тільки одного фонду (Японія, Угорщина, Корея). Інший шлях поетапного злиття різних фондів (Естонія) або за допомогою механізмів вирівнювання ризиків (Франція, Бельгія, Німеччина). Наприклад, у Німеччині страхові внески зібрані більш ніж 130 страховими фондами. Вони анулюються в єдиному фонді вирівнювання ризиків і доповнюються субсидіями з федерального бюджету [1].

У Великобританії функціонує державна система підтримки охорони здоров'я і медичного страхування. В цьому суть соціальної політики Великобританії, яка в ході свого розвитку посилювала вплив і контроль над діяльністю медичних страхових організацій. Ця система доступна для населення тільки при відносно низьких затратах на медичну допомогу. Велика частина засобів виділяється із державного бюджету і централізовано перерозподіляється. Схожа система існувала в Рядянському Союзі - система Семашко. В цій системі створюється монополія на надання медичних і страхових послуг. Пацієнти, як правило не мають можливості вибрати лікаря і лікувальний заклад, також пацієнтами важко контролювати діяльність медичного закладу [2].

Інша страхова система, що базується на принципах солідарності функціонує в таких країнах як Франція, Німеччина, Голандія, Австрія, Швейцарія, Бельгія, Японія та деяких країнах Латинської Америки. Всі учасники цієї системи мають можливість контролювати

використання страхових засобів. Застрахований має можливість вибрати лікаря і лікувальний заклад. Але негативне в цій системі те, що особи підвищеного ризику (інваліди, пенсіонери, малозабезпечені) не мають рівного доступу до оплати медичної допомоги. Засоби між застрахованими розподіляються нерівномірно [3].

Страхова система фінансується з 3-х джерел :

1. Страхові внески підприємців - відрахування від доходів.
2. Заробітна плата працівників - відрахування від заробітної плати.
3. Засоби державного бюджету.

Якщо розглянути страхування в США, то можна стверджувати, що СМС організована на добровільній основі. Витрати по оплаті : страховки несе кожен громадянин самостійно. В США існує переважно приватна система медичного страхування. Державного регулювання в ній немає. Система децентралізована і має високу розвинуту інфраструктуру страхових організацій. СМС в США будується на тому, що кожен громадянин має право придбати страховку за свої кошти (за виключенням послуг окуліста і стоматолога). Страховна - високовартісна, тому як правило, за працівника платить роботодавець. Якщо людина працює на повній зайнятості, то роботодавець представляє йому повний "соціальний пакет", в яку і входить повний вид страховки. Переваги даної страховки - висока якість медичних послуг. В США охорона здоров'я якісна і високотехнологічна, але при цьому вона дорога - тому доступна не всім шарам населення в однаковій мірі. Так історично склалося, що в США громадами самі дбають про своє здоров'я і лікарі не зобов'язані їх лікувати безоплатно, за виключенням екстренної і невідкладної допомоги. Страховка 100% перекриває профілактичний огляд у лікаря 1 раз на рік, діагностику, пов'язану з профілактичним відвідуванням, імунізацію. Страхова компанія при цьому пропонує кращі тарифи, якщо застрахований вибирає лікаря із своєї сітки [4].

Досвід медичного страхування в світі різний і великий, але жодну з моделей повністю не можна скопіювати без врахування вітчизняних особливостей.

Для того, щоб реалізувати конституційне право наших громадян на охорону здоров'я потрібно прийняти Закон про ОМС. Він забезпечить

- принцип солідарної відповідальності;
- підвищення ефективності охорони здоров'я в умовах модернізації економіки.

Список використаних джерел

1. Архіпов А.П., Гомелла В.Б., Туленти Д.С. Страхування. Сучасний курс. - М.: "Фінанси і статистика". 2006.С.415.
2. Здоровцов Г.У. Ресурси охорони здоров'я в умовах обов'язкового медичного страхування. Сучасний етап, шляхи розвитку (регіональний аспект).М : ТЕІС. 2001. С.335.
3. Шахов А.М. Фінансові стратегії забезпечення конкурентноспроможності страхових організацій. Упр.Екон. Системами : електрон. Наук. Журн. 2011. № 2 (26). С.88-96.
4. Улибіна Л.К., Огорокова О.А. Формування і розвиток страхового сектору фінансового ринку в виробничому процесі економіки регіону. Питання економіки і права. 2013. № 64.С.101-110.

СОЛОВЙОВ Сергій

*к. соц. ком, доцент,
доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ при Президентові України*

ПОЛОЖЕШНА Ірина

*аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ при Президентові України,
Перший заступник голови
Широківської районної державної адміністрації*

ЗАВДАННЯ СТВОРЕННЯ СПРОМОЖНИХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Реформа із децентралізації, спрямована на передачу повноважень та фінансів від державної влади до органів місцевого самоврядування, взяла початок у 2014 р. Зокрема, важливим етапом стала фінансова децентралізація.

У 2015 р., відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [1] розпочалися процеси створення ОТГ, яких на жовтень 2019 р. налічувалося 975. При цьому перспективні плани Кабінету Міністрів України передбачають загальну кількість ОТГ у кількості 1356 [2]. Тобто оцінка загальних темпів реформування позитивна. Про це, наприклад, свідчать і фінансові показники: місцеві бюджети за станом на 2018 р. зросли на понад 165 млрд грн [3]. Проте мета децентралізації – створення не просто об'єднаних громад, як таких, а спроможних територіальних громад.

До характеристик спроможності відноситься здатність ОТГ, розпоряджаючись наявними ресурсами, забезпечити функціонування сфери ЖКГ, освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту. Це можна здійснювати і самостійно, як окремій адміністративно-територіальній одиниці, і через відповідні органи місцевого самоврядування [4]. Спроможних територіальних громад, створених згідно з перспективними планами обласних державних адміністрацій, в Україні налічується 828 (за станом на вересень 2019 року).

Таким чином, близько ста ОТГ в межах України не можуть характеризуватися як ефективні з точки зору забезпечення жителів належними умовами життя (хоча б на підставі формального підходу, як невідповідні Методиці формування спроможних територіальних громад).

Основні проблеми, які стоять на шляху децентралізації та створення спроможних об'єднаних територіальних громад – це:

1. Проблема сприйняття реформи мешканцями населених пунктів, а саме: незрозуміла інформаційна політика; відсутність роз'яснень з боку посадових осіб щодо процесів децентралізації та переваг, які очікують жителів сіл та селищ після об'єднання.

2. Неузгодженість повноважень між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та керівництвом об'єднаних територіальних громад.

3. Відсутність важелів та стимулів щодо збільшення надходжень до бюджетів ОТГ. Нераціональне використання бюджетних коштів.

4. Відсутність якісного кадрового забезпечення, низька кваліфікація службовців органів місцевого самоврядування.

5. Проблема контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування в умовах бюджетної децентралізації.

6. Створення опору органами місцевого самоврядування (сільські, селищні, районні ради) та органів виконавчої влади (райдержадміністрації, облдержадміністрації) щодо проведення децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад.

Аналіз причин, які лежать в основі такої ситуації, потребує виваженого підходу й ґрунтовнішого дослідження. Натомість тут ми спробуємо окреслити потенційні завдання перед державою щодо уникнення формування неефективних ОТГ. Так чи інакше ці завдання лежать у політичній площині, якщо розглядати їх з боку органів державної влади.

Завдання у сфері нормативно-правового забезпечення полягає у доречності удосконалення Методики формування спроможних територіальних громад у частині проведення консультацій (п.11). Зокрема бажано визначити строки проведення консультацій, достатні для обґрунтованого обговорення громадянами їх рішень та дій щодо об'єднання. Також на часі прийняття Законів України «Про засади адміністративно-територіального устрою України», «Про місцевий референдум» та інших, не прийнятих свого часу через політичні мотиви».

Завдання у сфері інформаційної політики може бути сформульоване як необхідність посилення роз'яснювальної роботи серед мешканців населених пунктів через засоби масової інформації, соціальні мережі щодо переваг створення ОТГ, а також алгоритму дій громадян, їхніх прав у цих процесах. Комунікаційне охоплення громадян важливе також з огляду на необхідність подолання психологічних бар'єрів при прийнятті рішень про об'єднання громади, потребу актуалізації інформації стосовно реалій створення ОТГ.

Завдання у сфері цифрових технологій передбачає активізацію органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, ОТГ у справі цифровізації, розширення переліку та якості надання адмінпослуг в режимі он-лайн. Це необхідно для оперативної взаємодії із жителями об'єднаних територіальних громад, а також для взаємодії жителів у статусі мешканців ОТГ між собою. Для вирішення даного питання необхідно забезпечити технічні умови якісного доступу до Інтернет - мережі у віддалених населених пунктах.

В фінансово-економічній сфері повинен бути взаємозв'язок економічних суб'єктів малого, середнього, великого бізнесу, які використовують матеріальні і технічні ресурси населених пунктів, сплачують податки і тих, хто самостійно ухвалює рішення щодо розвитку і життєдіяльності об'єднаних територіальних громад.

Необхідною умовою сталого розвитку об'єднаних територіальних громад є співпраця в межах партнерства влади, громади та бізнесу, де кожен партнер

зможе знайти своє місце і свої інтереси та внести відповідний вклад у розвиток ОТГ.

Вирішення цих завдань, разом із підвищенням якості кадрів, сприятиме оптимізації процесів створення спроможних ОТГ, у чому зацікавлена як держава, так і громадянське суспільство. Принаймні, результати реформування цієї сфери перспективні. Водночас викликом можуть стати політично вмотивовані рішення державних гравців щодо процесів реформування, що вже не раз було в історії України.

Список використаних джерел

1. Загальна інформація. URL: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата доступу: 20.10.2019).

2. Методика формування спроможних територіальних громад: Постановою КМУ від 08.04.2015 № 214 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п> (дата доступу: 20.10.2019).

3. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 жовтня 2019 р. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/477/10.10.2019.pdf> (дата доступу: 20.10.2019).

4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 157-VIII від 5 лютого 2015 року. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата доступу: 20.10.2019).

СУРОВЦЕВА Ірина

к.і.н., доцент

доцент кафедри соціології та соціальної роботи ПДТУ

КАДРОВІ ПРОБЛЕМИ СУБ'ЄКТІВ, ЩО НАДАЮТЬ СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ, В ОТГ

У будь-якій країні, де добре розвинений соціальний захист, він ґрунтується на трьох основах: солідарність, субсидіарність та інтеграція послуг. Остання завжди починається з кадрів соціальних працівників на місцях, які працюють безпосередньо з мешканцями ОТГ у створених ними структурах.

Проблема забезпеченості фахівцями, які безпосередньо надають соціальні послуги, є актуальною для всій території країни.

Організаційно-кадрові аспекти надання соціальних послуг у громадах привертають увагу багатьох дослідників, зокрема, О.Безпалько, А. Гриненко, К. Дубич, К.Ковязіна, Т.Семигіна.

Суттєві перешкоди в розвитку сфери соціальних послуг пов'язані з проблемою нестачі працівників в сфері соціального захисту, як в управлінських органах, так і в центрах надання соціальних послуг, які мають проводити аналіз потреб громади в послугах [1].

У 2012 р. в Україні працювали 12 тис. фахівців з соціальної роботи, проте вже через два роки з метою економії коштів більшість соціальних працівників було скорочено. У січні 2018 р. лише в 216 ОТГ (із загальної кількості 665 ОТГ) у штатний розпис було введено фахівців із соціальної роботи. У середньому в кожній з таких ОТГ працює 2 фахівця з соціальної роботи. За півроку кількість фахівців із соціальної роботи збільшилась з 428 до 741 осіб. Так, у Волинській області на 41 ОТГ в штаті виконкомів ОТГ та в штаті комунальних закладів, що надають соціальні послуги, працює 36 фахівців з соціальної роботи, в Івано-Франківській області на 25 ОТГ працює 23 спеціалісти із соціальної роботи, у Львівській – на 35 ОТГ 30 фахівців, у Черкаській – на 26 ОТГ 19 спеціалістів із надання соціальних послуг. Проте, ситуація в деяких ОТГ виглядає критичною. Наприклад, у Закарпатській області на 6 ОТГ немає жодного такого фахівця [2].

У зв'язку зі зміною істотних умов праці працівників Центрів СССДМ, скоротилась гранична чисельність штатних працівників до 20 одиниць для Київського міського (раніше було 22) і до 14 одиниць для обласних (раніше коливалась від 17 до 19 залежно від груп областей) Центрів СССДМ. Для всіх інших Центрів профільне міністерство прописало, що встановлені типові структури і штат є рекомендованими для органів місцевого самоврядування (ОМС), об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Для районних, міських, районних у містах, районних у місті Києві Центрів СССДМ у відділі соціальної роботи ліквідували посади головних, провідних та спеціалістів I категорії (були посадами держслужби); змінено критерії для визначення нормативної чисельності для посади «педагог соціальний / фахівець із соціальної роботи».

Установлено, що чисельність таких штатних посад буде залежати від кількості «особливого» контингенту.

Кількісний склад працюючих у соціальних сервісах коливається в залежності від реформування галузі. Так, наприклад, у 2012 р. в мережу ЦСССДМ м. Києва було введено додатково 564 фахівці соціальної роботи. Проте з 01 травня 2014 року у зв'язку із змінами соціально-політичної ситуації в Україні було прийнято рішення про припинення фінансування з державного бюджету діяльності інституту фахівця із соціальної роботи та рекомендовано взяти їх фінансування на місцевий бюджет. Дане рішення призвело до вивільнення у столиці 348 фахівців із соціальної роботи.

У Хмельницькій області в 2017 р. із 52 спеціалістів ліквідованих/реорганізованих Центрів, які здійснювали соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю, переведено на інші посади 25 та 27 звільнено. У результаті таких дій система ЦСССДМ втратила підготовлених фахівців, які мали відповідну освіту, пройшли навчання та мали досвід роботи у цій сфері [3].

Проте, в сфері контролю правильності надання окремих видів соціальної підтримки та використання коштів державного бюджету, кількість посад соціальних інспекторів було збільшено. В цілому по Україні станом на 1 липня 2019 року в місцевих органах соціального захисту населення працювало 1426 соціальних інспекторів [4].

Для вирішення кадрових та організаційних проблем, розширення суб'єктів, що надають соціальні послуги, Міністерство соціальної політики України рекомендує залучати недержавних надавачів соціальних послуг у громадах, шляхом організації соціального замовлення соціальних послуг. Причому претенденти подають Конкурсну пропозицію, в якій вказують відомості про персонал суб'єкта (адміністративний та управлінський; основний та допоміжний) з позначенням освіти, попереднього досвіду роботи, функцій в межах соціального замовлення тощо [5].

Поряд з цим розширюються завдання соціальних працівників у громаді, зокрема вони беруть участь у: налагодженні та підтримці контактів з індивідами, групами та організаціями; розвитку профілю спільноти, оцінці її ресурсів та потреб; розробці стратегічного аналізу та плануванні цілей, завдань і пріоритетів; підтримці створення груп, роботи та ефективного їх розвитку; продуктивній роботі з конфліктами всередині та поміж групами й організаціями; співробітництві й веденні переговорів з іншими установами, закладами та фахівцями; ефективному втручанні у розробку й проведення політики, у тому числі налагодження контактів з місцевими політиками; усному та письмовому зв'язку з індивідами, групами й організаціями; роботі з конкретними людьми, включаючи консультування; керуванні ресурсами, включаючи штатний розпис та бюджет; підтримці груп та організацій в отриманні ресурсів, наприклад через заявки на грант; контролі та оцінці ефективності надання соціальних послуг.

Головні функції соціального працівника полягають у розвитку послуг обслуговування громадян на дому, денних послуг та служб тимчасового

догляду, які дають можливість людям проживати у себе вдома, лише користуючись підтримкою соціальних працівників; координації послуг за місцем проживання; забезпеченні раціонального використання коштів тих, хто надає послуги у громаді.

Таким чином, соціальному працівникові варто робити особливий акцент на розвитку громади на кожному із етапів її діяльності. Він повинен бути висококваліфікованим фахівцем, здатним розробити і реалізувати спеціальні методи професійного втручання, а також оцінити рівень функціонування громади та результати своєї роботи. Так, наприклад, у 2018 р. Міністерство соціальної політики затвердило наказ №890 (зі змінами від 18.07.2018 р. №1029а) «Про деякі питання діяльності ОТГ щодо соціальної підтримки населення та захисту прав дітей» згідно з яким, фахівець із соціальної роботи забезпечує:

- виявлення осіб, сімей, які перебувають у СЖО;
- вжиття заходів кризового втручання;
- оцінку потреб осіб, сімей;
- надання соціальних послуг;
- підготовку відповідної угоди про соціальний супровід сім'ї;
- супроводження прийомних сімей (ПС) та дитячих будинків сімейного типу (ДБСТ);
- взаємодію зі службою у справах дітей [6].

Отже, реформування системи надання соціальних послуг на місцевому рівні тісно пов'язане із забезпеченням послідовної децентралізації. Для реалізації нових можливостей для органів місцевого самоврядування в покращенні різних сфер життя членів громад необхідне формування сучасних механізмів надання соціальних послуг (через посилення кадрового складу соціальних служб та їх автоматизацію, див., наприклад наказ МСП «Про надання ОТГ технічної підтримки щодо виконання функцій у сфері соціального захисту населення та прав дітей»).

Список використаних джерел

1. Ковязіна К.О. Актуальний стан системи надання соціальних послуг: що дають реформи? *Стратегічні пріоритети*. 2018. №3-4. С.100-107.
2. Щодо оптимізації системи надання соціальних послуг на місцевому рівні. URL: [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111Zapiska-sotsposlugi-OTG-Kovyazina-\(2\)-4ef9e.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111Zapiska-sotsposlugi-OTG-Kovyazina-(2)-4ef9e.pdf)
3. Інформація про стан здійснення соціальної роботи центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді області. URL: https://adm-km.gov.ua/doc/directions/2017/05/319r_270417_1.pdf
4. Експрес-огляд діяльності соціальних інспекторів за II квартал 2019 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Zviti.html>
5. Методичні рекомендації щодо залучення недержавних надавачів соціальних послуг у громадах, шляхом організації соціального замовлення соціальних послуг. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/366/>
6. Наказ Міністерства соціальної політики № 1029а від 18.07.2018. URL: <https://www.msp.gov.ua/files/dec/1029a.pdf>

ТОРІЧНИЙ Вадим

к. психолог. н.,

викладач кафедри спеціальних дисциплін

факультету правоохоронної діяльності

Національної академії Державної прикордонної служби України

імені Богдана Хмельницького

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ДЕРЖАВНОГО ЗАХИСТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

В якості основних загроз в інформаційному просторі, що призводять до порушення міжнародного миру і безпеки, розглядаються наступні:

- використання інформаційних технологій і засобів для здійснення ворожих дій і актів агресії;

- цілеспрямований деструктивний вплив в інформаційному просторі на критично важливі структури іншої держави;

- неправомірне використання інформаційних ресурсів іншої держави без узгодження з державою, в інформаційному просторі якої розташовуються ці ресурси;

- дії в інформаційному просторі з метою підризу політичної, економічної і соціальної систем іншої держави, психологічна обробка населення, що дестабілізує суспільство;

- використання міжнародного інформаційного простору державними і недержавними структурами, організаціями, групами та окремими особами в терористичних, екстремістських та інших злочинних цілях;

- транскордонне поширення інформації, що суперечить принципам і нормам міжнародного права, а також національним законодавствам держав;

- використання інформаційної інфраструктури для поширення інформації, що розпалює міжнаціональну, міжрасову і міжконфесійну ворожнечу, а також расистських і ксенофобських письмових матеріалів, зображень або будь-якого іншого уявлення ідей або теорій, які пропагують, сприяють або закликають до ненависті, дискримінації чи насильства проти будь-якої особи або групи осіб, якщо як привід вони засновані на расі, кольорі шкіри, національному або етнічному походженні, а також релігії;

- маніпулювання інформаційними потоками в інформаційному просторі інших держав, дезінформація і приховування інформації з метою спотворення психологічної та духовної середовища суспільства, ерозія традиційних культурних, моральних, етичних і естетичних цінностей;

- використання інформаційно-комунікаційних технологій і засобів на шкоду основним правам і свободам людини, реалізованим в інформаційному просторі;

- протидія доступу до новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, створення умов технологічної залежності в сфері інформатизації на шкоду іншим державам;

- інформаційна експансія, отримання контролю над національними інформаційними ресурсами іншої держави [1; 3].

Додатковими факторами, що підсилюють небезпеку перерахованих загроз, є:

- невизначеність в ідентифікації джерела ворожих дій, особливо з урахуванням зростаючої активності окремих осіб, груп і організацій, включаючи злочинні організації, які виконують посередницькі функції в здійсненні діяльності від імені інших;

- потенційна небезпека включення в інформаційно-комунікаційні технології недеklarованих деструктивних можливостей;

- відмінності в ступені оснащення інформаційно-комунікаційними технологіями та їх безпеки в різних державах («цифрова нерівність»);

- відмінності в національних законодавствах і практиці формування безпечної і швидко відновлювальної інформаційної інфраструктури.

З метою створення і підтримки атмосфери довіри в інформаційному просторі необхідним є дотримання державами-учасниками наступних принципів:

- діяльність кожної держави-учасника в інформаційному просторі повинна сприяти соціальному й економічному розвитку і здійснюватися таким чином, щоб бути сумісною з завданнями підтримки міжнародного миру і безпеки, відповідати загальновизнаним принципам і нормам міжнародного права, зокрема щодо принципів мирного врегулювання суперечок і конфліктів, незастосування сили в міжнародних відносинах, невтручання у внутрішні справи інших держав, поваги суверенітету держав, основних прав і свобод людини;

- держави-учасники в ході формування системи міжнародної інформаційної безпеки будуть керуватися принципом неподільності безпеки, що означає, що безпека кожної з них нерозривно пов'язана з безпекою всіх інших держав і світової спільноти в цілому, а також не будуть зміцнювати свою безпеку на шкоду безпеки інших держав;

- кожна держава-учасник повинна прагнути до подолання відмінностей в ступені оснащення національних інформаційних систем сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, а також скорочення «цифрового розриву» з метою зниження загального рівня загроз в інформаційному просторі;

- всі держави-учасники в інформаційному просторі користуються суверенною рівністю, мають однакові права і обов'язки і є рівноправними суб'єктами інформаційного простору незалежно від відмінностей економічного, соціального, політичного або іншого характеру [2; 3].

Список використаних джерел

1. Климчук О. О. Кібервійна у сучасних умовах / О. О. Климчук, Р. М. Кравченко // Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : науковий журнал. – 2011. – № 1. – С. 78–84.

2. Косоков О. М. Пріоритетні напрямки державної політики щодо забезпечення безпеки національного кіберпростору / О. М. Косоков // Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. – Х. : ХУПС, 2014. – Вип. 3 (40). – С. 127–130.

3. Погорецький М. Поняття кіберпростору як середовища вчинення злочинів / М. Погорецький, В. Шеломенцев // Інформаційна безпека людини, суспільства, держави : науковий журнал. – 2009. – № 2. – С. 77–81.

ТРОСТЯНСЬКА Карина

*к.е.н., доцент кафедри статистики,
обліку та економічної інформатики,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗА ФІНАНСОВИМ СТАНОМ

Як правило, в дослідженнях факторів розвитку територій і територіальних об'єднань застосовуються методи статистичного аналізу даних. Так, дані були опрацьовані за допомогою кількісного (зростання) і якісного (структурні зміни) статистичного аналізу і матричного методу оцінки рівня розвитку в дослідженні Rivza & Kruzmetra [1]. Метод факторного аналізу і множинної лінійної регресії був застосований для вивчення декількох факторів, що впливають на поліпшення розвитку сільських районів [2], на стан традиційного регіонального ринку малих громад [3].

Методи мультикритеріального аналізу задіяні Jafari, A, Kaji, H.S., Azadi, H., et al. [4] при експертному оцінюванні стійкості управління громадою. Аналіз безбитковості як інструмент підтримки осіб, що приймають рішення у місцевій громаді був запропонований в роботі Calabro, F. [5].

Що стосується цього дослідження, процес децентралізації, який почався в 2015 році в Україні, активізувався тільки з 2018 року. У зв'язку з нерівномірним збільшенням кількості об'єднаних територіальних громад (ОТГ) і незначним періодом статистичного спостереження ми не могли задіяти широкий спектр статистичних методів, зосередивши свою увагу на кількісних результатах реформи, таких як динаміка кількості об'єднаних спільнот, розмір бюджету і показники фінансової статистики.

Найвні дані не достатні для комплексного аналізу фінансового стану окремих ОТГ. Крім того, перебуваючи на початковому етапі функціонування, все ОТГ відчувають серйозні фінансові труднощі. Критерії оцінювання фінансового стану ОТГ сьогодні не розроблені в повній мірі, тому в ході дослідження було запропоновано виділити з загальної сукупності групи ОТГ на основі їх подібності та відмінності за кількома характеристиками фінансового стану на основі методології кластерного аналізу. Методи кластерного аналізу не потребують даних про динаміку процесу і надмірної кількості індикаторів фінансового стану ОТГ. В результаті кластеризації ми отримали «моментний знімок», на якому згруповані ОТГ за своїм фінансовим станом.

Кластеризація проводилася у такій послідовності:

1. Відбір об'єктів для кластеризації.
2. Визначення множини характеристик, по яких будуть оцінюватися об'єкти у вибірці.
3. Обчислення значень міри схожості між об'єктами.
4. Застосування одного з методів кластерного аналізу для створення груп схожих об'єктів.

5. Перевірка достовірності результатів кластеризації.

Зважаючи на динамічність процесу утворення ОТГ, для кластеризації обрані наявні найбільш актуальні дані - за перше півріччя 2019 року, що охоплюють 806 ОТГ (Decentralization, [6]). Зазначені ОТГ є об'єктами для кластеризації.

Прийнятними для кластеризації ОТГ за фінансовим станом визначено 4 фінансових індикатори: доходи на душу населення (*pci*), рівень дотаційності бюджету (*budg_sub*), питома вага видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах ОТГ (*exp_app*), питома вага заробітної плати у видатках загального фонду (*exp_sal*).

Змінні не однорідні за одиницями виміру. До початку аналізу ми стандартизували дані, щоб уникнути надмірного акцентування на одній характеристиці.

Для підтвердження гіпотези про можливість кластеризації сукупності ОТГ за індикаторами фінансового стану та прийняття рішення про оптимальну кількість кластерів нами була застосована комбінація ієрархічного і неієрархічного підходу. Процес кластеризації проводився за допомогою статистичного пакету STATISICA 10.0.

Для проведення ієрархічного аналізу кластерів аналітику не потрібно вказувати бажану кількість кластерів як результат або визначати вихідні точки для «центрів» кластерів. Для визначення міри схожості між об'єктами була застосована проста евклідова відстань (*simple Euclidean distance*). Для об'єднання кластерів був застосований метод Варда (*Ward's method*), який є корисним інструментом, оскільки він дозволяє згрупувати ОТГ шляхом оцінки відстаней між кластерами на основі аналізу дисперсії.

Ієрархічна кластеризація підтвердила наявність кластерів за індикаторами фінансового стану у статистичній сукупності з 806 ОТГ (рис.1).

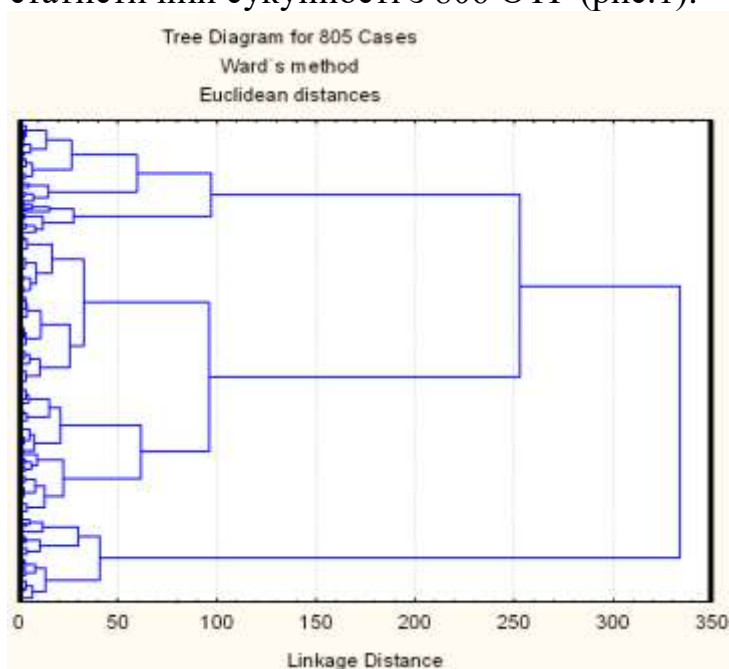


Рис. 2. Кластерний аналіз – дендрограма за методом Варда (евклідова відстань)

Значна відстань між окремими кластерами (рис. 1) свідчить про наявність суттєвих відмінностей у кластерах, сформованих за комбінацією індикаторів фінансового стану.

