

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ І
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Підручник

**Харків
Майдан
2022**

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Підручник
для здобувачів ступеня вищої освіти закладів вищої
освіти

За редакцією доктора наук з державного управління,
професора В. Д. Бакуменка

Харків
Майдан
2022

УДК 351(075.8)
С 91

Затверджено
Вченою радою державного біотехнологічного університету
Протокол № 1 від 30.09.22 р

Авторський колектив:

А. О. Науменко, доктор наук з держ. управління, професор
О. В. Смігунова, кандидат економічних наук, доцент
О. В. Дудник, кандидат економічних наук, доцент
С. І. Міненко, доктор філософії з менеджменту (PhD)

Рецензенти:

С. М. Домбровська – доктор наук з державного управління, професор, проректор Національного університету цивільного захисту України, Заслужений працівник освіти;

А. Л. Помазан-Пономаренко – доктор наук з державного управління, старший дослідник, начальник наукового відділу з проблем управління державною безпекою Навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України;

С 91 Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с.

Посібник розрахований на студентів бакалаврату та магістратури, які навчаються за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» і 073 – «Менеджмент». В цьому посібнику наведено основні - та наукові підходи до публічного управління та адміністрування. Матеріал посібника відповідає галузевому стандарту спеціальності 281. Особливістю навчального посібника є акценти, зроблені авторами на ролі і значенні публічного управління та адміністрування в забезпеченні національної безпеки та збалансованого суспільного розвитку в процесі євроінтеграції.

Підручник адресовано здобувачам ступеня вищої освіти закладів вищої освіти.

УДК 351(075.8)

© Науменко А. О., Смігунова О. В.,
Міненко С. І., 2022
© ДБТУ, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Змістовий модуль 1.....	9
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	9
ТЕМА 1. ПОШИРЕНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	9
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ПРОЦЕСИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
ТЕМА 2. ПЕРЕХІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО МОДЕЛІ «GOOD GOVERNANCE» - ДОБРОЧЕСНЕ ВРЯДУВАННЯ	19
ТЕМА 3. ВРАХУВАННЯ ЧИННИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ВПЛИВУ.....	24
ТЕМА 4. АКЦЕНТУВАННЯ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	28
ТЕМА 5. ПОСИЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ	38
Змістовий модуль 2.....	47
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	47
ТЕМА 5. ОСНОВНІ ЗАСАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	47
ТЕМА 6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАСОБАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	52
ТЕМА 7. ПОПЕРЕДЖЕННЯ ВИКЛИКІВ НАЦІОНАЛЬНИМ ІНТЕРЕСАМ.....	58
ТЕМА 8. НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ.....	60
Змістовий модуль 3.....	66
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОШИРЕНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	66
ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ.....	66
ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	72
ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	80
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	85
ТЕМА 13. РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ	92
Змістовий модуль 4.....	98

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	98
ТЕМА 14. СУТНІСТЬ ТА СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	98
ТЕМА 15. СУТНІСТЬ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАН ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	106
Практичні заняття до змістовного модуля 1.....	115
Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування	115
ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 1.....	116
Практичні заняття до змістовного модуля 2.....	117
Публічне управління у вирішенні питань національної безпеки	117
ТЕМИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 2.....	118
Практичні заняття до змістовного модуля 3.....	119
Методологія та інструментарій забезпечення поширених напрямів розвитку публічного управління та адміністрування	119
ТЕМИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 3.....	121
Практичні заняття до модуля 4.....	122
Вплив європейської та євроатлантичної інтеграції на прийняття управлінських рішень	122
ТЕМИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 4.....	124
Змістовий модуль 1.....	125
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	125
Тема 1. Поширені моделі управління та адміністрування.....	125
Змістовий модуль 2.....	127
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	127
Змістовий модуль 3.....	129
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОШИРЕНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	129

Змістовий модуль 4.....	132
ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.	132
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ ПО КУРСУ «СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» ...	133
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО КУРСУ «СУЧАСНІ ПІДХОДИ І НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ».....	146
ДОДАТКОВІ ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ДО КУРСУ	151
«СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ».....	151
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	155
ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 1. «Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування».....	160
ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 2.	173
«Публічне управління у вирішенні питань національної безпеки»	173
ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 3. «Методологія та інструментарій забезпечення поширених напрямів розвитку публічного управління та адміністрування».....	181
ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 4.	194
«Вплив європейської та євроатлантичної інтеграції на прийняття управлінських рішень».....	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	208
словник термінів і понять.....	212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	234

ВСТУП

Формулювання обґрунтованих цілей розвитку громадянського суспільства та забезпечення їх досягнення нерозривно пов'язано зі ступенем використання в публічному управлінні і адмініструванні сучасних підходів.