Далі був проведений неієрархічний кластерний аналіз за методом k-means з заданням різної кількості груп, починаючи з 5 кластерів до 2 кластерів. Для кожної кількості кластерів усі 4 змінні були значимими для кластеризації. Різниця міжгрупової та внутрішньогрупової дисперсії (*BetweenSS-WithinSS*) була максимальна для кластеризації за 5 кластерами, отже такою є оптимальна кількість кластерів у дослідженні. Порівняння результатів ієрархічної і неієрархічної кластеризації засвідчило достовірність результатів кластеризації.

Класифікація за методом k-means у досліджуваній області визначила оптимальний розподіл, що складається з п'яти кластерів, що характеризуються відмінними значеннями цільових показників.

Зважаючи на те, що дані були попередньо стандартизовані, для змістовної інтерпретації результатів кластеризації було проведено ранжування середніх значень фінансових індикаторів за розробленими нами правилами, що базуються на порівнянні середнього значення індикатору у кластері та стандартного відхилення від загального середнього (таблиця 2).

Таблиця 2

Проранжовані характеристики змінних для кластерів ОТГ

	<i>pci</i>	<i>budg_sub</i>	<i>exp_app</i>	<i>exp_sal</i>
Кластер 1	Середній	Середній	Середній	Високий
Кластер 2	Низький	Дуже високий	Дуже високий	Високий
Кластер 3	Дуже високий	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький
Кластер 4	Низький	Низький	Низький	Дуже низький
Кластер 5	Високий	Низький	Низький	Низький

Кластер 1 найбільш численний, включає 346 ОТГ. Це переважно ОТГ з кількістю населення до 10 тис. осіб (72% від загальної кількості ОТГ кластеру). Значення фінансових індикаторів (за виключенням питомої ваги заробітної плати у видатках загального фонду, яка є високою) середні.

Кластер 2, як і Кластер 1, переважно представлений невеликими ОТГ: з 186 ОТГ, що увійшли до кластеру, 85% з кількістю населення до 10 тис. осіб. У цей кластер виділені ОТГ з найбільш несприятливими значеннями фінансових індикаторів: низький рівень доходів на душу населення, дуже високий рівень дотаційності бюджету та дуже високий рівень питомої ваги видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах ОТГ. Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду висока.

Кластер 3 (34 ОТГ) включає найуспішніші за фінансовими індикаторами ОТГ, для яких характерні дуже високі (порівняно до інших українських ОТГ) показники доходів на душу населення, найнижча залежність від бюджетного субсидування, дуже низькі (порівняно до інших українських ОТГ) рівні питомої ваги видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах ОТГ та питомої ваги заробітної плати у видатках загального фонду. Значення

фінансових індикаторів свідчать про спроможність одиниць кластеру генерувати власні фінансові ресурси. Як і попередні кластери, Кластер 3 представлений переважно невеликими за чисельністю населення ОТГ (88% є ОТГ з кількістю населення до 10 тис. осіб).

Кластер 4 (48 ОТГ) переважно представлений містами обласного підпорядкування. Рівень доходів на душу населення низький. Позитивно характеризують фінансовий стан громад цього кластеру низька залежність від бюджетного субсидування, низький рівень питомої ваги видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах ОТГ та дуже низький рівень питомої ваги заробітної плати у видатках загального фонду.

Кластер 5 (191 ОТГ) рівномірно представлений різними типами ОТГ за кількістю населення. Значення фінансових індикаторів (порівняно до інших українських ОТГ) сприятливі: високий рівень доходу на душу населення, низька залежність від бюджетного субсидування, низький рівень питомої ваги видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах ОТГ та низький рівень питомої ваги заробітної плати у видатках загального фонду.

Отже, розроблений підхід дозволив виділити 5 типів ОТГ за фінансовим станом. Зважаючи на рівень значень фінансових індикаторів, найбільш сприятливим вважаємо фінансовий стан ОТГ, які належать до Кластеру 3.

Список використаних джерел

1. Rivza, B., & Kruzmetra, M. (2017). Through economic growth to the viability of rural space. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 5(2), 283–296. DOI: 10.9770/jesi.2017.5.2(9)
2. Sebayang, S., Novalina, A, Nasution, A. P., et al. (2018). An Empirical Investigation of the Factors Influencing Village Development: A Confirmatory Factor Analysis. *AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research*, 64, 134–145.
3. Handayati, P. (2018). Developing Regional Market Based on Local Commodity: (Case Study on Regional Market in Pasuruan Regency). *First international research conference on economics and business*, 491–509. doi: 10.18502/kss.v3i3.1906
4. Jafari, A, Kaji, H.S., Azadi, H., et al. (2018). Assessing the sustainability of community forest management: A case study from Iran. *Forest policy and economic*, 96, 1–8. doi: 10.1016/j.forpol.2018.08.001
5. Calabro, F. (2017). Local Communities and Management of Cultural Heritage of the Inner Areas. An Application of Break-Even Analysis. *Computational Science and its Applications – ICCSA 2017, PT III*, 1040(6), 516–531. doi:10.1007/978-3-319-62398-6_37
6. Decentralization. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/> (Accessed 20 October 2019).

ТРОЦЕНКО Ігор

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ НАСЕЛЕННЯ У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

У переважній більшості країн світу (США, Австралія, Канада, Німеччина, Франція та ін.) серед спільних особливостей функціонування систем державного управління надзвичайними ситуаціями, виділяють спеціальні органи, до компетенції яких входить управління, орієнтоване на зменшення втрат життя і власності, захисту національної інфраструктури від виникнення надзвичайних ситуацій усіх можливих типів та ліквідації їх наслідків.

У США таким органом є Міністерство внутрішньої безпеки, що поєднує переважну кількість державних інституцій, віднесених до попередження і протидії наслідкам надзвичайних ситуацій, що виникли в результаті терористичної діяльності, катастроф природного та техногенного походження [1, с. 41–42]. Для підсилення діяльності міністерства у 1979 р. було започатковано Федеральне агентство управління надзвичайними ситуаціями, що містить низку підрозділів управлінського та функціонального призначення, а також має відділи регіонального масштабу, діяльність яких спрямована на підтримку контактів із представниками федеральних міністерств і відомств, що мають власні органи в межах регіонів, а також з відділами управління надзвичайними ситуаціями на рівні штатів.

В Австралії функціонує Служба з дій у надзвичайних ситуаціях, що являє собою координуючий орган державної влади стосовно розробки національної стратегії, планів і програм боротьби з різнохарактерними загрозами життю населення й територіям та їх впровадження у період як воєнного, так і мирного часу. Дана Служба сприяє процесам удосконалення систем оповіщення та зв'язку, а також надання фінансової допомоги органам влади постраждалих територій.

У Канаді функціонування системи управління цивільною обороною забезпечується через діяльність Агентства надзвичайної готовності Канади.

У Німеччині проблеми забезпечення цивільного захисту вирішуються Міністерством внутрішніх справ, при ньому функціонує постійний комітет з цивільної оборони, якому є підвідомчими територіальні відділи системи управління цивільною обороною.

У Франції управління системою запобігання виникненню надзвичайних ситуацій та їх ліквідації здійснюється міністром внутрішніх справ за допомогою Департаменту цивільного захисту. Існують також спеціальні органи управління цивільним захистом. Так, на регіональному та місцевому рівнях управління цивільний захист здійснюється головою відповідної адміністрації, який може залучати до ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій сили та засоби цивільного захисту, наявні на території, що є йому підвідомчою.

У цілому, аналіз закордонного досвіду створення систем профілактики

виникнення надзвичайних ситуацій та ліквідації наслідків їх розвитку, а також перспектив удосконалення державного управління у цій сфері свідчить про те, що, незважаючи на наявність як спільних, так і відмінних рис у подібних структурах, вони вирішують аналогічні завдання, які стосуються:

- планування заходів щодо профілактики настання та розвитку надзвичайних ситуацій, забезпечення відповідного реагування на них;
- здійснення ефективного державного управління в умовах настання та розвитку надзвичайних ситуацій;
- навчання населення діям, що є необхідними в умовах настання і розвитку надзвичайних ситуацій та підготовка персоналу до виконання відповідних покладених на нього завдань [2, с. 121–123].

Необхідно зауважити, що в сучасних умовах більшість країн орієнтується на цивільний захист населення від природних, техногенних, соціальних та воєнних надзвичайних ситуацій замість цивільної оборони. Відповідно, ці країни мають великий і значний досвід у вирішенні питань запобігання надзвичайним ситуаціям і ліквідації їх наслідків, вивчення й урахування позитивних складових якого є актуальним для реформування державного управління у цій сфері в Україні.

Відтак імплементація міжнародного досвіду державного управління захистом населення у надзвичайних ситуаціях до системи управління в Україні, передбачає формування сучасних систем управління силами і засобами цивільного захисту, оптимально організованих системи підготовки керівного складу і персоналу формувань аварійно-рятувального призначення та навчання населення діям у випадках настання та розвитку різнохарактерних надзвичайних ситуацій. У зв'язку з цим державне управління в умовах надзвичайних ситуацій стає важливою складовою державної політики й національної безпеки країн. Значна частина витрат на проведення заходів із запобігання надзвичайним ситуаціям передається на місцевий рівень, унаслідок чого підвищується відповідальність місцевих органів влади.

Як результат, основними напрямками діяльності при вдосконаленні роботи органів місцевого самоврядування щодо забезпечення природно-техногенної безпеки визначено:

- уточнення функцій і завдань органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення природно-техногенної безпеки відповідно до стандарту керування якістю ISO 9001:2000 у суб'єктів місцевого самоврядування; перелік таких делегованих повноважень не повинен бути великим, але чітким, з обов'язковим фінансуванням основних заходів та передбачати переважно роботу на місцях з населенням, суб'єктами підприємницької діяльності;
- посилення взаємодії між центральним органом виконавчої влади – Державною службою України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) та управліннями ДСНС України в областях, місті Києві, а також відділами (управліннями) на місцях;
- підвищення адміністративної відповідальності суб'єктів господарювання за недотримання законодавства у сфері природно-техногенної безпеки перед органами виконавчої влади та фінансової відповідальності перед

третіми особами за нанесення збитків, у наслідок виникнення надзвичайних ситуацій.

Список використаних джерел

1. Капля А. М. Удосконалення державного управління систем запобігання й реагування на надзвичайні ситуації в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн: проблеми та перспективи / А. М. Капля, В. С. Чубань, О. Г. Снісар // Пожежна безпека: теорія і практика. – 2013. – № 14. – С. 39–46
2. Стратегія і тактика національної безпеки: зарубіжний досвід, проблеми та перспективи України / за заг. ред. В. П. Горбуліна. – К. : Нац. центр з питань Євроатлантичної інтеграції, 2006. – 304 с.

ТРОЦЕНКО Микола

*аспірант кафедри парламентаризму та
політичного менеджменту НАДУ*

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В ОСВІТІ ЯК ЧАСТИНА ГЛОБАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ В ДЕРЖАВІ ТА ГРОМАДАХ ЗОКРЕМА

Децентралізація освіти – це передача повноважень і відповідальності за управління освітою та фінансування освіти демократично обраним органам місцевого самоврядування. Найбільша частина управлінських і фінансових повноважень у децентралізованій системі освіти зазвичай належить органам місцевого самоврядування. Місцеві виконкоми звітують лише перед місцевими радами, таким чином здійснюючи функції від імені та в інтересах своїх виборців. При цьому, діяльність місцевої влади має знаходитися під пильним моніторингом щодо дотримання нею Конституції і законів України, а функції нагляду будуть покладені на державні органи, що замінять районні державні адміністрації.

При цьому, важливі повноваження щодо визначення освітньої стратегії країни та загального напрямку освітньої реформи залишаються на рівні Уряду, зокрема Міністерства освіти і науки. Таким чином, децентралізована система освіти функціонує через співпрацю та координацію діяльності багатьох незалежних інституцій, кожна з яких має законодавчо визначену сферу автономії.

Децентралізація передбачає створення системи врядування, яка замість вертикального підпорядкування ґрунтується на співпраці незалежних установ різних рівнів, що керуються положеннями законодавства. В Україні це означає, що об'єднані громади, райони та області матимуть автономні, демократично обрані органи місцевого самоврядування, чії ради та виконавчі органи діятимуть відповідно до очікувань місцевих мешканців, які їх обрали [1]. Автономія місцевих органів влади має бути закріплена та гарантована законодавством, а також повинна ретельно відстоюватися усіма зацікавленими сторонами, в тому числі асоціаціями органів місцевого самоврядування. Водночас, органи місцевого самоврядування мають функціонувати у відповідності до чинного законодавства. Закони повинні чітко визначати їхні сфери компетенції, фінансові повноваження та відповідальність, а також доходи. Звичайно, це означає, що освітнє законодавство повинно бути адаптовано до такої нової системи врядування.

Освітня вертикаль повинна бути чітко визначена належним законодавством.

Міністерство здійснює управління децентралізованою системою освіти через розроблення законодавства, прийняття освітніх норм і стандартів, а також через спеціальні, цілеспрямовані програми розвитку (наприклад, реформування навчальної програми або запровадження системи зовнішнього оцінювання)[1].

Міністерство також відповідає за формулу визначення розміру освітньої субвенції від державного бюджету місцевим бюджетам, а також за різноманітні

фінансові програми, зокрема щодо інвестицій або, наприклад, забезпечення шкільними автобусами.

Такі управлінські повноваження міністерства є значними на початку процесу децентралізації, але з часом стають слабшими через внесення змін до законодавства.

Сьогодні обласні департаменти освіти є ключовим елементом освітньої вертикалі, оскільки одержують запити і завдання від Міністерства освіти і науки та передають їх районним управлінням освіти, вони здійснюють нагляд і керівництво діяльністю районних управлінь освіти в порядку ієрархії підпорядкування

В умовах децентралізації ця вертикаль зникне. Замість цього обласні департаменти освіти стануть підрозділами обласних виконкомів, які призначатимуться обласними радами та відповідатимуть за впровадження освітньої політики у відповідності до законодавства та у межах встановленої компетенції на рівні області.

Районні управління освіти стануть частиною районних виконкомів та звітуватимуть перед районними радами. Вони матимуть відмінні інституціональні структури, наприклад, включатимуть повноваження у сфері спорту або культури в деяких менших районах, і навіть можуть мати різні назви, наприклад, бюро або офіс з питань освіти[2]. Вони стануть незалежними від обласних департаментів освіти і водночас втратять управлінські повноваження відносно управлінь освіти на рівні громади. Аналогічні зміни відбудуться в управліннях освіти об'єднаних громад. Натомість, оскільки всі ці органи працюватимуть задля освіти наступних поколінь громадян України, вони повинні будуть співпрацювати та гармонізувати свою діяльність. Сподіваємося, що новий закон про загальну середню освіту сприятиме такій співпраці та гармонізації.

Вищеописаний варіант функціонування районних управлінь освіти характерний для того випадку, коли об'єднані громади створять свій власний орган управління освітою з введенням відповідних посад для ефективного менеджменту, забезпечивши чіткий розподіл функцій між органом управління освітою об'єднаної громади та районним управлінням освітою.

Можливий інший випадок, коли об'єднана громада не створює власного органу управління освітою, а в порядку, встановленому Законом України «Про співробітництво територіальних громад», делегує відповідні повноваження спільному органу управління освітою. Такий спільний орган може бути новоутворений декількома об'єднаними територіальними громадами, або ж в цій ролі може виступити районне управління освітою, якому одна чи кілька об'єднаних територіальних громад делегують адміністративні повноваження[3, с.98].

Делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів має ряд переваг:

- економія коштів (оптимізація чи зменшення видатків),
- краще забезпечення кваліфікованими кадрами,

- спільне утримання суб'єктами співробітництва інфраструктурних об'єктів та фінансування комунальних послуг,
- ефективність реалізації спільних проектів через централізовану координацію.

Основні проблеми розподілу повноважень в системі освіти

Реформування освітньої галузі означає фактично функціонування її в новій реальності, а в процесі будь-яких реформ завжди виникають певні труднощі. Серед основних проблем можна виділити наступні:

- не конкретизоване, загальне законодавство;
- відсутність єдиного підходу до самого процесу реформи та його результатів, брак чіткої покрокової програми;
- відсутність єдиного координаційного центру. Планувалося, що таким центром стане Міністерство регіонального розвитку, але фактичного цього не відбулося;
- багато важелів «ручного» управління (законодавство містить ряд норм, згідно з якими те чи інше питання вирішується «за рішенням Кабінету Міністрів України»);
- чітко не розподілено належність та підпорядкування усіх типів закладів освіти до відповідного рівня врядування;
- до кінця чітко не розподілено (в т. ч. і не закріплено законодавчо) функції і повноваження між всіма рівнями місцевої влади;
- часто не співпадає ефективність об'єднання за територіальним принципом і за адміністративним;
- подекуди сільські та селищні ради замалі, заслабкі та можна сказати неспроможні, навіть при їх об'єднанні;
- районні та обласні ради не є місцевою владою в чистому вигляді, тому виникає проблема розподілу функцій і повноважень;
- районні управління освіти, хоча вони не є реальними представниками самоврядування, мають досвід, інформацію та спроможність управляти шкільною мережею, але існуюче законодавство усуває їх від таких функцій;
- відсутній чіткий механізм ефективного розподілу освітньої субвенції;
- сірі зони. Не відомо скільки «об'єднаних громад» буде створено, якими будуть їхні «об'єми» та яким буде їх правовий і бюджетний статус;
- не відомо скільки районів буде укрупнено та яким буде їх правовий та бюджетний статус;
- не відомо чи відбудуться зміни до Конституції, що перетворять районні та обласні ради на справжні органи місцевого самоврядування;
- не варто сподіватись, що громади швидко об'єднаються та стануть сильною місцевою владою[4, с.248].

Список використаних джерел

1. Концепція адміністративно-територіального устрою України // Електронний ресурс // Режим доступу : <http://www.minregionbud.gov.ua/uk/publish/article/43635>

2. Місцеве самоврядування в Україні: стан та перспективи розвитку // Доповідь Національного інституту стратегічних досліджень // Електронний ресурс // Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/T able/15122009/ingex.htm>

3. Музика-Стефанчук О. А. Фінансово-правова основа місцевого самоврядування в зарубіжних країнах: навчальний посібник. / О. А. Музика-Стефанчук - К. : Правова єдність, 2009. - С. 98.

4. Барвіцький В. У пошуках шляхів реформування дієздатних територіальних громад: міжнародний досвід. / Віктор Барвіцький. // Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід. Збірник матеріалів та документів. / Наук. редактор М. Пухтинський. - С. 248.

УШАКОВА Алла

*аспірант кафедри менеджменту
та управління проектами
ДРІДУ НАДУ*

ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПІДВИЩЕННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Вже п'ять років, як Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Процеси децентралізації, реформування місцевого самоврядування, формування об'єднаних територіальних громад, які сьогодні є пріоритетним завданням держави, значною мірою спираються на застосування проектного підходу. У праці [2] зазначається, що кожна громада, аби забезпечити своє процвітання та розвиток, має бути конкурентоспроможною щодо інших регіонів та громад, для чого вона має створити для кожної людини комфортне і безпечне середовище. Саме тоді вона зможе конкурувати з іншими громадами за ресурси, робочу силу, ринки збуту. І це зрозуміло, адже ресурси (насамперед, зовнішні та внутрішні інвестиції) ідуть лише туди, де їм «простіше знайти своє місце, і де є більше шансів на отримання від цих інвестицій доходу» [2, с. 3]. Але для того, щоб виграти боротьбу за ресурси, громада має чітко уявляти, як вона використовує власні ресурси (тобто ресурсний потенціал території, на якій вона мешкає), як презентує себе у зовнішньому середовищі, які стратегічні цілі переслідує, чого хоче досягнути у майбутньому [1]. Зазначене значною мірою залежить від ефективності діяльності депутатського корпусу та службовців органів державної влади та органів місцевого самоврядування на території, підвищення якої можливе не тільки за рахунок активізації інноваційно-інвестиційних процесів та комплексного використання ресурсного, людського, інтелектуального (науково-освітнього) потенціалу території, а й за рахунок підвищення кваліфікації зазначених вище осіб та набуття ними специфічних управлінських компетентностей як у сфері децентралізації та реформування місцевого самоврядування, так і у сфері управління проектами, що на цей час є дуже актуальним саме у контексті формування та реалізації відповідних стратегій та програм розвитку [1].

Слід зазначити, що поняття «проектної компетентності», яке ми розглядаємо крізь призму діяльності депутатів місцевих рад, безпосередньо пов'язано як із загальними, так і зі спеціальними компетентностями. Разом із тим, формування проектних компетентностей у депутатів місцевих рад вимагає і розвитку їх професійних компетентностей, зокрема, управлінських та спеціальних (фахових). Депутати, приймаючи на сесії відповідної ради рішення щодо реалізації стратегії розвитку громади, обговорюючи портфель проектів з реалізації визначених стратегічних пріоритетів, мають не тільки «трошки орієнтуватися» у проектній діяльності, а й розуміти – що саме і в який спосіб буде виконуватися, чи є для цього достатній ресурс, чи є цей процес взагалі

реальним, вимірюваним, досяжним та узгодженим. Управління проектами, зокрема, у сфері місцевого розвитку, є синтезом менеджменту, публічного управління, економіки, стратегічного планування, фінансової аналітики тощо, тобто для забезпечення ефективності проектної діяльності потрібні релевантні до цих категорій знання та навички.

Рівень проектної компетентності депутата місцевої ради та рівень службовця (посадової особи місцевого самоврядування або взагалі найманої особи), який буде безпосередньо відповідати за реалізацію стратегій, програм та проектів місцевого розвитку, – може дещо різнитися, що обумовлено роллю кожного з них у здійсненні проектної діяльності. Тому більш коректно буде говорити не про «рівень» проектної компетентності, а про її «зміст». Депутат сільської (селищної, міської) ради скоріше відповідає за правильність визначення стратегічних пріоритетів, стратегічних й операційних цілей та формування відповідного портфелю проектів (це так звана передінвестиційна фаза виконання проектних робіт – фаза концептуалізації та розробки зазначених документів). А службовець місцевого самоврядування (або наймана особа), він же проектний менеджер, відстежує хід реалізації проекту, здійснює моніторинг та контроль, визначає відхилення за часом, вартістю, якістю продукту проекту. У випадку виникнення відхилень або ризикової ситуації, готує пропозиції місцевій раді щодо здійснення відповідних змін та коригування проекту та, за необхідністю, самого стратегічного плану. Далі – знов працює депутатський корпус – на сесії відповідної ради обговорюються запропоновані зміни і приймаються рішення щодо їх прийняття / неприйняття. Тобто, всі зміни затверджуються сесією ради, і якщо депутати не мають відповідних компетентностей, то можна наробити помилок, які будуть загрожувати реалізації стратегії розвитку громади в цілому.

Слід зазначити, що рівень проектної компетентності депутатів та персоналу сільської (селищної, міської) ради свідчить і про рівень проектної зрілості місцевого самоврядування на даній території. Моделі проектної зрілості, за допомогою яких оцінюється загальний рівень умінь організації у сфері проектного управління, слід розглядати як інструмент розвитку організації через постійне запровадження та вдосконалення самої методології управління проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління організацією та досягнення повторюваності успіхів у виконанні проектів [3].

Отже, ключовим напрямом зростання якості життя як в об'єднаній територіальній громаді, так і в країні у цілому, є досягнення успіху в реалізації стратегій, програм та проектів розвитку на всіх рівнях публічного управління – місцевому, регіональному, національному, що обумовлює необхідність підвищення ефективності проектного управління, яке, у свою чергу, вимагає наявності проектних компетентностей у депутатів місцевих рад і службовців органів місцевого самоврядування, підтримки проблемного (проектного) мислення управлінців, ефективного використання людського (інтелектуального) капіталу й інших людино-орієнтованих чинників. Стратегії та проекти – невіддільні поняття. Ці поняття є взаємопов'язаними та

взаємозалежними одне від одного. Кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, а стратегія – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації визначених стратегічних пріоритетів. Тому підвищення рівня проектної компетентності депутатського корпусу, зокрема, сільської (селищної, міської) ради об'єднаної територіальної громади є необхідною умовою забезпечення спроможності громади та інвестиційної привабливості території, на якій вона мешкає. Проектна компетентність при цьому розглядається як складова проектного управління, результативність і ефективність якого, у свою чергу, відображається на рівні та якості життя громади у цілому через реалізацію відповідних програмно-цільових документів, які розробляються за безпосередньою участю депутатів та громадськості, затверджуються на сесії місцевої ради, і, як зазначалося вище, не завжди мають належну якість, яка необхідна для забезпечення успіху їх виконання.

Список використаних джерел

1. Бородін Є.І. Розвиток проектних компетентностей публічних службовців: досвід реалізації он-лайн навчання / Є.І.Бородін, І.А.Чикаренко // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. наук.-практ. конф., 21 жовтня 2016 р., м. Дніпро. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – С. 187 – 189.
2. Підвисоцький В. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матер. / Валентин Підвисоцький, Роман Ткачук ; Ін-т громадянського суспільства. – К. : Леста, 2010. – 64 с.
3. Практичні рекомендації з використання моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / авт. кол.: С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, О.А. Тертишна, А.С. Ушакова (та ін.). – Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. – Вип.5. – 24 с. – (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування»).

ЧАЙКА Анжеліка

аспірантка кафедри публічного управління

та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентові України

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах проведення реформи місцевого самоврядування (МС) та територіальної організації влади в Україні питання добору професійних та кваліфікованих кадрів набуває особливої актуальності. Саме від фаховості посадових осіб МС залежить спроможність територіальних громад (ТГ) вирішувати питання місцевого значення.

Поняття спроможності ТГ закріплене у формулюванні визначення МС, наведеного в Європейській хартії місцевого самоврядування [1], яка є частиною українського законодавства: «МС – це право і спроможність органів МС в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення».

Відповідно до затвердженої постановою Кабінету Міністрів України у 2015 році Методики формування спроможних територіальних громад [5], розробленої для забезпечення реалізації Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [4], спроможна ТГ – це ТГ села (селища, міста), яка в результаті добровільного об'єднання здатна самостійно або через відповідні органи МС забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Тобто, у спроможній ТГ місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для забезпечення належного рівня надання послуг в інтересах жителів ТГ [6, с. 4].

Отже, кадрове забезпечення є необхідною складовою формування спроможних ТГ, оскільки саме від діяльності посадових осіб МС залежить вирішення питань місцевого значення в інтересах мешканців громад.

Зараз в кадровій політиці на місцях накопичилась низка проблем, що призвели до неспроможності ряду ТГ на належному рівні задовольняти потреби мешканців. Однією з головних проблем є недосконала система управління персоналом, що включає професійний добір, оцінювання, планування кар'єри, професійне навчання посадових осіб.

До цих проблем варто також додати низький престиж служби в органах МС та відсутність мотивації, що не є стимулюючим чинником для професійного розвитку, навчання і підвищення кваліфікації працівниками. Через це в умовах здійснення усього комплексу реформ органи МС особливо гостро відчувають брак висококваліфікованих кадрів, здатних впоратися з викликами сьогодення.

Разом із тим потреба у професіоналізації посадових осіб МС зростає. Як слушно зазначає Золотарьов В.Ф., професіоналізм людей, які працюють в органах МС, передбачає не тільки галузеві знання, а й насамперед знання, вміння, навички і розуміння механізмів взаємодії держави, суспільства, окремих громадян та вміння ефективно використовувати ці знання на практиці. Тому відбір майбутніх управлінців потрібно здійснювати з урахуванням низки вимог, зумовлених характером та мірою складності завдань у МС, а саме: лідерство, наявність системного підходу, здатність стратегічно мислити, вміння приймати нестандартні рішення, ефективно діяти в умовах невизначеності та ризику [3, с. 4-5, 7].

На думку Шпекторенка І.В., основним ресурсним компонентом МС є професійно мобільний працівник, який здатен швидко набувати нових компетенцій у професії. Професійна мобільність виявляється у здатності індивіда оволодівати новими формами професійної діяльності, набувати компетентностей, досвіду, які забезпечують результативність діяльності та швидке виконання посадових завдань [7, с. 3, 7].

До професійно мобільних якостей посадових осіб МС належать якості ціннісно-орієнтаційного (професійні інтереси, наміри, очікування, професійна працездатність, придатність, задоволеність) та компетентнісного характеру (здатності і здібності, професійна культура, научуваність, компетентність, професійний досвід). Відповідно, в основу професійного добору працівників на службу в органи МС, професійного оцінювання та розвитку персоналу має бути покладене оцінювання рівня сформованості професійної мобільності [7, с. 7].

Окрім добору працівників на службу в органи МС, важливим є безперервне професійне навчання посадовців. З цього приводу Задорожна С.М. відмічає, що для забезпечення спроможності ТГ посадові особи органів МС мають володіти високим рівнем професійної компетентності, чого можна досягти лише за рахунок формування єдиної цілісної системи безперервного професійного навчання та розгалуженої інфраструктури, ефективного управління і достатнього ресурсного забезпечення. Важливим напрямком тут є запровадження технологій неформального навчання посадових осіб МС та поєднання з формальним навчанням на основі спеціальних програм [2, с. 42].

У цьому контексті варто відмітити досвід Франції щодо професійного навчання посадових осіб. Відповідно до закону Французької Республіки «Про права та обов'язки державних службовців», за державними службовцями закріплене право на безперервне професійне навчання. Крім того, кожен чиновник має обліковий запис особистої активності, який містить дані щодо власного професійного розвитку. Обліковий запис персонального навчання дозволяє працівникові отримати доступ до кваліфікації або розвинути свої навички в рамках проекту розвитку кар'єри [8].

Таким чином, в умовах складного процесу реформування МС та територіальної організації влади в Україні, перед публічною владою гостро постало завдання вжиття невідкладних заходів для істотного покращення кадрового забезпечення органів МС як невід'ємної складової формування спроможних ТГ.

Серед цих заходів – прийняття нової редакції Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», який має підвищити престижність служби в органах МС та мотивацію їх посадових осіб до постійного самоудосконалення і професійного розвитку.

Необхідно законодавчо закріпити періодичне проходження службовцями МС навчання та підвищення кваліфікації, на що передбачити у Державному та місцевих бюджетах відповідні кошти. Слід також зробити регулярним обмін досвідом службовців МС як в Україні, так і за кордоном, а також практикувати їхнє стажування на базі недержавних аналітичних центрів.

Список використаних джерел

1. Європейська хартія місцевого самоврядування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
2. Задорожна С.М. Актуальні питання кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад в Україні / С.М. Задорожна // Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. – 2017. – № 1 (3). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pa.stu.cn.ua/tmp/pdf/58.pdf>.
3. Золотарьов В. Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування / В. Ф. Золотарьов // Державне будівництво. Електронне наукове видання. – 2014. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/01.pdf>.
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
5. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.
6. Формування спроможних територіальних громад: практичний посібник (видання третє) / [Мягкоход В., Вернигор Ю., Чепель О., Баран М.]. – К.: Асоціація міст України, 2017. – 63 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/otgbook3new_obgortka_i_blok.pdf.
7. Шпекторенко І. В. Напрями кадрової роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні / І. В. Шпекторенко // Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць. – 2016. – Вип. 1 (15). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/19.pdf).
8. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000504704>.

ЧЕРНИХ Тетяна
адвокат,
магістрант НАДУ

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СУБ'ЄКТ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА

У ст. 2 КАСУ закріплено, що завданням адмінсудочинства є захист прав, свобод та інтересів фізичних і юридичних осіб у сфері публічно-правових відносин від порушень з боку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб, інших суб'єктів при здійсненні ними владних управлінських функцій на основі законодавства, у тому числі на виконання делегованих повноважень. [1, 39]

Пунктом 7 частини 1 ст. 3 Кодексу адміністративного судочинства України надано визначення суб'єкта владних повноважень - орган державної влади, орган місцевого самоврядування, їхня посадова чи службова особа, інший суб'єкт при здійсненні ними владних управлінських функцій на основі законодавства, в тому числі на виконання делегованих повноважень. [1, 54]

Стосовно органів місцевого самоврядування слід зазначити, що це виборні та інші органи територіальних громад, наділені відповідними повноваженнями вирішувати питання місцевого значення. Вони не входять до органів державної влади.

Первинним органом місцевого самоврядування є представницький орган, яким є виборний орган (рада), який складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення. Виконавчі органи рад – це органи, які відповідно до Конституції України та Закону України «Про місце самоврядування в Україні» створюються сільськими, селищними, міськими, районними в містах (у разі їх створення) радами для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування у межах, визначених цим та іншими законами та є підзвітними і підконтрольними представницьким органам. [1, 28]

Посадова особа органів місцевого самоврядування це особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій та отримує зарплату за рахунок місцевого бюджету.

Посадовими особами в органах місцевого самоврядування є:

- 1) виборні посади, на які особи вибираються територіальною громадою (сільські, селищні, міські голови);
- 2) виборні посади, на які особи призначаються або затверджуються відповідною радою (голови, заступники голови районної, районної в місті, обласної ради тощо);
- 3) посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, головою районної в місті ради, обласної ради на

конкурсній основі чи за іншою процедурою - це керівник секретаріату, керуючий справами.

В адміністративному судочинстві суб'єкт (місцеве самоврядування) владних повноважень може виступати як відповідач та як позивач.

Зокрема, частиною 3 ст. 50 Кодексу адміністративного судочинства України визначено, що відповідачем в адміністративній справі є суб'єкт владних повноважень, якщо інше не встановлено цим Кодексом.

Відповідно до ч. 2 ст. 50 Кодексу адміністративного судочинства України позивачем в адміністративній справі можуть бути громадяни України, іноземці чи особи без громадянства, підприємства, установи, організації (юридичні особи), суб'єкти владних повноважень. [1, 15]

З особливих публічно-владних повноважень певних суб'єктів, їх обов'язку діяти виключно в межах закону впливає й обов'язок органів і посадових осіб публічної влади звертатися до суду у випадку порушення їх компетенції актом або дією іншого суб'єкта публічної влади. Наприклад, відповідно до п. 15 ч. 4 ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» сільський, селищний, міський голова може звернутися з позовом до суду з вимогою про визнання незаконними актів інших органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права та інтереси територіальної громади, а також повноваження ради та її органів.

Особливу групу суб'єктів права на звернення до суду з позовом становлять посадові особи публічної служби, яким надане право звернутися до адміністративного суду для вирішення спорів, пов'язаних з публічною службою. [1, 53]

Категоріями справ, які призводять до юрисдикційних спорів з органами місцевого самоврядування як суб'єктами владних повноважень чи господарюючими суб'єктами, є спори з державним реєстратором щодо прав на нерухоме майно, де оскаржуються його реєстраційні дії; земельні спори; спори з організації та проведення суб'єктами владних повноважень публічних закупівель. Під час вирішення таких спорів можуть оскаржуватися владні управлінські рішення, дії або бездіяльність відповідного суб'єкта владних повноважень. Однак такі рішення, дії чи бездіяльність у будь-якому випадку можуть стосуватися майнового інтересу або обов'язково впливатимуть на майнові права особи-позивача.

Наприклад, є ще юрисдикційні спори, тобто справа щодо укладення органом місцевого самоврядування із суб'єктом господарювання договору про пайову участь у створенні та розвитку інфраструктури населеного пункту. В договорі передбачається, що цей суб'єкт господарювання бере пайову участь у створенні та розвитку інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури населеного пункту територіальної громади, а також суб'єкт господарювання перераховує кошти пайової участі на рахунок органу місцевого самоврядування до спеціального фонду відповідного місцевого бюджету в певному розмірі. У зв'язку з цим виник черговий юрисдикційний спір щодо того, в порядку якого судочинства (адміністративного чи господарського) орган державної влади як

контролюючий орган за виконанням бюджету може звернутися до суду щодо невиконання суб'єктом господарювання умов договору в частині перерахунку сум коштів на казначейський рахунок органу місцевого самоврядування.

З наведеного вище спору вбачається, що суб'єкт господарювання є учасником господарської діяльності, який має свій статут та відокремлене майно; не підпорядковується органу влади як контролюючому органу за виконанням бюджету; під час укладання вказаного договору не використовував бюджетних коштів органу місцевого самоврядування, а отже, не може бути об'єктом фінансового контролю; є самостійним суб'єктом господарювання в розумінні ст. 55 Господарського кодексу України. Відповідно до цієї статті, суб'єктами господарювання є учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна (крім випадків, передбачених законодавством).

Під час укладення договору про пайову участь у створенні та розвитку інфраструктури населеного пункту також трапляється відсутність підпорядкованості одного учасника спору (суб'єкт господарювання) іншому (орган місцевого самоврядування) як суб'єкту владних повноважень. Укладаючи вищенаведений договір, орган місцевого самоврядування, відповідно до ч. 5 ст. 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», здійснював свої господарські функції, тобто був учасником господарської діяльності, а не виконував публічно-владні управлінські функції. Правовідносини між сторонами стосуються спільного фінансування, створення і розвитку інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури населеного пункту, про що зазначено в договорі. Тобто у цих відносинах орган місцевого самоврядування та суб'єкт господарювання є рівними сторонами, про що свідчить диспозитивність цих відносин. Відповідальність сторін за невиконання цього договору врегульована відповідним розділом у цьому ж договорі.

В цьому випадку обидві сторони правовідносин є рівноправними суб'єктами, дії яких спрямовані на реалізацію права розпоряджатися своїми коштами. Тому зазначений орган місцевого самоврядування не здійснював публічно-владних управлінських функцій, під час укладання цього договору не є суб'єктом владних повноважень у розумінні КАСУ, а вказані відносини мають господарсько-правовий характер. [2, 27]

Таким чином, на нашу думку, орган місцевого самоврядування у вказаних вище правовідносинах (під час укладання договору про пайову участь у створенні та розвитку інфраструктури населеного пункту) є суб'єктом, наділеним господарською компетенцією, яку він реалізує у зв'язку зі здійсненням управління економікою відповідно до повноважень у сфері економіки, передбачених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.

Виходячи з аналізу суб'єктного складу та характеру вищенаведених правовідносин між органом місцевого самоврядування та суб'єктом господарювання, можна дійти висновку, що відносини, які виникли між ними у

зв'язку з укладенням зазначеного договору, є господарсько-правовими, а не публічно-правовими. Вказаний орган місцевого самоврядування реалізує надану йому чинним законодавством України господарську компетенцію, укладаючи договори, з огляду на відповідні повноваження за п. 5 ст. 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». [2, 32]

Список використаних джерел:

1. Кодекс адміністративного судочинства України: Науково-практичний коментар / За ред. С.В. Ківалова, О.І. Харитонової / Ківалов С.В., Харитонova О.І., Пасенюк О.М., Аракелян М.Р. та ін. – Х., 2005. – 452 с.
2. Виконавча влада і адміністративне право / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К., 2002. – 234 с.

ЧЕРНИХ Юрій

*кандидат медичних наук
заступник начальника Центрального
госпіталю МВС України з питань
хірургічної допомоги,
магістрант НАДУ*

ПРАВИЛЬНО ВИБРАНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ І ГРОМАДИ

Здоров'я українця — найвища цінність держави. Ця теза не має викликати сумнівів, здавалося б, ні в кого. Проте останні дані щодо демографічної ситуації, рівня поширеності хвороб і смертності осіб працездатного віку, середньої тривалості життя змушують замислитися, чи дійсно держава робить усе необхідне для збереження здоров'я своїх громадян, чи може йдеться лише про якихось «окремих» українців? [1]

Сьогодні система охорони здоров'я України знаходиться у стані реформування. Виникає багато перешкод її реалізації. І тому сьогодні стратегічний менеджмент і стратегічне управління в системі охорони здоров'я — надзвичайно важливе завдання. Лідерство й управління є одним із 6 компонентів систем охорони здоров'я, пропонованих ВООЗ для урядів країн-членів.

Під лідерством і управлінням розуміють забезпечення рамок стратегічної політики в поєднанні з ефективним контролем, створенням коаліцій, регулюванням, уважним ставленням до системного проектування та звітністю [1].

Святослав Ханенко, засновник УМЕС, член правління Київського відділення Громадської організації (ГО) «Українська асоціація сприяння охороні здоров'я населення» визначає, що засади Національної стратегії розвитку охорони здоров'я України розроблялися протягом півтора року, їх було розбито на 6 складових блоків, до яких входять:

- надання медичних послуг;
- політика щодо лікарських засобів;
- кадрова політика;
- інформатизація;
- фінансування і керівництво;
- управління системою охорони здоров'я і лідерство [1].

Завданням творців національної системи охорони здоров'я полягає в тому, щоб ці компоненти інтегрувати, розвинути і збалансувати таким чином, щоб вони принесли в систему нову якість.

Валерія Лехан, засновник УМЕС, голова правління Асоціації організаторів охорони здоров'я стратегію управління в охороні здоров'я розділяє на декілька компонентів.

1. Визначення на конкретний період комплексу цілей розвитку охорони здоров'я, орієнтованого на зміцнення здоров'я населення з урахуванням інтересів усіх соціальних груп.

2. Модернізація структури управління охороною здоров'я як на центральному, так і на місцевому рівнях із включенням питань охорони здоров'я у політику всіх секторів економіки та створенням за необхідності нових інституцій (наприклад агенції з оцінки медичних технологій та акредитації).

3. Чітке визначення і розподіл функцій в управлінні системою охорони здоров'я між центральним урядом, органами місцевого самоврядування, органами лікарського самоврядування та іншими самоврядними організаціями надавачів і споживачів медичних послуг.

4. Координація політик, що передбачає взаємозв'язок та узгодженість довгострокових планів і програм розвитку на державному, регіональному і місцевому рівнях.

5. Створення та ефективне функціонування системи моніторингу змін у системі охорони здоров'я.

6. Підзвітність, що передбачає регулярне публічне звітування усіх гілок і рівнів влади щодо реалізації політики у сфері охорони здоров'я у межах компетенції.

Лідерство в охороні здоров'я повинно забезпечувати:

1. Формування та дотримання пріоритетів розвитку національної та територіальної систем і закладів охорони здоров'я.

2. Мотивацію персоналу задля забезпечення досягнення мети.

Для вирішення усіх цих питань важливим є оволодіння та застосування сучасних управлінських підходів:

- Управління змінами.
- Проектний підхід.

Процес управління змінами передбачає створення і підтримання умов, за яких працівники будуть зацікавлені в необхідних нововведеннях, таких як:

- Посилення існуючих рушійних сил.
- Послаблення існуючих протидійних сил.
- Додання нових рушійних сил.

Питання збереження життя і здоров'я громадян є питанням безпеки держави.

Саме тому питання лідерства, нових підходів до кадрової організації та виховання фахівців – це питання державної безпеки.

Нове покоління медичних керівників неможливо призначити. Його можна тільки виховати на засадах професіоналізму, порядності й патріотизму. Відсутність хоча б однієї із цих складових зводить нанівець намагання зробити позитивні зміни[1].

Підготовку фахівців медичного захисту потрібно починати зі шкільної лави.

На сьогодні набула загрозливих масштабів етична деградація у медицині, частішають приклади недобросовісної конкуренції, служіння виключно

комерційним інтересам безвідносно до користі й безпеки пацієнтів і навіть суспільства. Нам не подолати цього без комплексних змін в управлінні.

Тож запровадження професійного лікарського самоврядування – це шлях до реалізації конституційних прав громадян у сфері охорони здоров'я. А отже, держава повинна сприяти повній реалізації права професіоналів на самоврядність. Ми готові до діалогу щодо змісту і особливостей перехідного періоду в національному контексті, але маємо неухильно йти по цьому шляху і сподіваємося на підтримку колег.

Отже, підвищення якості й доступності медичних послуг, а запровадження професійного лікарського самоврядування – інструмент її реалізації.

В умовах демографічної кризи в Україні надзвичайної актуальності набуває проблема збереження і зміцнення здоров'я нашого народу. Очевидно, що стан здоров'я населення визначається чинниками, які виходять за межі компетентності системи охорони здоров'я. Розв'язання проблеми громадського здоров'я потребує системного підходу і об'єднання зусиль, спрямованих на поліпшення якості життя і здоров'я впродовж усього життєвого циклу [1].

Список використаних джерел:

1. Основні компоненти стратегії охорони здоров'я: лідерство, управління, громадське здоров'я / <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>.

ШЕВЧИК Екатерина

*студентка факультета управления, института управленческих кадров,
УО «Академия управления при Президенте Республики Беларусь»*

СТУЛО Эвелина

*студентка факультета управления, института управленческих кадров,
УО «Академия управления при Президенте Республики Беларусь»*

ЦЕНОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

Как известно, без представителей малого и среднего предпринимательства (МСП), ни одно государство мира не в силах гармонично развиваться, так как субъекты МСП создают большую часть валового национального продукта.

Именно поэтому на сегодняшний день проблема развития МСП в регионах обсуждается почти во всех странах мира. Но в современных условиях почти каждый предприниматель, занимающийся продажами, сталкивается с ситуациями, когда покупатели проявляют низкий интерес к его товарам и услугам. Если такие периоды являются достаточно продолжительными, то многие из представителей МСП, особенно в регионах, не имеют дальше смысла заниматься своим бизнесом и в кратчайшие сроки ликвидируют его.

В условиях развития информационного общества потребительской кооперации малым предприятиям приходится конкурировать с крупными разветвленными сетями объектов розничной торговли, применяющими автоматизированные торговые системы и другие современные средства для поддержки акций по стимулированию продаж.

За прошедший период произошел не только резкий рост количества торговых сетей, но и качественное изменение инфраструктуры рынка за счет широкого распространения и востребованности информационно-коммуникационных технологий, высокой степени обеспеченности населения мобильными компьютерными устройствами, наличия у значительной части населения, особенно молодежи, прочно сформировавшихся навыков использования в повседневной жизни различных информационных источников и сервисов, доступных в сети Интернет.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что на сегодняшний день остро встает вопрос о стимулировании продаж субъектов МСП.

К методам ценового стимулирования сбыта можно отнести:

1. Снижение цены до уровня себестоимости или даже ниже её.

Это мероприятие, на первый взгляд, кажется убыточным. Однако, оно принесёт прибыль в дальнейшем с большим потоком покупателей. Здесь выгода оценивается не цене, а в количестве;

2. Использование программ лояльности.

Дисконтные карты дают право на постоянную скидку у данного продавца, а подарочные позволяют получить карту в качестве подарка к купленному товару и воспользоваться ей при следующей покупке;

3. Кэш-бэк.

После зачисления средств на счёт покупателя, их некоторая часть переводится по реквизитам покупателя, тем самым компенсируя затраты;

4. Купоны.

Обычно выдаются за покупку товара и предлагают приобрести следующий продукт по сниженной цене.

5. Скидки.

– Могут предоставляться выборочной категории лиц, например, студенты, пенсионеры, ветераны ВОВ и т.д.

– Сезонная. Для сбыта продукции, нахождение на складе которой считается нецелесообразным на ближайшие месяцы;

– Праздничная. В преддверии праздников акцент делается на товарах, так или иначе, затрагивающих праздничную тематику.

– На неликвидные товары. Техника, которая лежит на прилавке длительное время, может быть продана чаще всего только при снижении цены;

– Оптовая. Если покупатель покупает, например, три упаковки, то получает скидку.

Несмотря на разнообразие методов стимулирования, важным пунктом в проведении снижения стоимости является целесообразность и грамотная подача конечному потребителю. Проанализировав различные данные, можно выявить одну из важнейших ошибок, которые допускаются при ценовом стимулировании: частое проведение акций.

Если продавец будет снижать цену довольно часто, то покупателю обычные цены покажутся слишком высокими. Это приведёт к оттоку клиентов и снижению спроса;

Таким образом, ценовое стимулирование продаж может привести к росту выручки и увеличению постоянной клиентской базы для представителя МСП, что в конечном итоге сможет привести к развитию региона и увеличению валового регионального продукта и в целом валового внутреннего продукта государства. Но для этого необходимо грамотно подходить к данному методу стимулирования, взвешивая все плюсы и минусы и анализируя его эффективность на всех этапах.

Список использованных источников

1. Министерство экономики Республики Беларусь : Малый и средний бизнес. URL: http://www.economy.gov.by/ru/small_business-ru (дата обращения: 26.11.2019).

2. Analytics quality management : Актуальные методы стимулирования продаж. URL: <https://aqm.by/stati/marketing-prodazhi/aktualnye-metody-stimulirovaniya-prodazh/>. (дата обращения: 27.11.2019).

3. Международный Центр Гражданских Инициатив : Программа развития регионов. URL: https://nash-dom.info/lib/browse/regiony_nd. (дата обращения: 27.11.2019).

ШИШКО Антон

студент 4 курса специальности «Маркетинг»

ГУО «Институт бизнеса Белорусского государственного университета»

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ DIGITAL-ЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Развитие цифровой экономики в Беларуси находится в русле мировых тенденций. В республике создана инфраструктура цифровой экономики: Парк Высоких Технологий, «Единая научно-информационная компьютерная сеть Республики Беларусь», «Общегосударственная автоматизированная информационная система», «Белорусские облачные технологии». Республика Беларусь одной из первой в СНГ законодательно утвердила «Государственную программу развития цифровой экономики и информационного общества на 2016-2020 гг.» [1]. По такому же пути пошли и другие страны СНГ.

Программа включает следующие подпрограммы, содержащие системообразующие мероприятия национального масштаба в сфере информационно-коммуникационных технологий; «Информационно-коммуникационная инфраструктура»; «Инфраструктура информатизации»; «Цифровая трансформация». Среди наиболее важных проектов, реализуемых в рамках данной программы, следует выделить проект «Создание Белорусской интегрированной сервисно-расчетной системы». Внедрение данной системы запланировано к 2020 году, которая позволит заменить внутренние паспорта белорусов на ID-карты, которые в дальнейшем станут полноценным средством идентификации граждан, а также ключом-доступом человека к различным электронным административным услугам. Ее стоимость будет в пределах одной базовой величины составляющей в настоящее время 25,5 бел. руб.

Республика Беларусь также активно работает в развитии банковского сектора. В стране создается правовая, методологическая и технологическая база для цифровой трансформации банковской сферы. Развиваются также бесконтактные технологии и платежные сервисы, основанные на современных инновационных решениях

Цифровая трансформация затрагивает традиционные сектора нашей экономики. В перспективе они получают новое наполнение, связанное с комплексным влиянием новейших и вновь возникающих технических решений, технологий и материалов. Например, в промышленности основным направлением является формирование платформы «Индустрия 4.0», которая позволит внести кардинальные улучшения в производственные процессы, проектно-конструкторские работы, а также в процессы управления цепочками поставок и в регулирование жизненного цикла продукта, получать широкий спектр продукции в требуемых объемах, сохраняя эффективность массового производства и гибкость опытного производства.

Государственной программе инновационного развития (ГПИР) Республики Беларусь на 2016-2020 гг. отмечены важнейшие направления

совершенствования деятельности в базовых отраслях промышленности, а именно: формирование конкурентоспособного промышленного комплекса и наращивание экспортного потенциала [2]. Основная цель: формирование конкурентоспособной инновационной промышленности, ориентированной на создание высокопроизводительных рабочих мест и рост производительности труда по добавленной стоимости не ниже 50% от европейского уровня, увеличение выпуска соответствующей мировым стандартам продукции и наращивание экспортного потенциала.

Определены основные источники финансирования: собственные средства предприятий (36,6%), иностранные инвестиции (34,4%), кредитные ресурсы (24,5%), республиканский бюджет (4,5%). В современных условиях глобализации, смены производственных парадигм, фундаментальных трансформаций в мировой экономике белорусские ученые решают вопросы научного, социально-экономического, технико-технологического характера. Они связаны с обоснованием внедрения во все отрасли народного хозяйства передовых инноваций, характерных для нового технологического сдвига.

Так в формате 1-го немецко-белорусского форума по теме «Четвертая промышленная революция (Industrie 4.0): цифровая трансформация экономики» Представительство немецкой экономики в Республике Беларусь и ИООО «Информационный центр немецкой экономики» провели заседание рабочей группы «Промышленная кооперация и инновации» [3], на котором обсуждался опыт развития двух стран. В частности, рассматривались вопросы разработки стандартов Индустрии 4.0 для создания «умного» промышленного предприятия с полным цифровым управлением производственными процессами, а также опыт предприятия Siemens и индустриального парка «Великий камень».

Были намечены перспективы вовлечения Беларуси в процесс цифровой трансформации промышленности на основе адаптированного к местным условиям опыта Германии в целом и отдельных немецких компаний по реализации инновационных проектов в рамках концепции «Индустрия 4.0». Цифровые технологии последних семи лет признаны экспертами социальным и индустриальным феноменом, который в ближайшем будущем даст значимый экономический эффект. Они согласуются с требованиями действующих стратегических нормативных документов Республики Беларусь в сфере информатизации, в которых в качестве приоритетного развития отечественной промышленности названа модернизация ее традиционных секторов в соответствии с мировыми стандартами качества, цифрового маркетинга и производства.

На первом этапе трансформации предусматривается необходимость создания условий, способствующих развитию и распространению цифровой культуры в белорусской индустрии, начиная с мотивации руководителей разных уровней. На втором этапе – пошаговое внедрение в промышленное производство интеллектуальных (цифровых) технико-технологических систем, что позволит минимизировать участие человека в производственном процессе и своевременно адаптировать предприятия под различные задачи (в частности, быстро реагировать на запросы рынка по ассортименту и объему продукции),

а также моделировать, оптимизировать и синхронизировать технологические процессы во времени независимо от географической удаленности производственных объектов.

В Республике Беларусь есть предприятия, на которых можно начать постепенное внедрение методов и сервисов Индустрии четвертой промышленной революции. Начинать нужно с наиболее технологичных производств, которые достигли потолка третьей версии мировой индустрии и не демонстрируют прирост производительности и качества. Такими предприятиями являются Stadler, Geely, Минский завод колёсных тягачей, а также «Белкоммунмаш».

Беларусь может сыграть роль эффективного производственного и технологического моста между странами ЕС и ЕАЭС, между Западом и Востоком. Отечественные предприятия могут выступать в качестве поставщиков комплектующих для известных зарубежных компаний, которые сейчас локализуют производство в ЕАЭС. Кроме того, в качестве «удлиненного конвейера» Беларусь могла бы предложить свой потенциал и как партнер в области промышленной кооперации (толлинг, промышленный аутсорсинг, субконтрактация, лицензионное соглашение и др.), в том числе с последующей поставкой товаров на рынки Германии, стран ЕС и других государств.

Сотрудничество хорошо развитых секторов – промышленного и информационных технологий – может дать синергетический эффект. Разработки индустриального Интернета вещей, сделанных в Беларуси, должны находить большее применение внутри страны и работать на национальную экономику, как это происходит в Германии.

Поскольку в Республике Беларусь еще не полностью реализованы возможности третьей индустриальной революции, для формирования концепции перехода к Индустрии 4.0, необходимо более детально проанализировать опыт индустриально развитых стран, чтобы избежать ошибок и ускорить цифровую трансформацию промышленного сектора.

Таким образом, цифровая трансформация постепенно охватывает новые сферы бизнеса и жизни в целом, преобразовывая стандартные бизнес-процессы, бизнес-модели и целые рынки. Наиболее кардинальные изменения предсказывают в банковском сфере, промышленной сфере, а также в информационно-коммуникационной сфере.

Список использованных источников

1. Об утверждении Государственной программы развития цифровой экономики и информационного общества на 2016-2020 годы [Электронный ресурс] – URL: <http://www.pravo.by/> (дата обращения: 16.10.2019).
2. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016 - 2020 годы [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gknt.gov.by/deyatelnost/innovatsionnaya-politika/gpir/> – (дата обращения: 23.10.2019).
3. Немецко-Белорусский Форум по теме «Четвертая промышленная революция (Industrie 4.0): цифровая трансформация экономики» [Электронный ресурс]. – URL: <https://mpt.gov.by/be/node/2012> (дата обращения: 16.10.2019).