Фундаментальних змін у механізмах прийняття рішень у публічному просторі можна досягти, насамперед, за рахунок впровадження інноваційних рішень у систему підготовки менеджерів нового покоління, які матимуть розвинене креативне мислення, навички аналізу економічних, політичних та соціальних процесів, уміння систематизувати набутий попередній досвід публічного управління і адміністрування в розвинених країнах та на основі зазначеного робити обґрунтовані висновки щодо поточного стану, визначати перспективи та стратегічні вектори розвитку. Підготовка фахівців із зазначеними компетентностями можлива лише при наявності належного методичного забезпечення, в тому числі, якісних навчальних посібників, що ґрунтуються на новітніх концептуальних засадах публічного управління та орієнтовані на глибокий аналіз трансформаційних процесів сучасного світу, поєднують в собі, як системну теоретичну підготовку, так і широке вивчення практичного досвіду публічного управління на різних рівнях.

Підручник з публічного управління та адміністрування, підготовлений групою науковців управлінських спеціальностей, має міждисциплінарну структуру та розглядає низку актуальних проблем політичного, економічного, правового, соціального та психологічного характеру, вирішення яких є головним завданням нової управлінською елітою. Унікальністю навчального посібника є висвітлення теоретико-методологічних підходів до вивчення державного управління в контексті посилення процесів демократизації суспільного розвитку,

трансформаційних змін в економіці, політиці та суспільному житті. В посібнику відзначена роль та значення державного управління в забезпеченні національної безпеки та збалансованого суспільного розвитку, впливі державного сектора економіки на ринковий фундаменталізм та євроінтеграційні процеси.

Значну увагу авторський колектив приділив шляхам удосконалення механізму соціально-економічного планування та прогнозування, ролі системного аналізу в прийнятті управлінських рішень та напрямам антикорупційної політики у сфері державного управління. Дане видання вирізняється з-поміж інших систематизацією процесів місцевого самоврядування, ґрунтовним аналізом реформ місцевого самоврядування, висвітленням сучасних тенденцій розвитку місцевого самоврядування, роздумом про особливості управління об'єднаними територіальними громадами, інструменти та практики місцевого самоврядування. Авторський колектив творчо підійшов до аналізу реформ державного управління та управління інтелектуальною власністю, оцінивши світовий досвід управління публічним сектором та державно-приватного партнерства. У посібнику акцентовано увагу на широкому застосуванні інформаційних технологій у державному управлінні, розвитку публічної комунікації та впливі психологічних факторів на механізм управління, використанні синергетичних концепцій у психології управління. Посібник є фундаментальним системним викладом складних процесів державного управління, що сприяє розширенню читацької аудиторії та залучення молоді.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

ТЕМА 1. ПОШИРЕНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ.

Для кращого розуміння ролі та місця публічного управління в суспільному житті та розбудові держави звернемося до рис.1.1, на якому показані основні напрями та процеси його здійснення.