ШЛЯХОВА Наталія

к. філос. н.

Маківський сільський голова

Шосткинського району Сумської області

ВПЛИВ ГРОМАДСКОСТІ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

Громадянськість – активна свідомо діяльність громадян в інтересах всього суспільства, його певної групи та себе самих. Знання та вміння використовувати адекватні інструменти взаємодії влади і громади та відповідальність за спільно ухвалені рішення.

Механізмом реалізації громадянськості виступає громадська участь населення, через яку проявляється його здатність до самоорганізації і суспільного самоврядування. Існування громадянського суспільства стає можливим за наявності вільних рівноправних особистостей, які мають право вільного асоціювання і добровільно здійснюють відповідні політичні установки. Громадська праця людей проводиться у різних формах, залежно від специфіки їх діяльності. Це і громадські організації, і політичні партії, а також громадські рухи тощо [1, 23].

Громадські організації – це масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються більш-менш чіткою структурою.

В Україні нормативними документами передбачена достатня кількість різноманітних форм участі громадян у формуванні державної політики. Законами України «Про об'єднання громадян», «Про соціальний діалог в Україні», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про організації роботодавців», «Про органи самоорганізації населення», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про волонтерську діяльність», «Про свободу совісті та релігійні організації», «Про соціальні послуги», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Закони України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «Про доступ до публічної інформації», «Про безоплатну правову допомогу», «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» нормуються такі форми взаємодії влади і громади, як [4, 56]:

- громадські ради;
- громадські слухання;
- громадські ініціативи;
- консультації;
- круглі столи;
- опитування громадської думки;

- організація громади;
- соціальний моніторинг;
- створення коаліцій та ін.

Демократія участі громади – це такий вид демократії, який передбачає безпосередню участь членів територіальної громади в управлінні громадою (або: громадян – в управлінні державою), тобто у процесах підготовки, ухвалення управлінських рішень та контролю їх реалізації.

У сьогоднішній найбільш поширеним є консультування, а саме консультації з громадськістю у процесі здійснення та реалізації політики, під час прийняття рішень на всіх рівнях влади.

Однією з форм громадської участі є громадські ініціативи. Так, на думку італійських дослідників (Д. Патнам, П. Беллуччі, Ш. Бермен та ін.), навіть країни зі стабільною демократичною системою за допомогою громадської участі можуть компенсувати неефективні системи представництва в реалізації спільних інтересів громадян, нерівність громадян щодо їх доступу до впливу на політичний процес [3, 76].

У демократичному суспільстві саме громадськість:

- планує роботу органів державної влади; опікується системою налагодження тісної взаємодії з владою; проводить моніторинг громадської думки (відносин, поведінки та реагування громадськості);
- аналізує вплив процедурі дій влади на громадськість; модифікує політичну технологію, якщо вона входить у конфлікт з інтересами громадськості;
- консультує та прогнозує створення нових прийомів, процедур взаємодії з владою;
- налагоджує і підтримує двосторонні відносини між владою і громадськістю;
- здійснює повне та своєчасне інформування громадськості про дії влади.

За таких умов держава є абсолютно залежною від громадськості, оскільки її існування можливе лише за сприятливого ставлення до неї громадськості.

Саме громадська участь дає можливість говорити про громадський контроль та партнерство (суспільні, експертні ради та спільні робочі групи).

Досить часто трапляється, що влада вдається до імітації громадської участі або ж, у кращому разі, обмежується інформуванням своїх громад.

У сучасних реаліях України все ще зберігається тенденція до несприйняття місцевою владою ідеї прислухатися до голосу громадськості під час планування заходів щодо розвитку громади. Часто посадові особи місцевого самоврядування піддають сумніву потребу звертатися за порадою до громадян і спроможність останніх справді зрозуміти суть місцевої проблеми та зробити свій внесок у її вирішення. З іншого боку, громадяни самі не проявляють великого інтересу долучитися до вирішення проблем територіальної громади, представниками якої вони є. Застосування різних форм участі громадськості є корисним для обох суб'єктів цього процесу - влади та громадськості. Зокрема, через механізми учасницької демократії в період між

виборами досягається відповідальність, прозорість та підзвітність органів влади, що безумовно впливає на покращення якості послуг, які надаються населенню. Результатом участі громадськості є ухвалення владою ефективніших рішень, які з більшою вірогідністю будуть схвально сприйняті територіальною громадою. Громадськість, у свою чергу, набуває відчуття реальної здатності вирішувати гострі проблеми свого села/міста тощо. Найбільш важливим результатом участі громадськості є встановлення конструктивного діалогу між владою та громадськістю, що сприяє виникненню довіри з обох сторін. У межах різноманітних підходів до концептуалізації участі громадськості аргументи «проти» передбачають, що це дуже дорогий процес, який затягує ухвалення рішення та перешкоджає рішучим крокам представників влади. Участь громадськості є неефективною з точки зору залучення великої кількості осіб, що значно ускладнює процес прийняття рішень. Вона потребує значної кількості різних ресурсів (матеріальних, людських), які могли би бути використані більш ефективно. Критики також обстоюють точку зору, що участь громадськості не продукує конкретних результатів. (Натомість її прихильники висувують контраргумент, що важливим результатом є сам процес.) Нарешті, участь громадськості створює ілюзорні очікування для зацікавлених сторін, які не завжди можна досягти. Але такою є ціна демократичного розвитку суспільства: поряд з відчутними вигодами затрати можуть перевищувати сподівання. Тому помилково розглядати участь громадськості як процес суто з позитивним балансом демократизації суспільних відносин. Для всебічного розуміння процесу залучення громадян до процесу прийняття рішень варто проаналізувати мотиви цієї участі. У більшості випадків громадяни беруть у цьому участь тоді, коли певну діяльність вважають корисною для себе. Це насамперед набуття професійних вмій та навичок, отримання матеріальної винагороди, здобуття престижу серед жителів даної місцевості тощо. Вимірюючи цю користь з точки зору власного спектра цінностей, громадяни визначають, брати їм участь у вирішенні місцевих справ чи ні. Однак у багатьох випадках більшою є вигода від неучасті (наприклад, збереження спокою за відсутності потреби вступати в суперечки з представниками місцевої влади у разі незгоди з їхньою позицією). Зростає рівень активності громадян і за умов наявності інформації та знань про проблему, на вирішення якої спрямована їхня участь. Крім цього, громадяни добровільно готові брати участь у вирішенні місцевих справ, коли відчують певну загрозу для власного життя. Наприклад, це може бути пов'язано з будівництвом нової дороги, що забруднюватиме навколишнє середовище, чи вирубкою лісу навколо зони їх помешкання. Внаслідок бажання боротися з цими загрозами участь громадськості у розв'язанні гострих проблемних ситуацій швидко зростає [4, 43].

Відсутність або недосконалість конкретних механізмів громадської участі у вирішенні питань місцевого значення суттєво стримує формування ефективної демократичної системи управління та соціально-економічний розвиток суспільства. Сьогодні ще залишається багато нерозв'язаних проблем щодо існування територіальних громад та ефективного управління їх

життєздатністю та розвитком, незважаючи на те, що провадяться реформи децентралізації та посилення місцевого самоврядування. Основне завдання та надія покладаються на розвиток соціального капіталу громади, місцевої демократії, різних форм місцевої самоорганізації та підвищення активності населення як дієвого механізму вирішення питань місцевого значення та зміцнення інституту місцевого самоврядування в контексті становлення добросовісного, належного місцевого врядування [1, 29].

Розвиток механізмів впровадження та вдосконалення різноманітних форм місцевої демократії та впровадження нових форм місцевої самоорганізації населення має стати підґрунтям життєздатних територіальних громад та ефективним механізмом досягнення сталих тенденцій динамічного соціально-економічного розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : підручник / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ; Вид-во “Фенікс”, 2010. – 400 с.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», 1997 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
3. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов// Зб. наук.-аналіт. та навч.-метод. матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. – К. : ТОВ “Поліграфічний Центр “Крамар”, 2010. – 258 с.
4. Мамонова В. В. Система місцевого самоврядування /В. В. Мамонова// Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 5. – 2011. – С. 342–344.

ШОСТАК Інна

к. е. н.,

провідний науковий співробітник проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень ринку праці

Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Одна з наймасштабніших реформ України – реформа децентралізації. Вона передбачає передачу значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування, що дозволить сформувати дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні – об'єднані територіальні громади. Децентралізація відкриває нові можливості для вирішення будь-якого напрямку діяльності громади, а особливо в питання надання соціальних послуг. Інноваційні рішення, які можуть застосовувати об'єднані територіальні громади базуються на сучасній системі соціальних послуг.

Формування та розвиток сучасної системи соціальних послуг із домінуванням їх на рівні місцевої громади розширює спектр цільових соціальних груп і одночасно підвищує адресність та якість надання соціальних послуг. Забезпечення доступності, ефективності розподілу та використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів завдяки кращому реагуванню на потреби людей сприятиме покращенню якості надання соціальних послуг, що забезпечить чіткий взаємозв'язок між коштами, які сплачують платники податків, і рівнем послуг, які надаються у громаді за рахунок цих коштів.

Сьогодення вимагає нового підходу до надання соціальних послуг. Так, Міністерство соціальної політики запроваджує нову модель соціального сервісу. Вона полягає в тому, що буде відбуватися фінансування конкретної послуги, а не установи. Відповідно, територіальні громади будуть відкривати фронт-офіси надання соціальних послуг, які будуть доступними сервісами для людей в громаді. Такий підхід до децентралізації надання соціальних послуг сприятиме ефективному використанню коштів на здійснення соціальних послуг, а самі сервіси послуг – ближчими до населення та більш якісними і дієвими [1].

Основними напрямками вдосконалення механізму децентралізації надання соціальних послуг є: нормативно-правовий, фінансово-економічний, організаційно-функціональний [2]. Зокрема, для побудову сучасної системи соціальних послуг необхідно: удосконалити нормативно-правову базу щодо підвищення якості та ефективності надання соціальних послуг; розробити стандарти забезпечення громадян соціальними послугами у громаді, які мають стати основою для визначення зобов'язань органів місцевого самоврядування; децентралізувати управління та підсилити роль місцевого самоврядування щодо визначення потреби, планування, фінансування та організації надання соціальних послуг [2].

Одним з пріоритетних напрямлень вдосконалення механізму децентралізації надання соціальних послуг є розвиток внутрішніх ресурсів громади, що сприятиме створенню можливостей для попередження або вирішення соціальних проблем, а саме, використання стратегічного потенціалу мешканців громади для розвитку та створення соціальних ініціатив. Прикладом розвитку соціальних ініціатив громади може бути запровадження імпаکت інвестингу (інвестицій впливу), то б то інвестиції, які сприяють соціальним змінам.

Інвестиції впливу – це нова парадигма інвестування, яка носить яскраво виражений соціально-орієнтований характер та пов'язана з сучасними вимогами світової економіки – приділяти громадами, організаціями значну увагу факторам стійкому розвитку.

Імпакт-інвестинг можна визначити як соціально адаптований вид інвестицій, спрямований на отримання комплексного приватного і громадського ефекту. Приватний ефект полягає в отриманні прибутку, громадський — у досягненні позитивного соціального або екологічного результату. Соціально адаптований характер імпакт інвестування полягає в тому, що воно здійснюється з урахуванням впливу на стан суспільства в цілому [3].

Отже, удосконалення механізму децентралізації надання соціальних послуг посилить відповідальність органів місцевої влади за якість, фінансове забезпечення, організацію отримання соціальних послуг, адже вони перебувають найближче до потреб людей, тому краще можуть визначити ті категорії населення, які в конкретному регіоні потребують пріоритетної уваги і допомоги, оперативно виявити та надати об'єктивну інформацію щодо потреб громади, ступеня серйозності проблеми, а також раціональніше можуть розподілити державні кошти залежно від пріоритетів і потреб своїх територіальних громад. Процес децентралізації сприятиме покращенню планування майбутнього попиту на соціальні послуги, а також враховувати потреби в соціальних послугах і місцеві особливості їх надання.

Розвиток імпакт інвестування на державному, регіональному, місцевому рівнях сприятиме соціальному партнерству та соціальним ініціативам, що дозволить покращити та розвинути ринку соціальних послуг, якість соціального обслуговування громадян шляхом впровадження сучасних та ефективних практик

Список використаних джерел

1. Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua>
2. Кравченко М. Механізм децентралізації соціальних послуг в Україні / М. Кравченко // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2014. – № 14 – С. 110–114.
3. Марухленко О. В. Impact investing як інструмент розвитку соціального потенціалу. Інвестиції: практика та досвід. 2019.

ЮСИПЕНКО Олег

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ*

УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВОДНИХ ОБ'ЄКТІВ МІСТА КИЄВА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Із усіх наявних на планеті природних ресурсів водні відіграють найважливішу роль у природі, житті людини та суспільному виробництві. Особливо це питання актуалізується у містах України, зокрема великих, де більшість поверхневих та підземних вод є забрудненими або засміченими. Саме тому в Основних напрямках державної політики України в галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та підтримання екологічної безпеки визначені основні проблеми раціонального використання та охорони водних ресурсів, які зводяться до надмірного антропогенного навантаження на водні об'єкти, їх значного забруднення, недосконалості економічного механізму і системи управління водокористуванням та охороною вод, відсутності ефективного моніторингу екологічного стану акваторій морів, якості питної та стічних вод.

Тому з кожним роком все більшу значимість набувають події, основним завданням яких, є можливість ведення конструктивного діалогу представників органів влади та бізнесу, вироблення спільних точок зору з різних актуальних питань очищення промислових та побутових стічних вод, водопідготовки, водозбереження та відтворенні водних об'єктів міст України.

Проблема ефективного управління водними ресурсами є складовою загальної проблеми управління природокористуванням та охороною природного навколишнього середовища. Відповідно проекти «Концепції реформування управління водними ресурсами», «Стратегії зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року», а також глобальні цілі «Водної безпеки і глобального порядку денного» (ООН, 2013), надають можливість забезпечити раціональне використання та управління водними ресурсами, забезпечити ефективне функціонування меліоративних систем на шляху до продовольчої безпеки держави. Адже водна безпека є здатністю населення мати стійкий доступ до адекватної кількості прийнятної якості води для підтримки засобів до існування, добробуту людини і соціально-економічного розвитку; для захисту від пов'язаних із водою забруднень; для збереження екосистем у світовому кліматі та політичної стабільності [2].

У цьому аспекті заслуговує уваги твердження Л. Левковської, яка вважає, що, враховуючи весь спектр особливостей безпеки водних об'єктів, необхідним є акцентування уваги на тих особливостях, які властиві як власне безпеці, так і водним об'єктам. Виходячи з цього, під поняттям “екологічна безпека водних об'єктів” пропонується розуміти певний стан водно-ресурсної сфери держави, ключові параметри якого здатні задовольнити потреби населення та економіки в необхідних ресурсах і відповідають системі національних пріоритетів у координатах інтересів та загроз.

На нашу думку, подібне визначення об'єднує як водну сферу, так і сферу безпеки та дає можливість визначити основні вектори їх спрямування. Виходячи з такого тлумачення безпеки водних об'єктів, площина її дії повинна включати до свого складу наступні аспекти: показники забезпеченості ресурсами для конкретної території, особливості функціонування у вимірах безпеки, можливості зміни показників безпеки як наслідок реалізації системи заходів різного спрямування [5].

Зростання ролі технологій та новітньої інфраструктури у містах призводить до того, що екологічний стан водойм, особливо річок, стає дедалі гіршим. А якщо йдеться про великі міста, проблема субурбанізації та погіршення екологічної ситуації через промислові, побутові викиди та занепад традиційних шляхів водного сполучення, то потреба в захисті річок – одна із найбільш актуальних для сучасного міста.

Не останню роль у цьому відіграє природна привабливість Києва, в якій водні об'єкти міста займають не останнє місце. Водойми роблять місто не лише більш красивим, а й привабливим для проживання. Саме їм, блакитним легеням, відводиться роль у регулюванні міського мікроклімату. На території міста Києва розташована 431 водойма різного типу, разом охоплюючи територію водного дзеркала у 2347 га (без акваторії р. Дніпро), з них 129 озер, 102 ставки, 43 невеликі штучні водойми, 32 джерела, 9 річок, 27 каналів, 28 струмків, 2 протоки, 24 затоки. Найбільшими малими річками Києва є Либідь, Сирець, Нивка і Віта в правобережній частині столиці, а також Дарниця – в Лівобережній [4].

Незважаючи на те, що природа наділила Київ багатими водними ресурсами, які мають історичну цінність і важливі для промислової, господарської діяльності і водопостачання населення, існує багато проблем сучасного рівня їх використання. Основні з таких проблем пов'язані з необхідністю врахування стихійних явищ і антропогенних впливів, здатних призводити до небезпеки природних гідроресурсів і створених водосховищ, з недосконалістю заходів для їх збереження і поліпшення стану.

Сучасною особливістю людського впливу на водну мережу Дніпра на додаток до засмічення, занесення, захаращення різними спорудами стало хімічне, радіологічне та біологічне забруднення водойм, що призводить до погіршення якості води, донних наносів, ґрунтових вод [3].

Необхідно відзначити, що однією із головних задач екологічно безпечного використання водних ресурсів є забезпечення раціонального використання поверхневих і підземних вод, широке впровадження водозберігаючих технологій в усіх галузях народного господарства. При цьому досить важлива роль відводиться системі водопостачання. Для міста властивий розвиток техногенних водопровідних мереж різного призначення. У Києві існує 370 свердловин артезіанської води, довжина мережі водопроводу – 3562 км, довжина сантехнічної каналізації – 2221 км, теплових мереж – близько 2000 км (у двотрубному обчисленні) [6]. Водотоки, гідротехнічні споруди, зокрема водопроводи, час від часу потерпають від аварій, причинами яких є небезпеки природного та техногенного походжень.

Це пов'язано перш за все з тим, що в теперішній час значна частина кийвських річок, насамперед у центрі міста, схована у підземні колектори або для них споруджено штучні русла. Важливою проблемою є незадовільний стан колекторів, а також складні умови їх ремонту.

Крім самого скиду забруднюючих речовин, джерелом забруднення водного середовища в місті є надходження в нього неочищених стоків внаслідок їх фільтрації з каналізаційних колекторів. Причина цього полягає у високій агресивності стоків і незадовільному стані багатьох колекторів, які в більшості випадків виконані з бетону, а інколи з чавуну. Найбільшу загрозу для екологічного стану Дніпра являють згадані вище напірні колектори під рікою. Розгерметизація якогось із них загрожує дуже значним забрудненням південних околиць міста, зокрема Конча-Заспи.

Лишається гострим питання щодо винесення в натуру (на місцевості) прибережних захисних смуг водних об'єктів Києва, посилення контролю за створенням водоохоронних зон і прибережних захисних смуг, а також за дотриманням режиму використання їхніх територій. У Києві, як і більшості інших великих міст, створено дві незалежні системи водовідведення, а саме господарсько-побутових стоків та дощової води. Найбільшу загрозу для довкілля являють господарсько-побутові стоки. На стан водних об'єктів Києва також негативно впливають скиди промислових підприємств. Найбільший обсяг скидів припадає на ТЕЦ-4. Основним чинником впливу на Дніпро тут є не хімічне, а так зване "теплове забруднення", яке полягає у відведенні теплішої води, ніж та, що була забрана. Негативну роль у забрудненні води відіграє також Дарницька ТЕЦ, скиди якої спрямовані в озеро Гарячка, звідки забруднення надходить у р. Дарниця і, зрештою, у Дніпро.

Серйозною проблемою залишається і забруднення внутрішніх водойм міста нафтопродуктами, пов'язане із інтенсивним забрудненням ними дощових стоків, що спричинено зростаючою кількістю автотранспортних засобів, розміщених на територіях автостоянок, гаражів, АЗС без локальних очисних споруд, пунктів розвантаження паливно-мастильних матеріалів на території Київського річкового порту.

Саме тому, для поліпшення стану водойм Києва розроблено комплекс дій, які виявляються у регулюванні екологічно значущих елементів гідрологічного режиму. До таких дій і заходів відносяться: припинення або обмеження забруднення вод; штучне посилення зовнішнього водообміну; активізація внутрішньо-водоймових гідродинамічних процесів (зміна морфометрії, розчищення акваторій від заростей макрофітів, встановлення аераційних установок); зниження токсичної дії забруднених донних ґрунтів шляхом їх виїмки або захоронення [1]. У Києві вже є позитивні просування на такому шляху.

Відповідно до «Водної стратегії міста Києва на 2018–2025 роки», найважливішими завданнями визначено [7]:

1. Поліпшення стану водних об'єктів міста, збереження їх для прийдешніх поколінь через впровадження таких ініціатив:

- заборона знищення (каналізування або осушення) природних та істотно

змінених водних об'єктів міста, припинення забудови прибережних захисних смуг;

– скорочення забруднення водних ресурсів за рахунок поступового зменшення та повної ліквідації скидів неочищених стоків зі всіх (точкових, дифузних, пересувних) джерел забруднення: до 2025 року на 50 % порівняно з 2018 роком;

- забезпечення ефективного використання водних ресурсів міста;
- інвентаризація та паспортизація водних об'єктів столиці;
- створення сучасної інформаційної бази у сфері водного середовища;
- створення ефективного системи контролю якості водойм Києва.

2. Застосування інноваційних заходів, зокрема, аерації водойм, посилення водообміну тощо, що сприятливо впливає на життєдіяльність мешканців водойми, встановлює екологічний баланс і є найкращою інвестицією в розвиток водойми

3. Упровадження інструментів інтегрованого управління водними ресурсами міста.

4. Створення сучасної системи моніторингу водних об'єктів та забезпечення доступу до інформації щодо якості води та санітарного стану водних об'єктів столиці.

5. Створення нових об'єктів публічного простору навколо водних об'єктів, залучення громадськості до розв'язання екологічних проблем у цій сфері.

6. Поліпшення водного партнерства та кооперації між усіма зацікавленими сторонами.

7. Удосконалення інституціональних засад та нормативно-правової бази у сфері використання та охорони водних об'єктів столиці.

Натомість співпраця в рамках створення концепції Водної стратегії – соціальне й адміністративне партнерство між інститутами громадянського суспільства, представниками органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, бізнесу та науковими співробітниками сприяє збереженню і відновленню столичних водойм.

Адже комфортність життя в Києві та привабливість міста для проживання значною мірою залежать від наявності в ньому водних об'єктів та їх збереження. У цьому разі окремо має бути приділена увага до Дніпра, до малих річок міста, водойм, а також джерел. Аби узгодити функціонування різнопланових адміністративних та господарських структур, які мають відношення до будівництва та експлуатації гідротехнічних споруд, забезпечення судноплавства та використання водних об'єктів у межах Києва, створено спеціалізовану комунальну структуру, підпорядковану міській державній адміністрації КП «Плесо», яка уповноважена комплексно вирішувати проблеми будівництва та експлуатації усіх різновидів ГТС та формування русла р. Дніпро із його відгалуженням у межах Києва, сприяти економному витрачання капітальних, енергетичних і водних ресурсів при задоволенні потреб усіх водоспоживачів.

Таким чином важливою складовою охорони водних ресурсів великого

міста є поліпшення стану водних об'єктів: Дніпра, малих річок, водойм і джерел шляхом мінімізації відхилень їх стану від того, яким він був у природних умовах. Для всіх без винятку водних об'єктів найважливішим завданням є поліпшення якості води шляхом визначення основних технологічних напрямів ресурсозберігаючої політики в системі використання водних ресурсів: скорочення обсягів водоспоживання і водовідведення із впровадженням інтенсифікації роботи водопровідних споруд; зменшення втрат води в системах водопостачання; використання у промисловості оборотної і повторно використовуваної води; використання очищеної стічної води для зрошення сільськогосподарських культур і технічного водопостачання; зменшення забруднення і засмічення шляхом застосування інноваційних заходів, до яких зокрема, належить аерація водойм, посилення водообміну, ефективне управління і регулювання процесами, де задіяні гідротехнічні споруди, тощо.

Список використаних джерел

1. Батог С. В. Еколого-гідрологічна характеристика водойм м. Києва: дис. ... канд. геогр. наук: 11.00.07 «гідрологія суші, водні ресурси, гідрохімія». / С. В. Батог – К., 2017. – 249 с.
2. Водна стратегія міста Києва на 2018–2025 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://Admin/Desktop/Водна%20Стратегія%20міста%20Києва%20.pdf>
3. Дубняк С. С. Еколого-гідроморфологічний аналіз умов та наслідків підвищення рівня ґрунтових і поверхневих вод в районі оз. Вирлиця в м. Києві // Гідрологія, гідрохімія і гідроекологія. / С. С. Дубняк – 2009. – Т. 17. – С. 62-76.
4. Екологічний стан водойм м. Києва / Ред. В.А. Кундієв. – К.: Фітосоціоцентр, 2005. – 219 с.
5. Левковська Л. Безпека водних ресурсів України: аналіз, оцінка, пріоритети забезпечення / Л. Левковська, А. Сундук // Економіка природокористування і охорони довкілля. – 2014. – № 2014. – С. 71-75. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2014_2014_21.
6. Хільчевський В. К. Гідроекологічні проблеми ревіталізації річок на території міських агломерацій – міжнародний та український досвід // Гідрологія, гідрохімія і гідроекологія. / В. К. Хільчевський – 2017. – Т. 2(45). – С. 6-13
7. Як успішно вирішити екологічні проблеми водойм Києва: кейс КП «Плесо» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ecolog-ua.com/articles/yak-uspishno-vyrishyty-ekologichni-problemy-vodoym-kyyeva-keys-kr-pleso>

ЯГОДЗІНСЬКИЙ Сергій

д-р філос. наук, професор,
професор кафедри філософії НАУ

РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РОБОТИ З ЛЮДЬМИ ПОХИЛОГО ВІКУ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Проблема старіння є відносно новим соціальним феноменом. Адже, якщо на початку 90-х років ХХ століття у країнах Заходу було 18% людей старше 65 років, то за прогнозами до 2040 року орієнтовно їх буде налічуватися 32-35%. Виклики, з якими має зіштовхнутися суспільство у зв'язку зі збільшенням відсотку літніх людей, знайшли відображення у низці документів ООН, що були підтвержені на Всесвітній зустрічі в інтересах соціального розвитку (Копенгаген, 1995). Але попри усі заходи, люди похилого віку, особливо в нашій країні, залишаються найбільш вразливою категорією населення.

Соціальними службами за роки незалежності розроблено і впроваджено низку власних, а також апробовано серію світових підходів до організації соціальної роботи із зазначеною категорією клієнтів. У цілому, соціальний захист населення літнього віку складається із профілактики, підтримки та представництва. Профілактика спрямована на зниження впливу факторів ризику. Підтримка покликана надати літнім особам максимальний рівень самостійності. Представництво – це захист інтересів літніх та особливо недієздатних людей, надання їм необхідної адміністративної та юридичної допомоги.

На наш погляд, на кожному етапі соціального захисту літніх людей може бути залучено як допоміжну *технологію реалізації соціального капіталу*. Схематична дефініція соціального капіталу, яка зустрічається в науковій літературі [1, 4], визначає його як довіру плюс мережі. Попри простоту цього визначення, воно розгортає відразу три виміри соціального капіталу:

- структурний (люди сприймають себе як частину соціальної мережі, деякого кола мереж);
- реляційний (ефективність зв'язку між соціальними агентами залежить від рівня довіри та взаємних зобов'язань);
- когнітивний (агенти мережі мають об'єднуватися спільними інтересами, цілями, цінностями, нормами).

Тобто, соціальний капітал – це емерджентна властивість, цінність, характеристика, яка з'являється лише тоді, коли індивідууми, групи, організації об'єднуються в соціальні мережі. Соціальний капітал – це взаємини, що дозволяють соціальним суб'єктам ефективніше досягати своїх потреб, спираючись на ресурси й підтримку одне одного.

З огляду на джерела формування соціального капіталу (ціннісні орієнтації та імперативи, засвоєні в процесі соціалізації; індивідуальна соціальна взаємодія як серія обмінів інформацією, послугами, ресурсами; вимушена солідарність, що призводить до дотримання членами певної групи норм щодо

взаємної підтримки), робимо висновок щодо доречності залучення вказаної технології при роботі з людьми похилого віку, що мають інвалідність.

Адже у даному випадку залежність актора від соціальної групи є надзвичайно високою, а відтак велике значення для нього має репутація. Як не дивно, але соціальний капітал такої групи є тим більшим, чим більшим є зовнішній тиск на групу або загальні для групи проблеми. Члени групи змушені довіряти й спиратися одне на одного, оскільки неформальна взаємодія виявляється єдиною можливою за таких умов [2, 3, 5]. Утім, таке джерело формування соціального капіталу вимагає від соціальної групи розробки та застосування до своїх же членів системи норм, порушення якої має супроводжуватися деякими санкціями.

Не потребує доведення теза про те, що люди похилого віку, а особливо, люди похилого віку з інвалідністю, меншою мірою включені до інноваційних технологій та послуг, які надають інституції соціального захисту. З метою моніторингу інтегрованості людей похилого віку до сприйняття і реалізації соціального капіталу як технології соціальної роботи, нами було проведено інтерв'ю з представниками соціальних прошарків.

До інтерв'ю були залучені 8 осіб чоловічої та 8 осіб жіночої статі у віці від 52 до 82 років. З них, 13 осіб проживають у місті та 3 – у сільській місцевості, що корелює із відсотковим відношенням міських і сільських жителів сучасної України. В ході інтерв'ю встановлено, що серед людей похилого віку – від 65 років та вище спостерігається високий рівень довіри до представників своєї вікової та соціальної групи і дещо нижчий до представників інших соціальних прошарків. Зокрема, середній показник довіри до соціального оточення складає 7 балів з 10. Цікавим є те, що попри відсутність у 14 з 16 осіб, які взяли участь у дослідженні, інформації про поняття «соціальний капітал», всі з опитаних виявили бажання ділитися власним досвідом при вирішенні проблем, які виникають при подоланні життєвих труднощів та у ході спілкування із представниками соціальних служб.

Узагальнивши відповіді на запитання про те, поради від кого готова сприймати група літніх людей, ми отримали таку матрицю відповідей.

	Довіряю	Прислухаюсь	Не довіряю
Рідним	15	1	–
Друзям	2	14	–
Представникам організацій	–	5	11
Випадкові особи	–	6	10

Проведене анкетування дозволяє дійти висновку, що соціальний капітал – це сукупність взаємин, які дозволяють соціальним суб'єктам розкривати потенціал одне одного на основі синергійного ефекту. А тому реалізація соціального капіталу в середовищі похилих людей може виступати допоміжною соціальною технологією, яка підтримуватиме функцію соціальної адаптації людей, особливо тих, хто належить до інклюзивних груп.

Список використаних джерел

1. Bowles, S., Gintis, H. (2012). Social capital and community governance. *The Economic Journal*. 112, 419-436.
2. Moulaert, T., Mario, P. (2013). Social policy on ageing: The case of 'Active Ageing' as a theatrical metaphor. *International Journal of Social Science Studies*, 113-23.
3. Нилов, В.М. (2015). Гендерные аспекты социального капитала. *Научный диалог*, № 3 (39), 150-162.
4. Сысоев, С.А. (2014). Дискуссионные вопросы исследования социального капитала. *Теоретическая экономика*, № 2, 84-108.
5. Шихирев, П.Н. (2003). Природа социального капитала: социально-психологический подход. *Обществ. науки и современность*, № 2.

УДОД Євген

*здобувач кафедри менеджменту та
управління проектами ДРІДУ НАДУ*

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЕЛЕМЕНТІВ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРОЄКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

У межах комплексного наукового дослідження за темою «Формування регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку», яке виконується автором з 2014 року висувались пропозиції щодо можливого складу елементів такої регіональної системи, а саме:

- розвинена асоціація органів місцевого самоврядування;
- мережа ресурсних центрів;
- мережа територіальних проєктних офісів;
- підсистема залучення органів місцевого самоврядування й самоорганізації населення до участі в конкурсах проєктів розвитку місцевого самоврядування різних рівнів;
- підсистема управління взаємодією із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами), яка має уміщувати комплекс угод із донорськими організаціями;
- підсистема моніторингу ходу реалізації та оцінювання успішності проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування;
- підсистема кадрового забезпечення інноваційного розвитку території.
- спеціалізований Інтернет-ресурс із платформою для формування спільнот практики [7; 8; 18].

З урахуванням прискорення в Україні процесів децентралізації, з одного боку, та сучасних викликів щодо необхідності забезпечення інноваційного розвитку територій – з іншого, нами пропонується доповнити перелік визначених раніше елементів означеного комплексу підсистемою програмування розвитку специфічних територій регіону.

На нашу думку, така підсистема має формуватися із урахуванням унікальних особливостей кожного регіону. Так, для багатьох промислових регіонів такими специфічними територіями є монопрофільні міста (мономіста).

На думку багатьох дослідників, мономіста є явищем, що притаманно індустріальному етапу розвитку багатьох країн, особливо на його ранніх стадіях. Процес виникнення і створення монопрофільних міст є характерним для економічного розвитку на стадії індустріалізації, коли міста виникали навколо одного великого виробництва або групи однотипних виробництв. В останні десятиліття проблеми стимулювання процесів розвитку мономіст є предметом наукових досліджень і урядових програм багатьох країн світу. Зазначена тематика досить детально вивчалася на прикладах монопрофільних міст Казахстану, Канади, Норвегії, США, Швеції, Японії та інших розвинених країн та країн, що розвиваються [1–6; 9–17].

У сучасній Україні майже кожне друге мале і середнє місто і кожне четверте велике місто відносяться до категорії монопрофільних [1]. У колективній монографії «Урбаністична Україна: в епіцентрі просторових змін» акцентується на тому, що монопрофільність зумовлює жорстку залежність можливостей, темпів і напрямів розвитку таких поселень від фінансово-економічного стану підприємств однієї галузі або навіть одного підприємства [9]. На думку О. Кравцової, система «містоутворювальне підприємство – монопрофільне місто» більш уразлива до загрози банкрутства, ніж системи в містах з адаптивною поліфункціональною економікою. Вона також вважає, що упровадження програм державно-приватного партнерства, які приймуть реалізації таких інноваційних механізмів, як «індустріальна диверсифікація», «стабільне мономісто», «кероване стиснення», сприятимуть саморозвитку населених пунктів та їх гнучкої адаптації до зміни довкілля без постійного звернення до ресурсів держави, для покращення якості життя населення [2].

Таким чином, у межах дослідження підходів до формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку актуалізується потреба у вирішенні таких наукових завдань, як розроблення на підставі аналізування відомих у світі кейсів ревіталізації монопрофільних міст типології моделей ревіталізації мономіст з подальшим визначенням критеріїв підбору відповідних моделей як основи розроблення портфелів програм та проектів на регіональному та місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Бабаніна К. В. Фактори детермінації життєдіяльності монопрофільних міст / К. В. Бабаніна, Л. О. Радіонова // Перспективи розвитку територій: теорія і практика : Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22-23 листопада 2018 р., м. Харків. – Харків : Цифрової репозиторій ХНУГХ ім.А.Н.Бекетова, 2018. – С. 93 – 95. – Режим доступу : https://eprints.kname.edu.ua/50988/1/ilovepdf_com-93-95.pdf.
2. Кравцова О. М. Інноваційні підходи до подолання загрози банкрутства мономіст / О. М. Кравцова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2 (26). – С. 38 – 42.
3. Кулай С. В. Зарубежный опыт модернизации и реструктуризации экономики моногородов / С. В. Кулай // Государственное управление [Электр. вестник]. – 2019. – Вып. № 73. – С. 224 – 248. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-modernizatsii-i-restrukturizatsii-ekonomiki-monogorodov>.
4. Оборин М. С. Анализ результатов государственной поддержки и тенденций развития моногородов РФ / М. С. Оборин, М. Ю. Шерешева, С. А. Иванова // Государственное управление [Электр. вестник]. – 2018. – Вып. № 68. – С. 211 – 241. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/anal-iz-rezultatov-gosudarstvennoy-podderzhki-i-tendentsiy-razvitiya-monogorodov-rf>.

5. Нурланова Н. К. Города как точки роста экономического пространства Казахстана: тенденции и перспективы развития// Проблемы развития территории. – 2016. – № (85). – С. 201 – 215.
6. Тургель И. Г. Государственная поддержка моногородов России и Казахстана / И. Г. Тургель, Л. Л. Божко, Л. Сүй // Вестник Финансового университета. – 2016. – № 1. – С. 22 – 32.
7. Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації / Є. Г. Удод // Аспекти публічного адміністрування. – 2015. – Т. 3, № 4. – С. 6 – 13. DOI <https://doi.org/10.15421/151527>
8. Удод Є. Г. Формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку: досвід Дніпропетровської області / Є. Г. Удод // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – № 4 (23). – С. 228 – 236.
9. Урбаністична Україна: в епіцентрі просторових змін : монографія / за ред. К. Мезенцева, Я. Олійника, Н. Мезенцевої. – Київ: Видавництво «Фенікс», 2017. – 438 с
10. Brletich S. Kazakhstan's Urban Development Struggles with Mono-cities / S. Brletich // *Moderndiplomacy*. – Oct. 26, 2015. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2015/10/26/kazakhstan-s-urban-development-struggles-with-mono-cities/>.
11. Bullock R. 'Mill town' identity crisis: reframing the culture of forest resource dependence in single industry towns / R. Bullock // *Social transformation in rural Canada: new insights into community, cultures and collective action*. – 2013. –P. 269 – 290.
12. *Company towns in the Americas: landscape, power, and working-class communities* / ed by Dinius O.J., Vergara A. Athens : University of Georgia Press, 2011.
13. Grønlund I. L. Restructuring One-Company Towns: The Norwegian Context and the Case of Moi Rana / I. L. Grønlund // *European Urban and Regional Studies*. 1994. – Vol. 1, № 2. – P. 161 – 168.
14. Johannisson B. Entrepreneurship in a corporatist state: the case of Sweden / B. Johannisson // *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*. New York : Routledge, 2015. –P. 131 – 142.
15. Mulrooney M. M. A legacy of coal: the coal company towns of Southwestern Pennsylvania / M. M. Mulrooney // *Perspectives in Vernacular Architecture*. 1991. – Vol. 4. – P. 130 – 137.
16. Önerberg F. Vulnerability in Small Single Industry Towns in Sweden: A Case Study of Hofors Municipality / F. Önerberg, L. Forsén. – 2015. URL: <http://www.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A821538&dswid=5365>.
17. Rama M. Labor earnings in one-company towns: theory and evidence from Kazakhstan / M. Rama, K. Scott // *The World Bank Economic Review*. – 1999. – Vol. 13. – № 1. – P. 185 – 209.
18. Udod Y. G. Community-led local development approach principles implementation when forming a regional local development projects support system in Ukraine / Y. G. Udod // *Public administration aspects*. – 2016. – Т. 4, № 11 – 12. DOI <https://doi.org/10.15421/15201663>.

СЕКЦІЯ «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ»

ГОРОВА Анастасія

магістр

Сумський національний аграрний університет

ТЕРЕЩЕНКО Світлана

д.е.н., доц.

завідувач кафедри економіки та підприємництва

Сумський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЗА УМОВ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

В умовах децентралізованої економіки держави, яка характеризується відносно слабкою регулюючою роллю, сільськогосподарські підприємства мусять самостійно створювати власну стратегію розвитку при цьому адаптуючи її до змінних умов функціонування. Вибір найкращого варіанту поєднання ресурсів відносять до типових задач лінійного програмування розв'язання яких, здійснюють із врахуванням наявних первинних ресурсів та виробничих технологій, що перетворюються в процесі виробництва у кінцевий продукт.

Варіантність використання ресурсів нами трактується, як можливість їх взаємозамінності у процесі виробництва екологічно чистої продукції. Як правило виділяють три схеми взаємозамінності: перша - один ресурс, але різні способи використання; друга – різні ресурси, але один спосіб використання; третя – взаємозамінність у часі тобто використання наявних та можливих ресурсів на протязі всього виробничого циклу.

Якщо орієнтуватися, при розробці стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, на взаємозамінність ресурсів у виробничому процесі, то було б доцільно їх об'єднати у три групи: матеріально-грошові, трудові та інформаційні. При цьому до інформаційних ресурсів слід віднести технологічні дані про використання ресурсів. В якості «узагальнюючого» ресурсу, який дозволить належним чином використати всі наявні є грошові засоби. При моделюванні альтернативності використання ресурсів слід враховувати, що заміна одного ресурсу іншим, призводить до зміни у використанні всіх інших. Таким чином, передумова варіантності використання ресурсів пов'язана із задоволенням потреб споживачів і обмеженістю ресурсів [1, с. 69].

При оптимізації ресурсного потенціалу необхідним є чітке узгодження стратегії і тактики функціонування сільськогосподарського підприємства, оскільки, з одного боку, поточний маневр матеріальними ресурсами залежить від їх обсягу та структури, які обумовлені розвитком виробництва, динамікою і структурою інвестиційного процесу в середньостроковій і довгостроковій перспективі; а з іншого боку, сформовані відповідно до стратегії розвитку та обслуговуючі поточний виробничий цикл матеріальні ресурси багато в чому зумовлюють

можливості оперативного маневру і ритмічності виробничого процесу. При будь-якому прийнятому варіанті технологічного перетворення ресурсів вони повинні відповідати один одному як в кількісному, так і в якісному відношенні.

Отже, сукупність ресурсних обмежень повинна включати вимоги внутрішньої пропорційності і збалансованості ресурсів, які використовуються. При цьому виявляються «вузькі місця», дефіцитні для даного конкретного технологічного варіанту ресурси, які лімітують їх застосування. Практично по кожному з керованих параметрів може бути утворений резерв в рамках відповідного часового горизонту та рівня управління. Він необхідний не тільки для подолання виявлених «вузьких місць», а й для адаптації сільськогосподарського підприємства до прогнозованих змін нестабільного середовища [2, с. 88].

Вирішення питання досягнення оптимальних параметрів ресурсних пропорцій дозволяє створити матеріальну основу збалансованої (потенційно ефективною) виробничої системи, на підставі якої можна обґрунтовувати методи побудови адекватної системи виробничих відносин. Трансформація системи господарювання, що склалася в умовах централізованої економіки, об'єктивно зумовила не тільки зростання нестабільності середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, а й призвела до руйнування регульованої державою, налагодженої і досить ефективною системою формування і використання ресурсного потенціалу. Централізований розподіл ресурсів, відповідно до доведених планів виробничої та фінансової діяльності і сформованою системою розподілу праці, вимагали від господарюючих суб'єктів лише вирішення тактичних задач розподілу виділених ресурсів, тоді як вирішення стратегічних питань розвитку вважалося правом державних органів управління.

Питання формування ресурсного потенціалу та визначення оптимальних базових ресурсних пропорцій мікроекономічних систем входять до компетенції задач стратегічного менеджменту і можуть бути успішно вирішені лише в комплексі заходів, які забезпечують сталий та ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств. Забезпечення стійкості реалізується через створення компенсаційних механізмів, які дозволяють адаптувати підприємства до прогнозованих змін умов господарювання [3, с.28]. Основним інструментом такої адаптації служить перерозподіл ресурсів і корегування ресурсних пропорцій.

Список використаних джерел:

1. Терещенко С.І., Желага В.А. Формування ресурсного потенціалу фермерських господарств. / С.І. Терещенко, В.А. Желага // Колективна монографія, вип.4. «Сумський національний аграрний університет», 2018, с. 66-76.
2. Терещенко С.І. Методика оптимізації ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Колективна монографія, вип.4. «Сумський національний аграрний університет», 2018, с. 76- 99.
3. Ульяновченко О.В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері: Монографія / Ульяновченко О.В. – Х. : Харків. НАУ, 2006. – 357с.

ГРОМ ДЕНИС

*магістр спеціальності «Публічне управління та адміністрування» ДРІДУ
НАДУ*

СЕРГІЄНКО Елла

к. держ. упр.

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Морально-психологічний клімат – це стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу. Мікроклімат у колективі виконує цілу низку функцій: консолідує (полягає у згуртуванні колективу, об'єднанні зусиль для вирішення конкретних завдань); стимулює (виявляється в реалізації емоційного потенціалу колективу); стабілізує (забезпечує стійкість внутрішньокорпоративних стосунків, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу); регулює (виявляється в утвердженні норм стосунків членів колективу). Саме тому формування та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підвищує ефективність діяльності всієї установи.

Оскільки на мікроклімат у колективі впливають такі чинники як рівень задоволеності роботою, рівень згуртованості працівників, ставлення до своєї установи та спільної справи, характер взаємовідносин між ними, між членами колективу і керівником, стиль керівництва, способи вирішення конфліктів, умови праці, то і заходи щодо його покращення, оптимізації мають бути, по-перше, комплексними; по-друге, систематичними та послідовними; по-третє, зрозумілими і прийнятими членами колективу.

Соціально-психологічний клімат колективу є одним із елементів організаційної культури, відповідно зміни останньої викликають і зміни у мікрокліматі, тож в данному напрямку можна використувати вже описані нами вище рекомендації, які сприяють удосконаленню чи зміні організаційної культури. Зокрема важливим є налагодження безперервного та ефективного процесу комунікації між усіма членами колективу, забезпечення зворотнього зв'язку, пошуку конструктивних шляхів вирішення конфліктів, уникнення викривлення інформації та пліток, формування атмосфери довіри, поваги та партнерських відносин.

Ефективними заходами в цьому напрямку можуть бути: проведення робочих нарад, загальних зборів колективу, мотиваційних бесід, залучення членів колективу до тренінгів, спрямованих на розвиток комунікативних та лідерських якостей, навиків конструктивної поведінки у конфліктах, а також командоутворюючих тренінгів, тренінгів із попередження емоційного вигорання.

Численні стреси також негативно позначаються на соціально-психологічному кліматі у колективі та продуктивності роботи працівників.

Стійкість людини до виникнення різних форм стресових реакцій визначається перш за все індивідуальними особливостями особистості. Умовно виділяють три типи людей: А – люди схильні до стресу, Б – люди стійкі до стресових впливів, В – люди бездіяльні у стресових ситуаціях. У представників типу А частіше спостерігається виражена схильність до конкуренції, прагнення до досягнення своєї мети, агресивність, нетерплячість, занепокоєння, гіперактивність, експресивна мова, постійна напруженість мускулатури обличчя, відчуття постійного браку часу і підвищена активність. Платою за це є втрата здоров'я, часто вже у молодому віці. Тип Б – це люди легко які відносяться до життя, спокійні, такі, що не роблять трагедій із кризових ситуацій. До типу В можна віднести невпевнених у собі та своїх силах людей, які у стресових ситуаціях проявляють бездіяльність або небажання протистояти стресу в надії, що все мине саме собою.

Крім того, визначальним моментом стресостійкості особистості є вміння налагоджувати діалогічну взаємодію із оточуючим середовищем. Так за визначеннями Г. В. Дьяконова, діалог це інформативна та екзистенційна взаємодія між співрозмовниками, він є основою психічного та особистісного розвитку, сприяє утворенню позитивної атмосфери міжособистісної взаємодії; будується за принципом рівноправності між суб'єктами спілкування, ґрунтується на безумовному прийнятті їх один одним, повинен орієнтуватись на індивідуальну неповторність кожного з них.

Саме зазначені ознаки діалогу і формують діалогічні аспекти стресостійкості, здійснюють вагомий психопрофілактичний вплив у протистоянні стресам та емоційному напруженню.

Визначають такі основні аспекти стресостійкості особистості, яка виконує певні посадові обов'язки та має професійну відповідальність:

- рівень задоволеності роботою (діяльністю) у колективі: інтерес до роботи, задоволеність своїми досягненнями у роботі, рівень домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами праці, особиста відповідальність за виконання професійних обов'язків;

- оцінка психологічного клімату колективу: рівень комфортності, рівень конфліктності, задоволеність взаєминами із колегами, задоволеність взаєминами з керівництвом,

- ступінь стресостійкості: сприйнятливість до стресових впливів, стійкість у стресових ситуаціях, бездіяльність у ситуаціях стресу.

На сьогоднішній день одним із сучасних інструментів для підвищення рівня стресостійкості поліцеських визнано метод майндфулнес-тренінгу, що базується на майндфулнес-орієнтованій когнітивній терапії.

Майндфулнес-тренінг – це сукупність психологічних технік, які спрямовані на навчання керування увагою, зміцнення її для усвідомлення досвіду, який людина отримує тут і зараз. Практика засвідчила, що існує значний зв'язок між рівнем усвідомлення особою стресової ситуації у професійній діяльності та динамікою виділення секреції кортизолу (гормону

стресу). Учені припускають, що гормональне реагування працівника поліції на стресові ситуації корелюється його здатністю до уважності, самоусвідомленості, відчуття миті ситуації. Майндфулнес-тренінг передбачає використання медитаційних практик та дихальних вправ.

Покращенню соціально-психологічного мікроклімату у колективі сприяють проведення організаційних заходів, організаційних конкурсів, про які мова вже велася вище, а також позитивний вплив має використання гумору у процесі міжособистісного спілкування.

Проведення виваженої кадрової роботи є ще одним напрямком у процесі гармонізації соціально-психологічного мікроклімату у колективі. Вивчення мотиваційної сфери працівників, вибір оптимальних методів заохочення та стимулювання, гнучкість у здійсненні контролюючих функцій керівником, надання певної автономії у процесі прийняття управлінських рішень, проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу винагороди, складання карт кар'єрного зростання, забезпечення добору персоналу та моделювання ролей, соціалізація та ротація працівників – все це управлінські інструменти, які сприяють покращенню соціально-психологічного мікроклімату у колективі.

Список використаних джерел

1. Бабчинська О. І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу / О. І. Бабчинська, А. К. Мідляр // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>.

2. Боковикова Ю. В. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. / Ю. В. Боковикова, В. А. Грабовський // Державне будівництво. – 2011. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_29. – Назва з екрану.

3. Бондаренко С. М. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. / С. М. Бондаренко, К. В. Ліфар // Технології та дизайн. – 2014. – № 2 – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_14. – Назва з екрану.

4. Наєнко Ю. І. Поведінкове дослідження серед працівників правоохоронних органів / Ю. І. Наєнко – Київ : ПЦ «Фоліант», 2014. – С. 229 – 269.

5. Слободяник Т. В. Діалогічні аспекти стресостійкості професійної діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / Т. В. Слободяник. – Режим доступу: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/22.html>

КРАВЦОВ Олег

кандидат хімічних наук,

доцент кафедри інформаційних технологій

та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ПИТАНЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

В Україні вже впроваджено значну кількість комплексних інформаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем, у тому числі систем електронного документообігу, автоматизації типової діяльності, розроблено та прийнято низку нормативно-правових актів у сфері електронного урядування тощо.

В умовах сьогодення діяльність публічних службовців набуває особливих рис, які пов'язані з такими основними факторами як:

- переведення значного обсягу суб'єкт-об'єктної взаємодії, пов'язаної з управлінською діяльністю, в електронну форму з подальшим дистанціюванням суб'єкта та об'єкта управління;
- поява нових загроз щодо безпеки управлінської діяльності в умовах більш широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій в умовах інформаційної війни.

Інформація стає фактором, який може призвести до значних технологічних аварій, порушити ділову активність, дезорганізувати систему управління, фінансову систему, роботу наукових центрів тощо. І чим вищий рівень впровадження та використання інформаційних технологій в системи публічного управління і суспільства в цілому, чим більше інформації збирається, обробляється та зберігається в електронному вигляді, тим необхіднішим стає забезпечення достатнього рівня інформаційної та кібербезпеки, які сьогодні розглядаються як стратегічна проблема державного та міжнародного рівня.

Б. Кормич визначає інформаційну безпеку як «захищеність встановлених законом правил, за якими відбуваються інформаційні процеси в державі, що забезпечують гарантовані Конституцією умови існування і розвитку людини, всього суспільства і держави». На думку відомого українського дослідника проблем інформаційної безпеки Р. Л. Калюжного інформаційна безпека – вид суспільних інформаційних правовідносин щодо створення, підтримки, охорони та захисту бажаних для людини, суспільства і держави безпечних умов життєдіяльності; суспільних правовідносин, пов'язаних із створенням, розповсюдженням, зберіганням та використанням інформації.

Інформаційна безпека України означає:

- законодавче формування державної інформаційної політики;
- створення можливостей досягнення інформаційної достатності для ухвалення рішень суб'єктами права;
- гарантування свободи інформаційної діяльності та права доступу до інформації;

- усебічний розвиток інформаційної структури;
- підтримка розвитку національних інформаційних ресурсів;
- створення й упровадження безпечних інформаційних технологій;
- захист права власності держави на стратегічні об'єкти інформаційної інфраструктури України
- охорону державної таємниці;
- створення загальної системи охорони інформації;
- захист національного інформаційного простору України;
- установа законодавством режиму доступу іноземних держав до національних інформаційних ресурсів;
- законодавче визначення порядку поширення інформаційної продукції зарубіжного виробництва на території України [1].

Зважаючи на це, об'єктом інформаційної безпеки є інформація, важлива для функціонування держави, демократичного розвитку суспільства, інформаційні стосунки між особою, державою та суспільством, інформаційні права людини як невід'ємна складова загальнолюдських прав.

Виходячи із вищевказаного, забезпечення функціонування інформаційних систем державного управління висуває певні кваліфікаційні вимоги до публічних службовців в питаннях використання сучасних інформаційних технологій і систем, потребує від них підвищеної відповідальності в сфері забезпечення інформаційної безпеки.

Глобальне дослідження з інформаційної безпеки, проведене ЕУ (Global Information Security Survey 2018-19 (GISS) «Is cybersecurity about more than protection?») серед понад 1400 крупних компаній, відображає сучасні проблеми в створенні систем протидії кібер- та інформаційним загрозам:

- 87 % організацій стверджують, що не мають достатньо ресурсів для реалізації заходів із забезпечення кібербезпеки;
- 77 % респондентів наразі мають базовий рівень інструментів із забезпечення кібербезпеки;
- 82 % керівників не розглядають кібербезпеку як стратегічний пріоритет розвитку організації.

Також, в черговий раз, відмічається що необачні/необізнані співробітники є найбільшою загрозою для інформаційної безпеки організацій і що більшість компаній не можуть ідентифікувати всі порушення та інциденти інформаційної безпеки [2].

«Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України», проведене в рамках Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні», показало, що найбільш пріоритетними є такі сфери, як публічні фінанси, публічні закупівлі, управління персоналом, лідерство, використання інформаційних технологій, публічна власність і управління публічним простором. Другою пріоритетною групою визначено: етика, попередження корупції, проектний менеджмент, безпека даних, правова і регуляторна експертиза [3].

Також при проведенні дослідження було виявлено, що більше 50 % респондентів відмічають наявність труднощів в розділах комп'ютерна

грамотність, використання ІТ-інструментів та технологій, запровадження е-врядування та комп'ютеризація діяльності органу місцевого самоврядування [3].

Необізнаність публічних службовців в вищезазначених питаннях може призводити до розкриття державної або комерційної таємниці, конфіденційної інформації, персональних даних, нанесення матеріальної або моральної шкоди фізичним чи юридичним особам, іміджевим втратам органів публічного управління, а також обмеження прав громадян на доступ до інформаційних ресурсів.

Також треба врахувати суттєві зміни, які відбуваються в суспільстві під впливом мобільних та інтернет-технологій (широке розповсюдження соціальних мереж, інтернет-реклама, використання сучасних методів соціальної інженерії тощо), використання яких органами державного управління та місцевого самоврядування є малоефективним через необізнаність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в питаннях їх ефективного та безпечного використання.

Таким чином результати досліджень показують, що рівень ІТ-компетенцій більшості державних службовців не відповідає сучасним викликам, тим більше, що темпи впровадження новітніх технологій та систем, появи нових загроз та вразливостей, випереджають темпи адаптації та оновлення освітніх програм та планів. Вирішенням цієї проблеми може стати, окрім модернізації освітніх програм бакалаврату та магістратури, більш активне запровадження серій короткострокових семінарів, проведення окремих занять та курсів в дистанційному форматі. Особливо це стосується представників громад, які зараз дуже часто не мають змоги отримати відповідні знання та навички, навчаючись у закладах вищої освіти на спеціальності «Публічне управління та адміністрування», і для яких можливість практично реалізувати принцип «навчання протягом життя» є надзвичайно важливою.