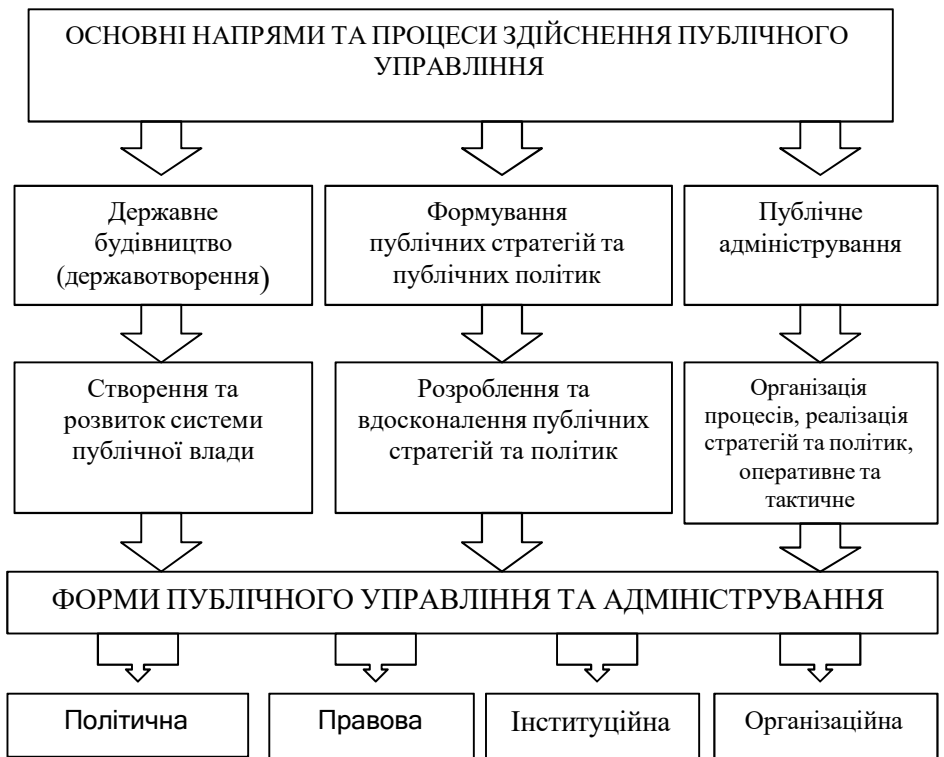


Рис. 1.1. Основні напрями, процеси та форми здійснення публічного управління

Аналіз публічного управління як системи діяльності дає змогу виділити в ньому такі основні напрями та процеси:

- ❖ напрям державного будівництва (державотворення), який реалізується через процеси створення та розвитку системи публічної влади, зокрема охоплює визначення і правове закріплення: форми публічного правління; політичного режиму; територіального (адміністративно–територіального) устрою; місії, основних цілей і функцій держави, їх пріоритетності; розподілу повноважень між гілками та вищими органами державної влади; структури органів публічної влади; корекції завдань і функцій органів публічної влади;
- ❖ напрям формування публічних стратегій та політик, який реалізується через процеси їх розроблення і вдосконалення, зокрема охоплює: визначення стратегії розвитку держави, регіонів, галузей, а також розроблення політик за основними напрямками діяльності держави (загальні орієнтири для дій та прийняття рішень); програмування, формування планів дій (формування програм, планів дій, розроблення сценаріїв і графіків досягнення цілей органів публічної влади); складання бюджету (розрахунок обсягу доходів та витрат, розподіл ресурсів по роботах, що заплановані для досягнення цілей);
- ❖ напрям публічного адміністрування, який реалізується шляхом реалізації стратегій і державних політик, зокрема забезпечує безперервну організацію всіх зазначених процесів, оперативне і тактичне управління різними суспільними сферами, галузями та відносинами з метою досягнення визначених цілей та вирішення завдань держави, надання адміністративних послуг.

Структуру, наведену на рис.1.1, можна використати для синтезу моделей (паспортів, портретів) систем публічного управління для різних країн; формування політичних програм керівників країни та претендентів на цю роль шляхом розгорнутого викладення (відповідно до структури) поглядів і підходів до основних питань державотворення, розроблення та реалізації публічних стратегій та політик, зокрема, необхідних

управлінських рішень для їх вирішення.

Зазначені напрями публічного управління реалізуються шляхом управлінських впливів, яким передують прийняття відповідних управлінських рішень. Розглянемо найбільш суттєві сфери практичного застосування таких рішень та впливів за основними напрямками публічного управління в Україні, при виділенні яких використано низку положень Конституції України.