Це дозволить забезпечити систему публічного управління фахівцями, які зможуть ефективно використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, та підвищити надійність та якість діяльності органів публічного управління.

Список використаних джерел

1. Юридична енциклопедія : у 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. – Київ : Укр. енциклопедія, 1998 – 1999. – Т. 2 : Д – Й. – 744 с.
2. Cybersecurity in organizations must enable competitive advantage while they continue to protect and optimize security, EY report reveals. – Title from screen : https://www.ey.com/en_gl/news/2018/10/cybersecurity-in-organizations-must-enable-competitive-advantage-while-they-continue-to-protect-and-optimize-security-ey-report-reveals.
3. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України. – Назва з екрану : http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Report_ukr_F.pdf.

КРАВЦОВА Тетяна

к. т. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ЕМПІРИЧНІ МЕТОДИ ТА ЇХ РОЛЬ В НАУКОВОМУ ДОСЛІДЖЕННІ СТУДЕНТА

Наука – система знань об'єктивних законів природи, суспільства, мислення, одержуваних і перетворюваних у безпосередню продуктивну чинність суспільства в результаті спеціальної діяльності людей. Ця система постійно безупинно розвивається.

Поняття «наука» сьогодні має декілька основних значень [1]:

– під наукою розуміється сфера людської діяльності, яка направлена на вироблення та систематизування нових знань про природу, суспільство, мислення та пізнання навколишнього світу;

– значення «наука», виступає, як результат цієї діяльності – система отриманих наукових знань;

– наука розуміється як одна з форм суспільної свідомості, соціальний інститут, являє собою систему взаємозв'язків між науковими організаціями та членами наукової спільноти, а також включає системи наукової інформації, норма та цінностей науки.

Зрозуміло, не всі знання можна розглядати як наукові. Не можна визнати науковими ті знання, які одержує людина лише на основі простого спостереження. Ці знання грають у житті людей важливі ролі, але вони не розкривають сутності явищ, взаємозв'язку між ними, що дозволила б пояснити, чому дане явище протікає так чи інакше, а пророчити подальший його розвиток.

Цілі науки – отримання знань про об'єктивне і про суб'єктивний світ, збагнення об'єктивної істини як адекватного відображення об'єкта суб'єктом, що пізнає, відтворення його таким, яким він існує сам по собі, поза і незалежно від людини та її свідомості; об'єктивний зміст почуттів, емпіричного досвіду, ідей, суджень, теорій, учень і цілісної картини світу в діалектиці її розвитку, тобто пізнання законів розвитку природи й суспільства на основі використання знань для одержання корисних суспільству результатів. Поки відповідні закони не відкриті, людина може лише описувати явища, збирати, систематизувати факти, але він нічого не може пояснити й пророчити.

Формою здійснення й розвитку науки є наукове дослідження – вивчення явищ за допомогою наукових методів. Мета наукового дослідження полягає у визначенні конкретного об'єкта й всебічному, достовірному вивченні його структури, характеристик, зв'язків на основі розроблених у науці принципів і методів пізнання, а також одержання корисних для діяльності людини результатів, впровадження у виробництво й одержання ефекту. Основної розробки кожного наукового дослідження є методологія, тобто сукупність

методів, способів, прийомів і їхня певна послідовність, прийнята при розробці наукового дослідження. В остаточному підсумку методологія – це схема, план рішення поставленого науково-дослідного завдання [1].

Найбільш актуальними принципами наукового дослідження постають [2]:

1. Об'єктивність (виключення одностороннього мислення, суб'єктивності). Принцип вимагає використання методів та процедур, що дозволяють отримати максимум знань, дотримання логіки, правдиве обґрунтування, забезпечення доказів, це забезпечує достовірність фактів як одного з основних чинників наукової етики.

2. Виділення основних факторів, що визначають кінцевий результат (необхідно виділяти головне з розмаїття факторів).

3. Єдність історичного та логічного (до уваги беруться історія досліджуваного об'єкта, його сучасний стан та перспективи його подальшої розробки).

4. Концептуальна єдність дослідження (в основу необхіднокласти єдиний принцип та дотримуватись його протягом всього дослідження).

5. Відповідність наявного рівня з цілями дослідження.

6. Системність (використання певної системи, а також взаємозв'язок з іншими об'єктами).

7. Принцип наукової етики (використання системи посилань до першоджерел з метою чіткого розмежування існуючих наукових надбань в конкретному напрямку дослідження та висновків, що їх автор добігає самостійно).

8. Принцип зв'язності (усі структурні частини мають бути логічно, послідовно викладеними та бути взаємопов'язаними між собою).

Відповідно до Положень про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах України, за студентами закріплено багаточисельні права, у тому числі і право брати участь у всіх видах науково-дослідних робіт, конференціях, симпозіумах, а також представляти свої роботи для публікації, зокрема у виданнях вищого навчального закладу. Студенти вищих навчальних закладів зобов'язані оволодіти знаннями, виконувати у встановлені терміни всі види завдань, передбачених навчальним планом і освітніми програмами вищої професійної освіти (виконувати ті види завдань, які містять елементи наукового дослідження і включені в навчальний план або плани занять по дисципліні). До їх числа відносяться реферат, доклад, курсова робота, кваліфікаційна робота бакалавра та магістерська дипломна робота.

Студент повинен уміти [2, 3]:

- вибрати тему і розробити план дослідження;
- визначити оптимальні методи дослідження;
- відшукувати наукову інформацію і працювати з літературою;
- збирати, аналізувати і узагальнювати наукові факти, матеріали з тематики дослідження;

- теоретично пропрацювати досліджувану тему, аргументувати висновки, обґрунтовувати пропозиції і рекомендації;
- оформити результати наукової роботи.

Сучасна наука озброює наукового дослідника багатим арсеналом методів наукового дослідження, коло яких усе розширюється. В практичній науковій діяльності студента певні труднощі викликає визначення оптимальних методів досліджень.

Метод (греч. *methodos* – шлях, спосіб дослідження, викладу) – система правил і прийомів підходу до вивчення явищ і закономірностей природи, суспільства, мислення; планомірний шлях, спосіб досягнення певних результатів у науковому пізнанні й практичній діяльності; взагалі прийом, спосіб або спосіб дії [4]. Знання методів має величезне практичне й евристичне значення, тому що воно орієнтує дослідника, допомагає йому вибрати істотне й вичленувати другорядне, намітити шлях сходження від відомого до невідомого, від простого до складного, від одиничного до приватного й загальному, від вихідних посилок до висновків.

Розрізняють приватні спеціальні методи, які застосовуються в межах однієї або декількох суміжних дисциплін, і загальні методи, які, убравши в себе все багатство приватних спеціальних методів і одночасно відобразивши найбільш загальні закономірності навколишньої дійсності, застосовуються у всіх науках і у всій революційно-перетворюючій діяльності людей [1, 4]. Так, формальна логіка озброює людину приватними спеціальними методами одержання виведеного знання на основі застосування законів правильного логічного мислення.

Особливим видом практичної діяльності, що потребує наявності специфічних здібностей (мистецтво експериментатора, спостережливості польового дослідника, особистої контактності і такту психологів і соціологів, які займаються проведенням досліджень та ін.) та існує в середині науки, виступає емпіричне дослідження.

До емпіричних методів висувають загальні вимоги [5]:

1. Валідність (англ. *valid* – дійсний, придатний) – комплексна характеристика методу (методики), яка вказує на його придатність до використання (об'єктивність, діагностичну силу, репрезентативність, точність, надійність). Найважливіша складова валідності – визначення області досліджуваних властивостей. Об'єктивність передбачає зменшення суб'єктивного впливу особистості дослідника на результати дослідження.

2. Діагностична сила (роздільна здатність) – характеристика, яка вказує на здатність методу (методики) диференціювати досліджувані об'єкти за вимірюваною ознакою, тобто розподіляти їх як мінімум на три групи: з низьким рівнем вираження ознаки, середнім ти високим.

3. Надійність – характеристика, що вказує на здатність методу давати однакові результати при дослідженні однакових об'єктів у однакових умовах (забезпечувати відтворюваність результатів).

4. Репрезентативність – характеристика, яка вказує на здатність методу (методики) розповсюджувати (переносити) результати, отримані при

дослідженні частини об'єктів на всі об'єкти, що входять до даної групи. Це характеристика не стільки методу, скільки досліджуваної сукупності об'єктів, що повинні бути відібрані з дотриманням ряду вимог. Репрезентативність (франц. *representatif* – показовий) – властивість вибіркової сукупності представляти характеристики генеральної сукупності. Репрезентативність означає, що з якоїсь наперед заданій чи визначеною статистично погрішністю можна вважати, що представлене у вибірковій сукупності розподіл досліджуваних ознак відповідає їх реальному розподілу.

Емпіричний метод полягає в послідовному здійсненні наступних п'яти операцій: спостереження, вимірювання, моделювання, прогнозування, перевірка прогнозу. У науці основними формами емпіричного дослідження є спостереження і експеримент, до них відносять також численні вимірювальні процедури, які хоча і ближче примикають до теорії, все ж здійснюються саме в рамках емпіричного пізнання і особливо експерименту [5]:

1. Спостереження – це систематичне цілеспрямоване, спеціально організоване сприймання предметів і явищ об'єктивної дійсності, які виступають об'єктами дослідження.

2. Вимірювання – це процедура визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру.

3. Порівняння – це процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення подібності чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження.

4. Експеримент – апробація знання досліджуваних явищ в контрольованих або штучно створених умовах.

Важливу роль у науковому дослідженні відіграють пізнавальні завдання, що з'являються при вирішенні наукових проблем. Емпіричні завдання спрямовані на виявлення, точний опис і детальне вивчення різних фактів, явищ і процесів. Емпіричні дослідження дають можливість отримувати різнобічну інформацію про стан явищ, процесів і сприяють поглибленню їх кількісного та якісного аналізів.

Емпіричні методи дослідження є визначальними в навчально-дослідній справі, що пов'язана з практикою, зокрема педагогічною, та забезпечують накопичення, фіксацію та узагальнення вихідного дослідного матеріалу. Отримані за допомогою цих методів дані є основою для подальшого теоретичного осмислення пізнавальних процесів та створюють цілісну єдність наукового пізнання.

Список використаних джерел

1. Колесников О. В. Основи наукових : навч. посіб. / О. В. Колесников. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 144 с.

2. Чорновол-Ткаченко О. О. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / О.О. Чорновол-Ткаченко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. – 156 с.

3. Бірта Г. О. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. / Г. О. Бірта, Ю.Г. Бургу. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 142 с.
4. Марцин В. С. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / В. С. Марцин, Н. Г. Міценко, О. А. Даниленко та ін. – Львів : Ромус-Поліграф, 2002. – 128 с.
5. *Вітгенштейн Л.* Емпіричні методи наукового дослідження / Л. *Вітгенштейн.* – Режим доступу: <http://moodle.mdu.in.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1823>. – Назва з екрану.

КРАВЦОВА Тетяна

к. т. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОСВІТИ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТВОРЕННЯ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

В сучасних умовах господарювання підприємствам необхідна дієва система управління інноваційною діяльністю, для створення якої вже недостатньо класичного механізму менеджменту. Необхідною умовою є перегляд принципів та механізмів управління інноваційною діяльністю, зокрема перебудова організаційної та виробничої структур суб'єктів господарювання, перегляд стилю управління та адаптування функцій менеджменту в умовах активізування інноваційної діяльності [1].

Науковий та, особливо, практичний інтерес до формування ефективних програм інноваційного розвитку підприємства обумовлюється низкою обставин, зокрема тим, що вдало розроблена програма та вмiле її виконання забезпечать сталий економічний розвиток підприємства, модернізацію виробництва, зростання його конкурентоспроможності. Забезпечити ці результати у змозі лише ефективна, орієнтована на відтворювальний процес інноваційна політика підприємства з урахуванням стратегічних цілей та використанням сучасних методів в управлінні інноваціями загалом та формуванні і реалізації програми інноваційного розвитку зокрема [2].

Як показує практика, основну роль на підприємствах у кризових умовах відіграють раціональне використання всього потенціалу компанії та вмiла організація й управління нею. Організації потребують інновації, оскільки саме вони забезпечують ефективний результат в організаційній, фінансовій, виробничій сферах. В умовах підвищеної конкуренції на українських ринках у споживачів підвищуються вимоги до надаваних їм продуктів і послуг, тому постійні нововведення можуть стати одним із чинників отримання конкурентних переваг [3].

На сучасному етапі економічного розвитку України перспектива зайняти гідне місце в європейському співтоваристві та світі залежить, насамперед, від впровадження інноваційної моделі економічного розвитку.

Серед актуальних питань розвитку інноваційної сфери України визначають основні [4]:

- відсутність фінансування програм з інноваційної діяльності;
- неузгодженість інтересів держави і представників організаційних конструкцій;
- стрімкий розвиток науково-технічного прогресу і неквапливе впровадження нововведень у техніці і спецтехнології виробництва;
- низький рівень охорони розумової власності.

Основними шляхами активації інноваційної діяльності в Україні можуть бути:

- належний рівень охорони розумової власності;
- підтримка умов упровадження інновацій переважно вітчизняними вченими;
- створення пільг компаніям для впровадження інноваційного товару;
- створення сприятливого для інновацій мікроклімату;
- грамотний поділ фінансових джерел на різні сфери розвитку науково-технічного прогресу;
- підготовка висококваліфікованих кадрів, які зможуть забезпечити розвиток інноваційної сфери.

Економічна категорія «інновація» означає нововведення, тобто реалізований на ринку результат діяльності по створенню нового продукту або нової технології. Механізмом управління створенням і впровадженням інновацій на ринку виступає інноваційний менеджмент – один з напрямків стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації. Це система, в якій фактори взаємодіють між собою, які націлені на досягнення або підтримання потрібного рівня життєздатності та конкурентоспроможності підприємства за допомогою механізмів управління інноваційними процесами [5].

Інноваційний процес – це процес створення, освоєння, поширення і застосування інновації [6]. Опанування механізмом управління інноваційними процесами є передумовою суттєвих радикальних рішень у сфері господарського, політичного і суспільного життя країни [7].

В роботі сучасного підприємства метою інноваційного процесу є визначення основних напрямків науково-технічної й виробничої діяльності. Це, насамперед, розробка й впровадження нової продукції та технології (інноваційна діяльність), модернізація й удосконалення випущеної продукції й технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції й зняття з виробництва застарілої продукції [7].

Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання необхідно здійснювати на основі принципів програмно-цільового управління [1 – 2, 8]:

- принцип цілісності характеризує програму інноваційного розвитку як цілісний об'єкт, незалежно від відомчої приналежності її елементів;
- принцип системності – взаємозв'язок елементів, що утворюють певну цілісність, єдність, тобто цей принцип визначає програму інноваційного розвитку у вигляді комплексу упорядкованих, взаємопов'язаних та взаємозалежних інноваційних проектів, що утворюють її структуру;
- принцип результативності відображає орієнтацію програми на результат, що формулюється у вигляді цілей або сукупності цілей, досягнення яких є основним призначенням програми;
- принцип узгодження цілей передбачає, що цілі, які покликана досягти програма інноваційного розвитку, не повинні суперечити цілям стратегії інноваційного розвитку та загальній стратегії підприємства;

– принцип сталості цілей передбачає, що встановлені базові величини протягом періоду формування та реалізації програми інноваційного розвитку принципово не змінюються;

– принцип адекватності вимагає формування такої програми інноваційного розвитку, яка б відповідала реальному фінансово-економічному стану підприємства. Тобто підприємство повинно усвідомлювати намір реалізовувати програму, довести доцільність її формування і реалізації та володіти спроможністю її реалізувати;

– принцип точності передбачає формування програми інноваційного розвитку з відповідним ступенем точності показників ресурсів та часу, необхідних для її реалізації, а також показників ефективності реалізації такої програми;

– принцип відповідальності передбачає розмежування функцій із формування, реалізації та контролю за цими процесами між різними функціональними підрозділами підприємства, за виконання яких вони безпосередньо несуть відповідальність;

– принцип наукової обґрунтованості системи управління інноваційною діяльністю визначає урахування економічних законів і наукових підходів до формування та реалізації програми інноваційного розвитку підприємства;

– принцип контрольованості означає здійснення контролю за всіма етапами інноваційної діяльності (формування та реалізації програми інноваційного розвитку) з метою якнайшвидшого управлінського реагування на критичні події;

– принцип зіставності визначає єдині підходи щодо формування звітних даних за результатами реалізації різних програм інноваційного розвитку, що забезпечує адекватне узагальнення результатів інноваційної діяльності підприємства;

– принцип ефективності вимагає розроблення такого варіанту програми інноваційного розвитку, за якого за наявних обмежень використання ресурсів і часу буде отримано найбільший фінансово-економічний ефект.

З огляду на вищенаведене, для побудови механізму управління інноваційною діяльністю підприємства та запровадження організаційно-управлінських інновацій, які за ефективністю часто переважають технологічні чи технічні інновації, необхідні знання з теорії та практики сучасного менеджменту, управлінської етики.

Завданнями інноваційного менеджменту є вирішення проблем організацій при адаптації їх до нових умов господарювання, до змін, що постійно відбуваються в оточуючому їх середовищі з метою досягнення ними економічного зростання. До продуктивних інновацій належать [3]:

- аналіз ринку для нового продукту або послуги;
- прогноз тривалості і стадій життєвого циклу нового товару;
- визначення методів продажу нового продукту;
- дослідження кон'юнктури ринків збуту;

- підбір відповідних субпідрядників (контрагентів) за планом створення нового продукту;
- огляд патентної чистоти нового товару, методів його забезпечення, планування способів охорони нового продукту;
- вибір варіантів конкурентної стратегії з можливими суперниками з приводу здійснення інновацій;
- сукупний огляд витрат, ціни, обсягу виробництва і збуту нового продукту для планування оптимального обсягу випуску;
- оцінка продуктивності інноваційного плану та його привабливості для інвесторів, розробка механізму залучення інвестицій;
- огляд пов'язаних із планом ризиків, вибір способів їх мінімізації та страхування;
- визначення результативної маркетингової стратегії;
- огляд раціональності і вибір форми передачі нових спецтехнологій, які застосовуються під час виробництва товару;
- відбір та оцінка ідей щодо створення нових товарів;
- стимулювання й управління кадрами, які розробляють і виробляють нові товари;
- забезпечення сприятливого мікроклімату і підприємницької культури на підприємстві.

Звідси завдання інноваційного менеджменту як навчального курсу: формування знань та умінь розуміння, аналізу та управління інноваційними процесами в організаціях з метою забезпечення її життєздатності в умовах жорсткої конкуренції, врахування особливостей управління персоналом в умовах запровадження інновацій, передбачення та управління ризиковими ситуаціями та усунення їх негативного впливу при реалізації нововведень.

Значна кількість авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту лише як функціональній системі управління і розглядають його, як один з різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки [9, с. 23], не надаючи достатньої уваги менеджменту освітніх інновацій.

Сучасний стан розвитку освіти в Україні не дає можливості підготовки кваліфікованих кадрів у сфері інноваційної діяльності через низький рівень менеджменту освітніх інновацій.

Наукові основи менеджменту освітніх інновацій використовуються в тих закладах освіти, де намагаються досягти максимально ефективних результатів при мінімальних витратах. На думку Л. Даниленко, менеджмент освітніх інновацій – це галузь науки про управління людськими і матеріальними ресурсами в закладах і установах освіти, яка упроваджується на засадах інвестицій та інновацій, завдяки чому якісно покращуються основні показники їх діяльності. Інноваційний освітній менеджмент в закладах освіти є складовою загального менеджменту і розглядається в теорії як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на інший об'єкт управління – соціальну систему, що перебуває у стані постійного розвитку,

внаслідок якого відбувається не лише його якісна зміна та підвищення рівня конкурентоспроможності, а й підвищується рівень залучення інвестицій та інновацій [10, с. 85].

Менеджмент освітніх інновацій є сучасним напрямом розвитку науки про управління, основне призначення інноваційного менеджменту в закладах освіти – забезпечити чітку і налагоджену роботу апарату управління, причому її інноваційність, мобільність та оперативність [11, с. 4, 12].

Менеджмент освітніх інновацій повинен в результаті забезпечити не тільки вищезазначене, а і сприяти процесу підготовки висококваліфікованих кадрів, які зможуть забезпечити розвиток інноваційної сфери в майбутньому.

Це важливі питання, вирішувати які повинні науковці, педагоги і підприємці разом, вони потребують ретельного розгляду та стануть предметом наступним дослідження.

Список використаних джерел

1. Драган І. В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проектів / І. В. Драган // Інвестиції : практика та досвід. – 2019. – № 8. – С. 23 – 28.
2. Андрейцев В. Право екологічної безпеки : проблеми формування об'єктивного складу / В. Андрейцев // Право України. – 2001. – № 10. – С. 9 – 12.
3. Бердніков С. В. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством / С. В. Бердніков, Н. Є. Скрипник // Економіка і суспільство. – 2016. – № 7. – С. 195 – 200.
4. Кукурудза І. І. Інноваційна діяльність в регіоні : стан, проблеми, перспективи / І. І. Кукурудза // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1. – С. 67 – 70.
5. Плакіда В. Т. Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент» / В. Т. Плакіда. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 76 с.
6. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.lntu.info/book/page5.html>.
7. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуроров, С. Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
8. Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України : колективна монографія / О. М. Алимов, І. В. Драган, В. В. Микитенко та ін./ За наук. ред. академіка НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». – Київ : ДУ «ІЕПСР НАН України», 2013. – 45 с.
9. Єльнікова Г. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. Єльнікова // Директор школи. – 2003. – № 40, 41.
10. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. – Київ : Міленіум, 2004. – С. 85.

11. Ващенко Л. М. Зміст і структура інноваційного педагогічного процесу / Л. М. Ващенко // Управління освітою. – 2005. – № 20, жовтень. – С. 4 – 5.

12. Драгунова В. Впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти / В. Драгунова // Витоки педагогічної майстерності. – 2016. – Випуск 18. – С. 96 – 101.

КРАВЦОВА Тетяна

к. т. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – ВАЖЛИВА УМОВА ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ

Логістика добре відома як дисципліна, що вивчає процеси управління, організації, планування і контролю матеріальних, енергетичних, інформаційних та фінансових потоків, які забезпечують просування матеріальних і нематеріальних об'єктів у сфері забезпечення виробничого процесу та реалізації готової продукції, товарів і послуг [1].

Фірми, підприємницькі або сервісні структури в ринкових умовах виступають організаторами свого товароруху, самостійно обираючи шляхи цього руху на макро- і мікрорівнях. Господарюючий суб'єкт не може бути задалегідь повністю впевнений в тому, діяльність, яку він розпочинає, стане окупною, тривалою і успішною. Господарюючий суб'єкт-виробник ставить перед собою наступні задачі:

- вивчивши потреби, попит і пропозицію, визначити, що потрібно покупцеві;
- організувати відповідне виробництво і регулювати його таким чином, щоб воно було максимально ефективним з точки зору не тільки рентабельності, але і відповідності своїх можливостей кон'юнктурі ринку;
- створити систему забезпечення і реалізації, синхронізовану за всіма параметрами виробничо-господарської діяльності;
- забезпечити поставку продукції і товарів потрібної якості в потрібний час і в потрібне місце при мінімальних сукупних витратах.

Якщо виконувати функції матеріально-технічного постачання, виробництва, збуту і постачань відокремлено одна від одної, то виробник витратить величезні зусилля і кошти, щоб підтримати ефективність діяльності на належному рівні. Необхідна інтеграція матеріальних, енергетичних, інформаційних та фінансових потоки, керування якими зосереджене в єдиному координаційному центрі. Це забезпечує зростання ринкової ефективності виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і товарів, вдосконалення сервісу, що надається покупцю.

Саме такі координаційні логістичні підрозділи (центри логістики), що створюються на підприємствах, в організаціях, муніципальних утвореннях, стають аналітичною та організаційно-управлінською структурою, яка вивчає, розраховує, оптимізує, планує і організовує потокові процеси на всіх рівнях як єдиний процес, зводячи збої і витрати до мінімуму.

Функціонально центри логістики в соціально-економічній організації (на підприємстві) здійснюють планування, управління, контроль всіх потоків не тільки в рамках самої організації, але і за її межами. Центр організує по-

науковому, відповідно до вимог логістики всі види матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту і транспортних робіт, діючи як єдиний комплекс [2]. В цьому розрізі логістика може розглядатись як закупівельна, виробнича, збутова, транспортно-складська, але всі ці її напрями повинні бути чітко скоординовані в організації силами центру логістики, який також організовано забезпечує сервісне обслуговування (сервіс задоволення інтересів покупця, передпродажного і післяпродажного обслуговування та ін.).

Головна мета логістичної системи (центру логістики) полягає в забезпеченні максимальної адаптації соціально-економічної організації до ринкової кон'юнктури, збільшення своєї частки участі на ринку і досягнення переваги над конкурентами за умови мінімальних витрат.

Завданнями логістики в організації є:

- здійснення наскрізного планування і контролю за потоковими процесами в логістичних системах;
- вдосконалення методів організації і управління потоками;
- багатоваріантне прогнозування обсягів запасів, виробництва, перевезень та ін.;
- виявлення незбалансованості між потребами виробництва і можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами у логістичних послугах і можливостями їх задоволення логістичними системами;
- стандартизація вимог до якості логістичних послуг і операцій;
- раціональна організація господарських зв'язків;
- виявлення «точок» виникнення втрат часу і ресурсів;
- визначення стратегій переміщення ресурсів і організація транспортно-складських комплексів;
- формалізація параметрів функціонування логістичних систем.

Завдання логістики окремих підприємств вирішуються локально, залежно від необхідності:

- швидка реакція на конкретні вимоги клієнтів;
- забезпечення готовності до поставок;
- зниження і оптимізація запасів;
- скорочення часу перевезень;
- зниження витрат у різних ланках логістичного ланцюга;
- підтримання інформаційної готовності;
- визначення послідовності просування потоків через елементи логістичної системи та ін.

Сучасними тенденціями виробництва продукції, товарів і послуг є:

- скорочення циклів освоєння і випуску нової продукції, товарів і послуг;
- скорочення періоду життєвого циклу товарів виробничого призначення;
- зростання економічних ризиків як сервісної та і підприємницької діяльності;

- зростання потреб споживачів отримати все більшу кількість товарів і послуг в короткі терміни і при менших витратах;
- виокремлення як критичного фактору часу, який визначає на ринку інші параметри виробничо-господарської діяльності;
- вирівнювання споживчих характеристик, якості та вартості товарів у пропозиціях постачальників, урізноманітнення і ускладнення потреб клієнтів;
- розвинення диверсифікації виробництва.

Ускладнення внутрішньої структури об'єктів управління, розширення зв'язків між підприємствами, швидке і безперервне зростання обсягу інформації, нестабільність навколишнього середовища і посилення конкурентної боротьби спричиняють необхідність звернення до логістичного управління промисловим підприємством [3]. Безперечною перевагою логістичного підходу управління діяльністю промислових підприємств є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення.

Логістика (як відносно новий інструмент управління) являє собою синтез багатьох методів і принципів традиційних сфер діяльності (маркетинг, виробництво, фінанси, вантажоперевезення). Використання концепцій логістики дозволяє здійснити тісну інтеграцію виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспорту та передачі інформації про рух товарів у єдину систему [4]. У результаті досягається кінцева мета логістичної діяльності: надання всіх матеріалів у відповідній кількості, якості й асортименті до моменту і місця споживання; зниження запасів за рахунок надання повної інформації про можливості швидкого придбання і заміни матеріалів; точне виконання всіх замовлень та надання різноманітних додаткових послуг споживачам.

У цілому логістична діяльність спрямована на створення ефективної мережі матеріального та інформаційного потоку, що складається з різних логістичних ланцюжків.

Логістичне управління – головна підсистема загальної системи управління підприємством, воно спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства, інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма потоковими процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства. В комплекс реалізації логістичного управління входять принципи: системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації та інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; розвитку логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкості і адаптивності [5].

Для ефективного існування підприємств, завоювання ними конкурентних переваг на ринку необхідна обов'язкова, безперервна організаційно-технічна перебудова. Це дасть змогу наблизити рівень реально існуючого виробництва до його оптимального проекту, який відповідатиме досягнутому рівню знань, техніки, технології, організації і управління виробництвом. Така перебудова неможлива без безперервної та гнучкої адаптації підприємства до умов ринку, що постійно змінюються, до нестабільного податкового законодавства та методів державного регулювання [3]. Вона вимагає логістизації економіки загалом і управління зокрема, що неможливе без трансформування існуючої системи менеджменту й опанування прогресивних методів управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики.

Логістичний підхід до управління підприємством, як інноваційна модель розвитку й управління підприємством, стає важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. Нечай О. О. Актуальність впровадження логістичних систем у виробничо-господарську діяльність підприємств / О. О. Нечай // Ефективна економіка. – 2014. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2841>.
2. Логістичні аспекти діяльності підприємства. – Режим доступу : https://studme.com.ua/12281128/ekonomika/logisticheskie_aspekty_deyatelnosti_pr_edpriyatiya.htm/
3. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством / В. І. Кацьма // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : ВПЦ Тернопільського НЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 60 – 65.
4. Walker O. Logistic management / O. Walker. – Boston : Kent Publishing Company, 2002. – 423р.
5. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.

МАМАТОВА Тетяна

*д.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ЧИКАРЕНКО Олексій

*к.держ.упр., доцент
доцент кафедри інформаційних технологій
та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: ВІД ПРОЕКТІВ БІЗНЕСУ ДО ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Проекти місцевого розвитку мають певні особливості, пов'язані з формулюванням цілей та завдань, визначенням основних стейкхолдерів, джерел фінансування тощо. Найчастіше вони здійснюються за ініціативою органу управління на території громад і мають центри відповідальності у його структурних підрозділах, спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території. Ці проекти часто є витратними і мають за мету отримання суто соціального ефекту, тому вони не завжди є інвестиційними у тому розумінні, що останні передбачають віддачу у вигляді позитивних фінансових потоків від вкладених інвестицій [1].

У зв'язку із специфікою даного типу проектів, найчастіше застосовуються дещо спрощений підхід до розробки їх концепції та планування. Так, відповідно до вимог Державного фонду регіонального розвитку (далі – ДФРР) для оформлення заявки на фінансування проекту необхідно надати наступну інформацію: номер і зміст завдання з відповідної стратегії місцевого / районного / регіонального / національного рівня, якому відповідає проект; назву та цілі проекту; територію, на якій буде реалізовано проект; орієнтовну кількість отримувачів вигод; стислий опис проекту; очікувані результати; ключові заходи проекту; період реалізації; орієнтовну вартість проекту (у тис. грн.); джерела фінансування; ключові потенційні учасники реалізації проекту [2].

Наближаються до вимог ДФРР і навчальні програми в галузі управління проектами на дистанційних та короткотермінових курсах навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наприклад, на платформі українсько-швейцарського проекту DESPRO протягом майже 10 років регулярно проводяться електронні навчальні курси з управління проектами місцевого розвитку. Структура концепції проекту, яку повинні розробити учасники по завершенню е-курсу, повинна містити аналогічні розділи інформації: назва проекту; назва організації, яка подає заявку; глобальні цілі сталого розвитку, яким відповідає проект; призначення проекту; мета проекту; заінтересовані сторони (стейкхолдери); потреби і вимоги бенефіціарів; проектні рішення; очікувані результати проекту; продукт і

специфікація проекту; основні види діяльності (групи робіт) за проектом; орієнтовна тривалість проекту, основні періоди (етапи) реалізації проекту в часі, віхи; орієнтовна вартість проекту та ресурси; ризики проекту; сталість результатів проекту [3].

Отже, можна констатувати – на цей час спеціалісти органів публічного управління та адміністрування, що у своїй практичній діяльності займаються розробкою проектів місцевого розвитку, у переважній більшості випадків фактично обмежуються першою фазою життєвого циклу проекту – розробкою концепції проекту. Це дійсно дуже важлива фаза, оскільки на ній відбувається цілепокладання та визначаються системоутворюючі елементи проекту, такі як: цілі та завдання, основні стейкхолдери, продукт та результати проекту тощо.

Разом з тим, процес розробки проектів місцевого розвитку, часто навіть не доходить до логічного завершення фази концептуальної розробки, а саме: етап проектного аналізу та бізнес-планування у переважній більшості випадків виконується лише частково, або не виконуються взагалі.

На нашу думку, це є значною прогалиною у розробці проектів місцевого розвитку та управлінні їх реалізацією, оскільки саме на основі результатів проектного аналізу та бізнес-планування приймається остаточне рішення про виділення фінансування проекту. Не кажучи вже про те, що успішне управління проектом на наступних фазах – інвестиційній та експлуатаційній (за класифікацією UNIDO), також вимагає спеціальної підготовки, знань та навичок.

Можливо, ці прогалини у підготовці управляючого персоналу є однією з головних причин низької результативності та ефективності проектів місцевого розвитку в нашій країні.

Розглянемо детальніше, які завдання вирішуються з використанням методології бізнес-планування, і чи доцільно її застосовувати при розробці проектів публічного сектору [4].

При розробленні бізнес-плану проводиться поглиблений аналіз за наступними аспектами: комерційним (маркетинговим), техніко-технологічним, місцевим, екологічним, інституціональним, економічним, фінансовим, а також аналіз проектних ризиків. Розробники проектів місцевого розвитку найчастіше приділяють увагу тільки місцевому, інколи економічному аспектам впливу проекту на його зовнішнє середовище.

На нашу думку, той факт, що проекти місцевого розвитку мають за головну мету отримання не прибутку, а місцевих вигід для певних категорій населення або територіальних громад у цілому, зовсім не знижує важливість проведення маркетингового та фінансового аналізу.

Головна мета проведення маркетингового аналізу – дати відповідь на питання, чи будуть продукт та продукція проекту затребуваними, якими є цільові категорії споживачів, як будуть просуватися послуги, що виробляються на експлуатаційній фазі проекту [5]. Відмінна особливість комерційних проектів полягає у тому, що в результаті їх реалізації виробляються товари / послуги, які продаються, і за рахунок їх продажу

ініціатори проекту мають можливість повернути інвестиції та отримати прибуток. Продукцією проектів місцевого розвитку також є певні види послуг (інколи товарів), але на відміну від комерційних проектів ці послуги / товари надаються на безоплатній основі.

Акцентуємо, на «безоплатній», а не на «безкоштовній» основі, оскільки виконання будь-яких послуг (виробництво товарів) має певну собівартість. Просто у першому випадку собівартість товарів та послуг оплачує кінцевий споживач – покупець, у другому – виробник цих послуг. Наприклад, роздача продуктових наборів місцево незахищеним верствам населення, освітлення вулиць, ремонт доріг, святкування дня міста, вибори на місцевому рівні та інше – виконання всіх цих проектів вимагає вкладання коштів, але цільові групи споживачів отримують ці послуги або товари без оплати.

Але якщо мова йдеться про надання послуг / продукції певним категоріям споживачів, і засновники проекту бажають якнайефективніше використати вкладені у проект кошти, необхідно провести маркетингові дослідження, у результаті яких буде визначено: хто саме є цільовими споживачами цих послуг, яка чисельність цієї категорії споживачів, яких саме послуг / продукції вони очікують, яким чином краще поінформувати цільових споживачів про реалізацію даного проекту. Знайти відповіді на всі ці питання і є метою проведення маркетингового аналізу. Таким чином, виконання маркетингового обґрунтування проекту є бажаним для всіх типів проектів, зокрема місцевого розвитку.

Фінансове обґрунтування проекту має за мету вибрати найбільш ефективну форму фінансування проекту, яка б забезпечувала платоспроможність проекту на всіх фазах та етапах його життєвого циклу. Багато проектів місцевого розвитку мають багатоджерельне фінансування – спеціальні державні фонди, місцеві бюджети, гранти, позики, кошти приватних інвесторів, благодійні внески і т. і. Кожне джерело фінансування характеризується багатьма параметрами, такими як: максимальний обсяг інвестицій, часові параметри надання фінансування, необхідність їх повернення, вартість позикового капіталу тощо. Наприклад, ДФРР та різні благодійні фонди (фонди міжнародної технічної допомоги) надають фінансування після достатньо тривалої процедури розгляду та відбору заявок, тобто отримати фінансування від них найчастіше є можливим лише у наступному фінансовому році. Тому задача комбінації всіх можливих джерел фінансування таким чином, щоб проект був забезпечений коштами у потрібні періоди його життєвого циклу – є дуже складною, і рішення комісії не завжди прогнозоване для здобувача гранту. Тому для бюджетування проекту доцільно використовувати такі інструменти фінансового аналізу, як побудова плану грошових потоків, дисконтування тощо [6].

Для проектів, не пов'язаних зі створенням нових виробництв, технічних та інших інженерних систем, технічний та екологічний види аналізу не є основними, тому їх часто опускають, або проводять поверхнево. Але це не є припустимим, коли в конфігурації продукту проекту передбачено створення

нових матеріальних активів, наприклад, таких як відновлення дорожнього покриття, заміна системи освітлення вулиць, водогони та інше. Такі проекти потребують розробки повного обсягу технічної документації, що виконується в контексті технічного обґрунтування бізнес-плану.

Аналіз проектних ризиків та розробка матриці реакції на них є необхідною процедурою для будь-яких проектів, як комерційної, так і місцевої спрямованості, оскільки всі вони виконуються у динамічному зовнішньому середовищі, схильні до ризиків, що можуть призвести до неотримання бажаного результату у повному обсязі, або до повної зупинки проекту та втрати всіх вкладених у нього коштів.

Підсумовуючи вище наведене, можна зробити висновок, що застосування методології бізнес-планування до розробки й управління проектами місцевого розвитку суттєво покращить якість планування та управління цими проектами. Складання бізнес-плану для проектів місцевої спрямованості, є надзвичайно важливим за таких міркувань.

По-перше, при складанні бізнес-плану розробники прораховують можливі варіанти не тільки створення, але й подальшої експлуатації продукту проекту, що дає більш чітке уявлення щодо функціонування організації (підприємства) у середовищі, яке постійно змінюється.

По-друге, розробка бізнес-плану – це так званий «іспит» для керівника і його команди, що дозволяє узгодити бачення проблем і шляхів їх вирішення. При чому, у бізнес-плані доцільно також відображати і особисті перспективи для членів команди не тільки на період реалізації, але й на подальший період експлуатації продукту проекту, що створить мотивацію для якнайкращого виконання ними своїх обов'язків по проекту.

По-третє, детально опрацьований бізнес-план створює орієнтири та критерії для відстеження результатів в процесі реалізації проекту.

Список використаних джерел

1. Чикаренко І. А. Суспільна корисність муніципальних проектів: оцінка с позицій концепції якості та результативності діяльності / Чикаренко І. А., Шаров Ю. П. // Актуальні пробл. держ. упр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 2(12). – С. 187 – 195.

2. Державний фонд регіонального розвитку: проекти. – Режим доступу : <http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list>. – Назва з екрану.

3. Спільнота практик: сталий розвиток. – Режим доступу : <https://udl.despro.org.ua/login/index.php>. – Назва з екрану.

4. Проектний менеджмент в публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Київ : НАДУ, 2017. – 344 с.

5. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2005. – 434 с.

6. Краменко Г. О. Фінансовий аналіз і планування / Г. О. Крамаренко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

МЕДВІДЬ Вікторія

д.е.н., професор,

професор кафедри економіки та підприємництва

Сумський національний аграрний університет

СУТНІСНО-ЗМІСТОВНІ АСПЕКТИ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ (ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ) ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ

В умовах глобалізації та децентралізації (локалізації) вирішальним важелем поступового регіонального (територіального) розвитку має стати не конкуренція між регіонами (територіями) за економічні і фінансові ресурси (подібність тій, що ведеться на світовій арені між транснаціональними корпораціями і окремими державами), а міжрегіональна (територіальна) взаємодія вирішення найбільш загальних проблем економічного, соціального і екологічного змісту. Так, узагальнюючи регіональні тенденції останніх років, можна відзначити два моменти: по-перше, основною метою реформи територіальної організації влади є створення умов, які дадуть можливість окремим регіонам (територіям) повністю реалізувати наявний природно-ресурсний потенціал, зробити максимальний внесок в національну економіку, отримати конкурентні переваги на зовнішньому ринку; по-друге, подолання дезінтеграційних тенденцій та активізація консолідації на місцях пов'язано, в першу чергу, з прискоренням економічного зростання, наданням пріоритетності стратегічної та практичної реалізації заходів з місцевого економічного розвитку.

При чому, необхідно зазначити, що якщо міжрегіональна (територіальна) взаємодія є моделлю консолідації в системі «регіон-обласні центри-об'єднані територіальні громади», тобто складовою горизонтально-вертикальних взаємодій, то співорганізація розвитку регіонів (територій) є моделлю консолідації в системі «населення-влада-бізнес» [1].

Сучасні регіональні асиметрії, природні неоднорідності адміністративно-територіальних одиниць є підґрунтям для реалізації практик співорганізації розвитку окремих територій і міжрегіональної (територіальної) економічної взаємодії. Кажучи іншими словами, кожна територія (як економічна система, як економічний простір) володіє власною специфікою функціонування і розвитку ресурсного та людського потенціалів, ключових компетенцій, унікальних технологій, локальної ідентичності. Просторова поляризація неминуче призводить до диспропорцій економічного розвитку. Нестача власних ресурсних можливостей територій-реципієнтів спонукає їх до пошуків фінансових компенсаторів регіонального розвитку за межами власної території двома способами: в результаті конкуренції (захоплення) за зовнішні можливості або в результаті співробітництва з ними. Останнє і розкриває основний зміст міжрегіональної (територіальної) взаємодії, який полягає у взаємному впливі територіальних (господарських) систем із визначенням спільних детермінант регіонального розвитку. Головною метою міжрегіональної (територіальної) взаємодії має стати визначення спільного

ефективного і результативного функціонування та взаємовигідного розвитку регіональної економічної системи [2].

Враховуючи, що на території окремої держави існує декілька регіонів, а в окремому регіоні можуть бути розміщені різні унікальні та специфічні території, що відрізняються між собою, в першу чергу, розмірами, економічними ресурсами, етнічними групами населення, подолання спостережуваних міжрегіональних (територіальних) відмінностей можливе за умови, коли «основними об'єктами державної регіональної економічної політики повинні стати не окремі регіони (території), а крупні макрорегіони або міжрегіональні кластери, що характеризуються відносною однорідністю територій, які здатні підвищувати ефективність участі в міжмакрорегіональному поділі праці на основі випереджаючого розвитку галузей спеціалізації» [3]. Таким чином значно розширюється ареал, на якому можуть використовуватися заходи, направлені на посилення інтеграційних зв'язків між окремими територіями. Особливо, якщо ці зв'язки забезпечуються не лише через практику взаємодії окремих підприємств, але і, що дуже важливе, через взаємодію органів територіального управління.

Сучасна практика регіонального розвитку все наполегливіше вимагає розвитку інтеграції економічного і соціального простору країни по горизонталі, причому інтеграції на основі ефективніших принципів і механізмів прямої взаємодії регіонів (територій). При цьому йдеться не про звичайні для господарської практики індивідуальні відносини між окремими суб'єктами господарювання різних регіонів (територій), а про той, що виходить за рамки рутинних процедур комплексній, масштабній і проектній взаємодії одночасно і органів державної та регіональної влади, органів місцевого самоврядування.

Серед елементів побудови механізму міжрегіональної (територіальної) взаємодії можна виокремити: об'єкти, суб'єкти, інтереси та потреби окремих регіонів (територій), принципи взаємодій, форми та методи та інше. Причому, основними об'єктами міжрегіональної (територіальної) взаємодії є господарська система території, соціальна інфраструктура, екосистема [4]. Впровадження в практику регіонального розвитку механізмів міжрегіональної (територіальної) взаємодії, співорганізації, координації має засновуватись на принципах взаємної відповідальності, спільного діалогу, довіри, вертикальної не підпорядкованості.

Вибір форм міжрегіональної (територіальної) взаємодії може супроводжуватися і відбором основних способів подолання міжрегіональних (територіальних) розбіжностей в соціально-економічному розвитку. На сьогоднішній день, принаймні, в їх перелік можуть бути включені: наявність гнучкої стратегії регіонального (територіального) розвитку; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках соціо-еколого-економічного розвитку; максимальна інтеграція в зовнішнє середовище і формування позитивного сприйняття регіону (території); формування локальної ідентичності регіону (території); організація управлінської діяльності, заснованої на сучасних професійних знаннях, сприяння постійному розвитку людського капіталу, у

тому числі безперервне навчання (life long learning); першочергове врахування соціальних та екологічних аспектів економічної діяльності; формування культури і ціннісних орієнтирів; підтримка інформаційних і комунікаційних технологій.

Розвиток міжрегіональної (територіальної) взаємодії та співпраці в Україні можливий за умови формування додаткової відповідності всіх учасників такого процесу, а також переходу до нової державної регіональної політики. Слід об'єктивно оцінювати економічний потенціал кожного регіону (території) і виявляти взаємні інтереси розташованих на них суб'єктів господарювання і локальних співтовариств. В цьому випадку заявлена мета стане значно ближча і реальніша, а не фігуруватиме як якийсь фантом.

В анонсованому документі Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 р. визначено чіткі порівняльні критерії традиційної державної регіональної політики та нової державної регіональної політики. Так, декларується зміна типу планувального підходу від секторально-відомчого (без врахування специфіки різних територій країни) до інтегрованого (мультисекторального) з фокусуванням на пріоритетних видах економічного розвитку («полюсах зростання») та проблемних мікро/макрорегіонах. У цьому контексті у документі виокремлюється 9 функціональних типів територій країни у фокусі Стратегії: гірські території Українських Карпат, прикордонні території, центри економічного зростання, природно-заповідні території, зони впливу міжнародних транспортних коридорів, монофункціональні міські поселення, сільські поселення у несприятливих умовах, узбережжя Чорного та Азовського морів. Стратегічний документ визначає три пріоритетні цілі регіонального розвитку на наступні сім років: формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та просторовому вимірах; підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, ефективне людиноцентричне багаторівневе врядування.

Саме посилення інтеграційних процесів на декількох суміжних регіонах (територіях) стає пріоритетним завданням уряду на найближчу перспективу та реальним способом зменшення розбіжностей в соціально-економічному розвитку регіонів (територій), а відповідно, підвищення їх конкурентоспроможності. Так чином, як справедливо відзначають молоді вчені-регіоналісти, головними завданнями міжрегіональної (територіальної) інтеграції має бути: «забезпечення правових та організаційних основ державності; створення та зміцнення єдиного соціально-економічного простору; вирівнювання умов соціально-економічного розвитку регіонів; розвиток регіонів, що мають особливе стратегічне значення для держави; максимальне використання ресурсних особливостей регіонів; забезпечення екологічної безпеки та ін.» [5].

Як економічна категорія територіальна інтеграція «по-перше, існує лише як певна форма міжрегіональної (територіальної) взаємодії; по-друге, вона передбачає самостійність взаємодіючих регіональних (територіальних) економічних систем, створюючи інтеграційну єдність. Ця самостійність означає, що кожна з систем характеризується всіма ознаками єдиного

національного ринку» [6]. В цьому випадку інтеграція характеризує певну тісноту зв'язків між учасниками суспільного виробництва, утворюючи деяку цілісну економічну систему.

Головними тенденціями, що характеризують масштаби і темпи інтеграційних процесів в економічно розвинених країнах, є скорочення сукупних витрат, формування сприятливого ринкового середовища, розвиток підприємництва та робочої сили, нарощування грошових потоків територій. Результатом таких процесів стає формування обмеженого числа господарських комплексів, управління якими здійснюється на основі спільних економічних і ринкових цілей в рамках спільної інтегрованої багаторівневої системи. Інтегрована система управління є ієрархічною сукупністю органів управління (суб'єктів управління) групою (комплексом) підприємств (об'єктів управління), метою якої є розробка і реалізація управлінських рішень, що забезпечують інвестиційний економічний і фінансовий розвиток комплексу в цілому при максимально можливому дотриманні інтересів кожного учасника [7].

Рівень інтеграції або дезінтеграції економічних процесів між регіонами (територіями) можна оцінити із використанням методичних прийомів вибору показників тісноти економічних зв'язків. Наприклад, такими показниками можуть стати: міжрегіональні (територіальні) товарні обороти, міграційні процеси, товарна структура обороту та ін.

За даними систематичного квартального моніторингу процесу формування об'єднаних територіальних громад в Україні, станом на 10 грудня 2019 р., в рамках міжмуніципального співробітництва укладено 509 договорів 1161 територіальними громадами [8]. При чому, майже 40% всіх укладених договорів між територіальними громадами припадає лише на 2 області: Полтавську (21,2%) та Вінницьку (18,66%). Серед напрямів співробітництва, першочергове значення має покращення соціального забезпечення населення, охорона здоров'я та освіта (33,4% всіх договорів).

Таким чином, інтенсифікація зв'язків між учасниками, інтеграція їх економічних і політичних систем не є основною метою регіональної (територіальної) інтеграції. Така взаємодія є інструментом і продуктом інтеграції. А головна її мета полягає в досягненні максимальної успішності в побудові глобального рангу. Під успішністю розуміємо зміцнення позицій регіону (території) в найбільш важливих для цього типу рангу територіях або в територіях, де є найбільші можливості. Тож інтеграція дає змогу максимально використовувати переваги глобалізації, одночасно обмежуючи її негативний вплив [9]. Саме з використанням практики міжрегіональної (територіальної) взаємодії та інтеграції досягається синергетичний ефект використання ресурсного, виробничого та людського потенціалу та інтегрований сталий розвиток територій.

Список використаних джерел

1. Дунаєв І. Міжрегіональна взаємодія на принципах коеволюції: нова траєкторія в модернізації регіональної економічної політики. *Збірник наукових праць “Ефективність державного управління”*. – 2015. – Вип. 44 - С. 162-169.

2. Козловская О. В., Акерман Е. Н. Особенности регионального управления: баланс самоорганизации и организации. *Росс. экономич. интернет-журнал* [Электронный ресурс]. - 2009. - № 3. – Режим доступа: www.erej.ru/Articles/2009/Kozlovskaya_Akerman.pdf.
3. Сторонянська І.З. Регіони України: пошук моделі конвергентного розвитку: [монографія] / І.З. Сторонянська; НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів: Арал, 2008. – 144 с.
4. Мікловда В. П., Пітюлич М. І., Сембер С. В. Теоретичні підходи до формування механізму економічної координації діяльності об'єднаних територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. - 2018. - Випуск 5 (133).
5. Лугова М. Міжрегіональна інтеграція як чинник активізації інвестиційної діяльності в регіоні. – *Держава та регіони*: URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4626/3/10955.pdf>
6. Минакир П.А. Экономическая интеграция: региональный аспект. *Регион: экономика и социология*. - 2004. - № 1. – С. 118-135.
7. Экономическое развитие регионов: сходство и различие: монография / В.Н. Василенко, В.Ю. Медведь, Т. М. Савельева; науч. ред. В.Н. Василенко; НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: Юго-Восток, 2010. – 219 с.
8. Моніторинг реформи процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 10 жовтня 2019 р.). *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/477/10.10.2019.pdf> (дата звернення 30.10.2019 р.).
9. Сідоров В., Пасмор М. Регіональна економічна інтеграція. - *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 2. – С. 90-98.

МОЛОКАНОВА Валентина

д. т. н. н., професор, професор кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Протягом останніх років Україна активно демонструє потужне впровадження реформи у сфері надання публічних послуг. Децентралізація публічних послуг, підвищення їх якості, а також подальший розвиток мережі ЦНАП є нині пріоритетними напрямками у сфері реформування публічного управління в Україні. Створення сервісно-орієнтованої системи управління якістю послуг публічної влади базується на впровадженні технології оцінювання рівня споживчої цінності публічних послуг, що пов'язано з необхідністю вирішення завдань покращення сервісу, а також для забезпечення передачі інформації особам, які беруть участь у рішеннях щодо суспільних трансформацій внутрішніх потоків інституційних одиниць системи публічного управління [1].

Для оцінювання якості публічних послуг науковці пропонують введення двох груп основних показників: показників орієнтації на обслуговування клієнта органами публічної влади та показників відповідальності влади. Сукупність показників обслуговування клієнта залежить від орієнтації системи публічної влади, яку становлять:

- реактивна орієнтація на обслуговування клієнта, що передбачає ввічливе та уважне ставлення до громадян у випадку реєстрації скарги до органів публічної влади, доброзичливе ставлення до громадян у будь-якому випадку, максимальне роз'яснення особливостей задоволення їх запити;

- проактивна орієнтація на обслуговування клієнта, що передбачає системний аналіз потреби і побажання клієнтів та орієнтацію на надання послуг з урахуванням такого аналізу, критичний аналіз необхідності вдосконалення практики надання послуг клієнтам, вміння формувати необхідність удосконалення власної практики надання послуг клієнтам, можливість врахування необхідності в отриманні певної послуги клієнтом та персоналізованого ставлення до вказаної потреби, а також, конкретизованість кожного випадку обслуговування;

- підтримка орієнтації на обслуговування клієнта, що вбачається у практичній імплементації дієздатної системи, яка гарантує якісний, орієнтований на клієнта процес надання послуг, стимулювання та удосконалення підходів співпраці з клієнтом, відпрацювання низки пропозицій щодо отримання певного виду послуг клієнту тощо.

Показники відповідальності влади за якість послуг визначаються на засадах трьохрівневої ієрархії. Перший рівень ієрархії відповідальності передбачає власну відповідальність за виконання безпосередніх професійних обов'язків. Мова йде про належне сприйняття цілей, цінностей та норм організації, де працює надавач публічної послуги, реалізацію ним

домовленостей щодо призначених зустрічей з клієнтом, встановлених правил співпраці з клієнтом, процедури взаємодії та методики щодо задоволення його потреби у послугі, відповідальність за власні дії, вміння визнавати власні помилки, бути відкритим до зворотного зв'язку з клієнтом на сприймати критичні зауваження щодо власної діяльності.

Другий рівень ієрархії відповідальності орієнтований на вміння діяти в інтересах організації, зокрема, активно спрямовувати власні професійні здобутки на досягнення цілей та реалізацію цінностей організації, передбачати наслідки власної діяльності та пропозицій щодо удосконалення процесу надання публічних послуг, які репрезентуються як діяльність та пропозиції від організації чи установи, вміння мобілізувати власну діяльність в критичних ситуаціях задля збереження позитивного іміджу організації, відкрита демонстрація корпоративних цінностей та норм, здатність викликати у клієнтів довіру до власної об'єктивності та доброчесності.

Третій рівень ієрархії показників відповідальності передбачає захист та збереження інтересів організації шляхом поширення цінностей та цілей як в середині організації, так і за її межами, інформування про вказані цілі, принципи діяльності, цінності та норми та здійснення підтримки щодо їх реалізації; відпрацювання власної принципової позиції на користь всієї організації та загальним інтересам, навіть за умов, що власна вказана позиція не є популярною в межах організації; відкритої підтримки прийнятих рішень, ініціювання їх реалізації в межах і поза межами організації; формування власної добродійної поведінки у відповідності до соціальних, етнічних і професійних норм, закликаючи до вказаного інших членів організації.

При формуванні показників покращення якості діяльності органів публічної влади мають бути застосовані принципи належного демократичного врядування, до системи яких належать дванадцять принципів, які склали основу для розробки Європейської стратегії щодо інноваційного та належного врядування [2, 3]:

1. Чесне проведення виборів, представництво та участь, з метою забезпечення реальних можливостей для всіх громадян мати власний голос у вирішенні суспільних справ.

2. Чутливість, щоб забезпечити, аби влада чутливо реагувала на законні очікування та потреби громадян. Цілі, правила та процедури мають бути адаптовані відповідно до очікувань та потреб громадян.

3. Ефективність та результативність, для забезпечення досягнення цілей і водночас найраціональнішого використання наявних ресурсів.

4. Відкритість і прозорість щоб забезпечити публічний доступ до інформації та полегшити розуміння, як ведуться суспільні справи.

5. Верховенство права, щоб забезпечити справедливість, безсторонність і передбачуваність.

6. Етична поведінка, щоб забезпечити перевагу суспільних інтересів над приватними.

7. Компетенції та спроможність, щоб забезпечити здатність представників та посадових осіб публічної влади виконувати свої обов'язки.

8. Інновації та відкритість до змін, щоб забезпечити здобуття користі від нових рішень та кращих практик.

9. Сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати, щоб враховувати інтереси майбутніх поколінь.

10. Надійний фінансовий менеджмент, щоб забезпечити ощадливе та продуктивне використання суспільних коштів.

11. Права людини, культурне різноманіття та соціальне згуртування, щоб забезпечити захищеність і повагу до всіх громадян, коли жоден не дискримінується і не виключається.

12. Підзвітність, щоб забезпечити, аби представники та посадові особи місцевої влади брали відповідальність і притягувалися до відповідальності за свої дії Зазначені принципи.

У дослідженні «Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики» [4] авторами, зроблено висновок про відсутність системного підходу у цій сфері. Будь-яке контролювання не може здійснюватися, доки не встановлені стандарти, на відповідність яким має здійснюватися оцінювання процесів чи продуктів діяльності. Відповідно до цього вихідного положення у запропонованій моделі інтерпретовано принцип «залучення клієнтів», який передбачає наявність позиції, відповідно до якої клієнти мають бути залучені до встановлення стандартів послуг та оцінювання їх якості. Комплексність системи передбачає, по-перше, залучення до розроблення стандартів адміністративних послуг широкого кола заінтересованих сторін, серед яких основними є держава, суб'єкти надання адміністративних послуг, клієнти адміністративних послуг та громадські організації. Для забезпечення фаховості стандартів можливим є також залучення професійних організацій у сфері стандартизації та науковців сфері державного управління [4].

Упровадження інституту публічного аудиту у представленому значенні значно прискорить розвиток сервісно-орієнтованої держави в Україні. Політика досягнення суспільного консенсусу, яка можлива за умов застосування публічного аудиту, сприятиме прийняттю органами публічної влади лише таких управлінських рішень, які забезпечать задоволення інтересів громадськості. Побудова процесів комунікації між публічною владою та громадянським суспільством шляхом реалізації публічного аудиту, сприятиме розвитку українського суспільства у сервісно-орієнтованому напрямі.

Список використаних джерел

1. Євсюкова О. В. Система публічного аудиту сервісизації діяльності органів публічної влади у межах суб'єктно-орієнтованого підходу за умов деліберативної демократії / О. В. Євсюкова // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 13. – С. 92 – 97.

2. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави / М. В. Дзевелюк // Актуальні проблеми держави і права. – 2017. – Вип. 78. – Режим доступу : <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/9055>.

3. Школьний Є. На шляху до побудови сервісної держави / Є. Школьний ; Центр політико-правових реформ. – Режим доступу : <https://www.pravo.org.ua/ua/news/20872662-na-shlyahu-do-pobudovi-servisnoyi-der-geavi>.

4. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / авт. Т. Маматова, Ю. Шаров, М. Зварич ; за заг. ред. Ю. Щербініної ; Проект Європейського Союзу та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг». – Київ : ПРООН, 2013. – 120 с.

ПИЛИПЕНКО Вячеслав

студент

Сумський національний аграрний університет

ПИЛИПЕНКО Надія

к.е.н.,

доцент кафедри економіки та підприємництва

Сумський національний аграрний університет

РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ АГРОХОЛДИНГІЗАЦІЇ: ЧИННИК РОЗВИТКУ ЧИ ЗАГРОЗА?

Сьогодні у суспільстві вирують пристрасті з приводу зняття мораторію на продаж і запровадження повноцінного ринку сільськогосподарських земель. Прихильники ринку стверджують, що це дасть можливість залучити інвестиції в аграрну галузь і забезпечить ріст ВВП на 2-3 %. Їхні опоненти наголошують на загрозах, що несе в собі нерегульований процес продажу сільськогосподарських земель. Як при цьому знайти порозуміння, і в процесі дискусій та суперечок у пошуку компромісу не «вихлюпнути із водою дитя»? Дане дослідження не претендує на «істину в останній інстанції», проте є спробою розібратися із основною аргументацією за і проти.

Почнемо із основних аргументів прихильників вільного ринку землі. Вони здебільшого стосуються економічних важелів. Відкриття продажу дозволить залучити додаткові кошти в аграрну галузь і в найближчі роки збільшити ВВП на 2-3% на рік. Запровадження ринку сприятиме формуванню ринкових цін на землю, що, безумовно, скоригує величину існуючої нормативної оцінки землі. Аргументи другого типу апелюють до «священного» права приватного власника розпоряджатися своїм майном без усяких обмежень.

Дійсно, при відкритті ринку прийдуть гроші. Але, залишається питання – чії гроші? Якщо ми хочемо будувати в аграрному секторі європейську модель, то слід враховувати, що середній розмір земельного наділу на 1 підприємство в Європі вимірюється десятками гектарів, а не десятками тисяч, як сьогодні в агрохолдингах України. В жодній країні ЄС немає вільного ринку землі. Він є достатньо зарегульований і практично виключає покупку землі з метою монополізації або спекуляції. В сучасних умовах фермер чи приватний підприємець, які мають в своєму користуванні як правило не більше 1000-2000 га земель, не мають коштів для покупки землі, яку вони орендують. Якщо ж купляти за допомогою банківських кредитів, то це навряд чи можна назвати інвестиційним бумом, оскільки ці кошти будуть «відірвані» від інших секторів економіки. Залучення іноземних інвестицій також неможливо з огляду на заборону на 5 років покупки для іноземного капіталу. Виникає логічне питання – а що дасть для розвитку аграрного бізнесу сам факт покупки, крім відволікання інвестиційного ресурсу на зміну титулу власника

земельної ділянки? Можливо, краще було б направити цей ресурс на інвестиції в технічне переозброєння, сучасні технології, розвиток переробки і т.ін.?

Стосовно другого аргументу щодо можливості вільного розпорядження своїм майном кожного приватного власника, то він цілком справедливий і умовах стабільних правових держав із розвиненими інститутами захисту прав власників. В нашій країні, на жаль, це мета, а не дійсність. В умовах незавершеності роботи із 100% інвентаризації усіх земельних ділянок Держгеокадастром, неодноразової зміни форм документів, що засвідчують право володіння земельною ділянкою, можна припустити високу ймовірність корупційних ризиків та інших правопорушень. Прикладів в ЗМІ предостатньо. Можна також згадати ситуацію, коли влада в особі НБУ забороняла дострокове зняття депозитів населення, і всі розуміли, що це було потрібно, перш за все, самому населенню, яке в умовах нестабільності під впливом панічних настроїв, могло втратити все.

Противники продажу сільськогосподарських земель акцентують свою увагу, по-перше, на аморальності самого факту торгівлею землею, оскільки вона створена не людиною і належить згідно статті 13 Конституції України народу України, тобто всім тим, хто зараз живе і хто буде жити в майбутньому.

Другий аргумент стосується несвоєчасності запровадження купівлі-продажу землі саме сьогодні, в умовах низького рівня добробуту абсолютної більшості громадян. І цілком справедливо стверджується, що скупити землю за безцінь сьогодні зможуть лише олігархи, які в майбутньому зможуть або продати за більш високу ціну, або монополізувати галузь, що призведе до підвищення вартості продуктів харчування, що в свою чергу аж ніяк не сприятиме процвітанню наших громадян.

Третій аргумент акцентує увагу на невідпрацьованості організаційно-технічних умов функціонування ринку землі та недосконалій системі обмежень (щодо кількості землі в одних руках, щодо територіальної концентрації, щодо особи власника і т.ін.). Особливе значення прихильники заборони продажу землі надають потенційній можливості представникам країни-агресора отримати контроль над найважливішим національним надбанням України.

В цій суперечці, як і на початку 90-х років минулого століття, втрачаються орієнтири – що є метою, а що буде засобом її досягнення. Очевидно, що метою повинно бути забезпечення продовольчої безпеки України, збереження довкілля, підвищення добробуту громадян. І аж ніяк не функціонування ринку землі, реалізація «священного» права власності щодо землі, надходження коштів до бюджету чи ріст ВВП безвідносно того, яким чином це впливає на безпеку, довкілля чи добробут. Чомусь у нас замовчують той факт, що в Нідерландах три чверті всіх сільськогосподарських земель в обробітку орендуються. При цьому невеличка країна годує пів-світу. Цілком може існувати ринок прав оренди замість ринку фізичних ділянок землі, а строки оренди в 15-20 років є цілком достатні для повернення вкладених інвестицій.

Таким чином, проблема запуску купівлі-продажу земельних ділянок, яку намагаються вирішити в «турборежимі» в черговий раз розколює наше суспільство. На наш погляд, питання ринку землі є якраз тим випадком, коли справедлива народна мудрість – «поспішиш – людей насмішиш». Приймати рішення потрібно зважено, з широким обговоренням в експертному колі, в сільських громадах, в широкому суспільстві. Тільки тоді у нас є шанс отримати цивілізований ринок землі, а не дикий перерозподіл на користь 0,5% населення, яке контролює 80% національного багатства України.

Список використаних джерел

1. Конституція України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

СЕРГІЄНКО Елла

к. держ. упр.

доцент кафедри менеджменту

та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ВАЛЕНКО Максим

студент третього курсу

спеціальності «Менеджмент»

ДРІДУ НАДУ

СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ АКАДЕМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Життєздатність та суспільний авторитет спільноти студентів і викладачів залежить від відданості тим цінностям, на яких вона будується. Так виникає академічна інституційна культура як поєднання організаційних особливостей, які обумовлюють спільні для цієї спільноти підходи до способу організації праці, визначення рівня посадової компетенції та довіри, процедури прийняття рішень, сприйняття та розв'язання конфліктів.

В Україні створено Всеукраїнську студентську раду для розгляду актуальних проблем студентського життя. Головними її завданнями є: сприяння розвитку студентського руху в Україні, у т. ч. розвитку у вищих навчальних закладах України студентського самоврядування; забезпечення постійного зв'язку та взаємодії між Міністерством освіти і науки України і органами студентського самоврядування вищих навчальних закладів; аналіз суспільних процесів у сфері освіти, культури, праці, соціального становлення та розвитку студентської молоді, молодих спеціалістів і громадян, які вступають до вищих навчальних закладів, розроблення та внесення за результатами такого аналізу пропозицій Міністерству освіти і науки України та органам місцевого самоврядування всіх рівнів; участь у підготовці та розробленні пропозицій до нормативно-правових актів, програм із найважливіших питань суспільного становища, правового і соціального захисту студентської молоді, молодих спеціалістів і громадян, які вступають до вищих навчальних закладів України; сприяння розширенню регіонального, всеукраїнського та міжнародного співробітництва у сфері освіти, культури, праці, соціального становлення та розвитку молоді; участь у підготовці та реалізації заходів, спрямованих на розв'язання соціально-економічних, правових, освітніх, культурних та інших проблем студентської молоді, молодих спеціалістів; стимулювання утвердження правового громадянського суспільства в Україні, духовного та фізичного розвитку студентів, виховання у них патріотизму; сприяння формуванню громад.

У вищих навчальних закладах створюються органи студентського самоврядування. У типовому положенні, затвердженому Міністерством освіти і науки України наведено таке визначення: «Самоврядування у вищому навчальному закладі – це самостійна громадська діяльність студентів з

реалізації функцій управління вищим навчальним закладом, яка визначається адміністрацією, деканатами і здійснюється студентами у відповідності з метою й завданнями, які стоять перед студентськими колективами».

Основними завданнями студентського самоврядування є: представляти й висловлювати позицію студентів; репрезентувати студентську громаду в адміністрації вузу й перед викладачами; захищати права й інтереси студентства; допомагати студентам та вирішувати їхні проблеми; інформувати студентство; сприяти створенню належних умов для навчання, проживання й відпочинку студентів; організувати позанавчальне життя студентів: дозвілля, спортивні заходи, відпочинок тощо.

Участь у студентському самоврядуванні дає змогу виявити потенційних лідерів, виробити в них навички управлінської та організаторської роботи, сформуванню майбутню еліту нації. Без вирішення проблем студентського самоврядування неможливо досягти європейської якості освіти і підготувати конкурентоспроможних фахівців.

Список використаних джерел:

1. Академічна культура як необхідна передумова ефективного управління сучасним університетом в умовах автономії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=10956.

2. Педагогіка вищої школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/pedagogika/studentske_samovryaduvannya.

3. Ярошенко Т. Академічна нечесність та політична культура. Покликання університету: зб. наук. пр./ Відп. ред. О. Гомілко. – К. : РІА «Янко»;»Веселка», 2005. – 304 с.

СЕРЬОГІНА Наталія

*к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ВИНОГРАДОВА Наталія

*к.держ.упр., доцент
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів*

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Характеристика показників розвитку персоналу, перш за все ґрунтується на оцінці персоналу. Насправді, оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації та є засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівників і підвищення їх кваліфікації, є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. Основними цілями оцінки персоналу є: -адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); -інформативна - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; - мотиваційна — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка персоналу — це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, відповідальність, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, а тому потребують оцінки [1].

Таким чином, оцінювання персоналу – це процес порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді.

Проведення оцінки персоналу дозволяє: планувати кар'єру та просування працівників по службі; визначати рівень компетентності спеціалістів; здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників; одержати психологічний портрет працівників організації; проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціоналізувати методи роботи з персоналом [6].

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва.

Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи. Проведення оцінки персоналу дає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих спеціалістів; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці [2].

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо. Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Проте, на цей час загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини організації розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних органів державної влади.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів: об'єктивності; гласності; оперативності; демократизму; простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного); результативності; підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу [4].

Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками: оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів; аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Основним питанням будь-якої дієвої оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, за якими вона здійснюється. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи: результативність праці; професійна поведінка; особисті якості.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Вся робота по проведенню оцінки персоналу включає три її складові: зміст оцінки; методи оцінки; процедуру оцінки.

Для того, щоб оцінка була дієвою, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямами, які прямо пов'язані з працею та її результатами і особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності [5]. Отже, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів.

В цільових, планових і оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління персоналом умовно всі існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані [3]. До групи якісних

методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів. Комбіновані методи — це методи експертної оцінки, тестування.

За результатами оцінки персоналу формуються такі документи: результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь; соціально-психологічний портрет особистості; оцінка ділових і моральних якостей; оцінка рівня знань законодавства; висновок атестаційної комісії.

Список використаної літератури

1. Управління персоналом : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К. : Кондор, 2012. 310 с.

2. Пирогова Ю. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс / Ю. Пирогова // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Сербогін (голов. ред.) [та ін.]. - Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. - Вип. 4 (39).-С.152 - 158.

3. Позднякова Л. О. Проблеми управління та оцінка резервів розвитку публічного управління персоналом підприємств залізничного транспорту/Л. О. Позднякова, В. В. Сребранець // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : В. Б. Дзюндзюк (голов. ред.) [та ін.]. - Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. - Вип. 1 (55).-С.155 - 161.

4. 6 стилей управления персоналом: как стать эффективным менеджером. – 3 июля 2017. – Режим доступа : https://www.eduget.com/news/6_stilej_upravleniya_personalom_kak_stat_effektivnym_menedzherom-2545.

5. Злыгостев В. Ю. Управление по-японски. особенности системы управления персоналом и мотивации труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях / В. Ю. Злыгостев. – М. : Академия Естествознания, 2016. – Режим доступа : <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=600>.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

АЛЬ-АТТІ Ірина

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

АНДРІЄНКО Антон

*аспірант кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

АНТОНЮК Ірина

*магістрантка кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

АПОСТОЛ Олександр

*здобувач навчально-науково-виробничого центру
Національний університет цивільного захисту України*

АСЄЄВА Анна

*студентка гр. ВМ-17-1
факультету економіки
Дніпровського національного університету ім. О. Гончара*

БАЗИЛЕВСЬКИЙ Сергій

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

БЕРЕЗОВСЬКА Світлана

*студентка четвертого курсу
спеціальності «Менеджмент» ДРІДУ НАДУ*

БЛІЩУК Катерина

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки
ЛРІДУ НАДУ*

БОБРОВСЬКА Олена

*д. держ. упр., професор,
завідувач кафедри економіки та регіональної
економічної політики ДРІДУ НАДУ*

БОБРОВСЬКИЙ Олексій

*аспірант кафедри державного управління
та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ*

БОЙКО Олена

*к. держ. упр.,
докторант кафедри публічного управління та публічної служби
НАДУ*

БОНДАРЕНКО Віктор

аспірант ДРІДУ НАДУ

БОРИСЕНКО Юрій

*к. держ. упр., голова Юр'ївської
районної державної адміністрації Дніпропетровської області*

ВАВРЕНЮК Сергій

*к. держ. упр.
докторант докторантури
Національного університету Цивільного захисту України*

ВИШНЯК Олена

*магістр кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної академії управління персоналом*

ВАЛЕНКО Максим

*студент третього курсу
спеціальності «Менеджмент»
ДРІДУ НАДУ*

ВИНОГРАДОВА Наталія

*к. держ. упр., доцент
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів*

ВОРОНА Петро

*д. держ. упр. доцент, перший проректор
Інституту підготовки кадрів
Державної служби зайнятості,
депутат Полтавської обласної ради*

ВУКОЛОВ Володимир

*ст. викладач кафедри менеджменту та
управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ГОЛОВІНА Ольга

*канд. іст. наук,
доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*

ГОРОВА Анастасія

магістр

Сумський національний аграрний університет

ГРОМ Денис

магістрант кафедри менеджменту та управління проектами

ДРІДУ НАДУ

ГУЦАЛЮК Владислава

студентка 3 курсу

спеціальності «Менеджмент» факультету економіки

Дніпровського національного університету імені О. Гончара

ДЕЙДЕЙ Дарина

аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби

НАДУ при Президентіві України

ДОМОРАДСЬКИЙ Михайло

здобувач навчально-науково-виробничого центру

Національний університет цивільного захисту України

ДРИГУЛЯ Наталія

аспірантка кафедри соціальної і

гуманітарної політики НАДУ

ДРОГОРУБ Валерія

магістрантка кафедри регіонального управління,

місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)

ДРОГОРУБ Ігор

магістрант кафедри регіонального управління,

місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)

ДУБРОВСЬКА Марія

аспірант кафедри економіки

ЛРІДУ НАДУ

ДУРМАН Микола

к.т.н., доцент,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Херсонського національного технічного університету

ЄГОРЕНКОВА Юлія

заступник начальника відділу комунальної власності

управління стратегічного планування та комунальної власності

виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради

ЖЕМЧУЖНИЙ Денис

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

ІГНАТ Олександр

аспірант кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

ІГОЛКІН Сергій

*аспірант кафедри публічного управління
та публічної служби НАДУ при Президентові України*

ІГОЛКІНА Васирина

*к. держ. упр.,
докторант кафедри соціальної і гуманітарної політики
НАДУ при Президентові України*

КАНАН Аюб

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

КИРТОКА Марія

*аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби
Національної академії державного управління при Президентові України*

КИТАЄВ Андрій

*керівник Центру енергоменеджменту
НаУКМА*

КІЯНКА Ірина

*д. політ. н., доцент,
доцент кафедри європейської інтеграції та права
ЛРІДУ НАДУ*

КОВАЛЬОВ Вадим

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

КОЖУРІНА Віра

*аспірантка кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування
ХарРІ НАДУ при Президентові України*

КОЗИРЄВА Катерина

*магістрант УМСФ “Публічне управління”
головний спеціаліст Департаменту культури, туризму, національностей та
релігій Запорізької обласної державної адміністрації*

КОРОЛЮК Тетяна

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри національної економіки та
публічного управління ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

КОРХ Наталія

*студентка факультету економіки
ДНУ імені Олеся Гончара*

КОШЕЛЄВА Марина

*слухач Національної академії державного
управління при Президентові України
факультет денної форми навчання*

КРАВЦОВ Олег

*к.х.н., доцент, доцент кафедри інформаційних
технологій та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ*

КРАВЦОВА Тетяна

*к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

КРАВЧЕНКО Мілена

*д. держ.упр., професор,
професор кафедри соціальної і гуманітарної політики НАДУ*

КРАЙНИК Ольга

*д.е.н., професор,
професор кафедри економіки
ЛРІДУ НАДУ*

КРИВОРЧУК Ігор

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

КРИТЕНКО Олена

*к.держ.упр.,
доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування УМСФ*

КРІПАК Андрій

*аспірант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом
НАДУ (Київ)*

КУЗЬМЕНКО Віктор

*аспірант кафедри менеджменту
та управління проектами
ДРІДУ НАДУ*

ЛЕБЄДЄВА Надія

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом*

ЛЕЛЕЧЕНКО Анжела

*к.держ.упр., доцент,
професор кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ*

ЛЕЩУХ Ірина

*к.е.н., науковий співробітник відділу просторового розвитку
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. Долішнього НАН України»,
м. Львів*

ЛИСАЧОК Алла

*аспірантка кафедри державного управління,
ЛРІДУ НАДУ*

ЛИСОВЕЦЬ Олександр

*магістр кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної академії управління персоналом*

ЛИТВИНЕНКО Олексій

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ*

ЛИТВИНЕНКО Юлія

*студентка кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту
ДНУ імені Олеся Гончара*

МАЗУР Олександр

*аспірант кафедри інформаційних технологій
та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ*

МАКАРОВА Світлана

студентка групи УП-19-1м

МАЛА Світлана

*аспірант кафедри менеджменту та управління проектами
ДРІДУ НАДУ*

МАМАТОВА Тетяна

*д.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджменту та управління проектами
ДРІДУ НАДУ*

МАМОНОВА Валентина

*д.держ.упр., проф.,
професор кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування
ХарРІ НАДУ при Президентові України*

МАРЦЕНЮК Олена

*к.держ.упр.
керівник навчально-наукового центру,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро*

МЕДВІДЬ Вікторія

*д.е.н., професор,
професор кафедри економіки та підприємництва
Сумський національний аграрний університет*

МЕЛЬНИЧУК Лариса

*д. держ.упр.,
начальник центру організації освітньо-наукової діяльності студентів та
молодих учених, Національний авіаційний університет*

МЕЛЬНИШИН Лев

*аспірант кафедри європейської інтеграції та права
ЛРІДУ НАДУ*

МІЩЕНКО Яна

*магістрант УМСФ «Публічне управління»
головний спеціаліст Департамент культури, туризму, національностей та
релігій Запорізької обласної державної адміністрації*

МНАЦАКАНОВ Сурен

*аспірант кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

МУХІН Василь

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

НИКОЛАЄВА Валентина

*к.пед.н., доцент
доцент кафедри соціології управління
Донецького державного університету управління
м. Маріуполь*

НІКІТІНА Катерина
студентка групи ПУ-18-1зм

ОДНОРОМАНЕНКО Олександр
*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

ОЛЕЩЕНКО Вероніка
*аспірант кафедри соціальної і гуманітарної політики
НАДУ*

ОЛЬХОВІКОВА Юлія
*аспірант кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ОЛЬШАНСЬКИЙ Олександр,
*к.держ.упр.,
заступник міського голови,
начальник Фонду комунального майна,
м. Северодонецьк Луганської обл.*

ОСАДЧУК Світлана
*к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри економічної
та фінансової політики ОДРІДУ НАДУ*

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана
*д.держ.упр., доцент
завідувач кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ПИЛИПЕНКО Вячеслав
*студент
Сумський національний аграрний університет*

ПИЛИПЕНКО Надія
*к.е.н.,
доцент кафедри економіки та підприємництво
Сумський національний аграрний університет*

ПИРОГОВА Юлія
*аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування,
ДРІДУ НАДУ*

ПОЛЯНСЬКА Яна

*аспірант кафедри економіки і регіональної економічної політики
ДРІДУ НАДУ*

ПОЛОЖЕШНА Ірина

*аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ при Президентові України,
Перший заступник голови
Широківської районної державної адміністрації*

ПОТЕБНА Юлія

*слухач магістратури
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Завідувач сектору з оформлення грошових виплат відділу соціальних послуг
адміністративно-дозвільного управління, адміністратор
Центр надання адміністративних послуг у місті Кременчуці*

ПРУТ Леся

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

РОМАНСЬКИЙ Ігор

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

РОПАН Артур

*аспірант Інституту підготовки кадрів
Державної служби зайнятості*

САВЕЛЬЄВА Ольга

*адміністратор інформаційно-консультаційного
сектору управління адміністративних послуг
Хмельницької міської ради*

САК Юрій

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна

*д. держ. упр.
доцент кафедри політології та соціології
Національного авіаційного університету*

СЕМЕНІХІНА Юлія

*аспірант кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

СЕРГІЄНКО Елла

*к.держ.упр., доцент кафедри
менеджменту та управління проектами
ДРІДУ НАДУ при Президентіві України*

СЕРЬОГІНА Наталія

*к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

СІМЧУК Олександр

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом НАДУ (Київ)*

СКУЛЬСЬКА Світлана

*магістр кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної академії управління персоналом*

СОЛОВЙОВ Сергій

*к. соц. ком, доцент,
доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ при Президентіві України*

СТУЛО Эвелина

*студентка факультета управління, інститута управленческих кадров,
УО «Академия управления при Президенте Республики Беларусь»*

СУРОВЦЕВА Ірина

*к.і.н., доцент
доцент кафедри соціології та
соціальної роботи ПДТУ*

ТЕРЕЩЕНКО Світлана

*д.е.н., доц.
завідувач кафедри економіки та підприємництва
Сумський національний аграрний університет*

ТОРІЧНИЙ Вадим

*к. психолог. н.,
викладач кафедри спеціальних дисциплін
факультету правоохоронної діяльності
Національної академії Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького*

ТРОСТЯНСЬКА Карина

*к.е.н., доцент кафедри статистики,
обліку та економічної інформатики,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара*

ТРОЦЕНКО Ігор

*магістрант кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом
НАДУ*

ТРОЦЕНКО Микола

*аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ*

УДОД Євген

*здобувач кафедри менеджменту та
управління проектами ДРІДУ НАДУ*

УШАКОВА Алла

*аспірант кафедри менеджменту
та управління проектами
ДРІДУ НАДУ*

ЧАЙКА Анжеліка

*аспірантка кафедри публічного управління
та регіоналістики
ОРІДУ НАДУ при Президентові України*

ЧАЛА Ніна

*д.н.держ.упр., професор
кафедри маркетингу та управління бізнесом
НаУКМА*

ЧИКАРЕНКО Ірина

*д.держ.упр., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

ЧИКАРЕНКО Олексій

*к.держ.упр., доцент
доцент кафедри інформаційних технологій
та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ*

ШКЛЕНСЬКА Юлія

провідний спеціаліст

відділу капітального будівництва та інвестицій

Виконавчого комітету Апостолівської міської ради,

слухач зі спеціальності «Публічне управління

та адміністрування» ДРІДУ НАДУ

ЧЕРНИХ Тетяна

адвокат,

магістрант НАДУ

ШЕВЧИК Катерина

студентка факультета управління, інститута управленческих кадров,

УО «Академия управления при Президенте Республики Беларусь»

ШИШКО Антон

студент 4 курсу спеціальності «Маркетинг»

ГУО «Институт бизнеса Белорусского государственного университета»

ШЛЯХОВА Наталія

к. філос. н.

Маківський сільський голова

Шосткинського району Сумської області

ШОСТАК Інна

к. е. н.,

провідний науковий співробітник проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень ринку праці

Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

ЮСИПЕНКО Олег

магістрант кафедри регіонального управління,

місцевого самоврядування та управління містом НАДУ

ЯГОДЗІНСЬКИЙ Сергій

д. філос. наук, професор,

професор кафедри філософії НАУ

Наукове видання

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І ПІДВИЩЕННЯ
РІВНЯ СПРОМОЖНОСТІ
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю

30 жовтня – 29 листопада 2019 р.

За загальною редакцією І. А. Чикаренко

в авторській редакції

Комп'ютерний оригінал-макет – Е.О. Сергієнко, Ю. В. Семеніхіна, А.С. Ушакова

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії
державного управління при Президентіві України Україна, 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя,
29, тел. (056) 794 58 27*

*Свідотство про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготовників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК №1743 від 06.04.2004 р.*