Управлінські рішення та управлінські впливи з державного будівництва:

- призначення виборів глави держави, парламенту, органів місцевого самоврядування;
- розподіл повноважень між главою держави парламентом та урядом;
- призначення референдумів з питань, передбачених конституцією (зокрема про зміну території країни);
- визначення місії, цілей і функцій розвитку держави;
- забезпечення організації і порядку діяльності парламенту, визначення статусу його депутатів;
- визначення системи центральних органів виконавчої влади;
- утворення, реорганізація та ліквідація міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
- створення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів і служб для виконання повноважень глави держави;
- утворення судів;
- утворення і ліквідація районів, встановлення і зміна меж районів і міст, віднесення населених пунктів до категорії міст, найменування і перейменування населених пунктів і районів; розроблення засад місцевого самоврядування; спеціальних статусів столиці та інших міст;
- визначення і забезпечення правового режиму публічного кордону;
- забезпечення національної безпеки та оборони (затвердження загальної структури, чисельності, визначення функцій силових міністерств; оголошення стану війни і укладення миру; введення воєнного чи

надзвичайного стану; загальна або часткова мобілізація; використання військових формувань у разі збройної агресії проти країни; надання військової допомоги та направлення військових підрозділів до інших держав; допуск військових підрозділів інших держав на свою територію; оголошення окремих місцевостей зонами надзвичайної екологічної ситуації);

- забезпечення організації і діяльності органів виконавчої влади, основ публічної служби, організації публічної статистики та інформатизації;
- забезпечення організації і діяльності прокуратури, органів дізнання і слідства, нотаріату, органів і установ виконання покарань; основ організації та діяльності адвокатури;
- визначення засад утворення і діяльності політичних партій, інших об'єднань громадян, засобів масової інформації;
- внесення змін до конституції;
- встановлення публічних свят;
- визначення порядку використання і захисту публічних символів;
- визначення прав і свобод людини і громадянина, гарантії цих прав і свобод; основних обов'язків громадянина; громадянства, правосуб'єктності громадян, статусу іноземців та осіб без громадянства; прав корінних народів і національних меншин; порядку застосування мов;
- розроблення засад цивільно–правової відповідальності; визначення діянь, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями, та відповідальності за них.

Управлінські рішення та управлінські впливи з формування публічних стратегій та політик:

- визначення стратегій розвитку держави;
- розроблення і прийняття програми діяльності уряду;
- розроблення, прийняття та внесення змін до публічного бюджету;
- розроблення засад зовнішньої та внутрішньої політики,

зокрема грошово–кредитної, фінансової, валютної, цінової, інвестиційної, податкової; політики в сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства; охорони здоров'я; освіти; науки; культури; охорони природи, екологічної безпеки і природокористування; використання морської економічної зони, континентального шельфу, освоєння космічного простору, організації та експлуатації енергосистем, транспорту і зв'язку;

встановлення порядку утворення і погашення державного внутрішнього і зовнішнього боргу; порядку випуску та обігу державних цінних паперів, їх видів і типів;

розроблення засад регулювання демографічних та міграційних процесів;

визначення правових засад підприємництва; вилучення об'єктів права приватної власності;

затвердження переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації; правил конкуренції та норм антимонопольного регулювання;

надання позик і економічної допомоги іноземним державам та міжнародним організаціям, а також одержання їх від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій;

створення вільних економічних зон;

встановлення порядку введення державних стандартів.

Управлінські рішення та управлінські впливи з публічного адміністрування:

здійснення першочергових заходів щодо реалізації програми діяльності уряду;

нормотворча діяльність;

реалізація зовнішньої та внутрішньої політики, зокрема грошово–кредитної, фінансової, валютної, цінової, інвестиційної, податкової; політики в сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства; охорони здоров'я; освіти; науки; культури; охорони природи, екологічної безпеки і природокористування; використання морської економічної зони, континентального шельфу, освоєння космічного простору, організації та експлуатації енергосистем, транспорту і зв'язку;

реалізація національних, державних та регіональних програм економічного, науково–технічного, соціального, національно–культурного розвитку, охорони довкілля;

спрямування і координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади;

забезпечення рівних умов розвитку всіх форм власності;

управління об'єктами державної власності;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності України, митної справи;

забезпечення громадського порядку, боротьби зі злочинністю.

Основними формами публічного управління та адміністрування в Україні є політична, правова, інституційна та організаційна. Вони всі у різній мірі використовуються в процесах державотворення, при формуванні публічних стратегій та політик, у публічному адмініструванні.

Правова форма публічного управління є саме тим механізмом, що відрізняє його від менеджменту та інших форм соціального управління. Вона проявляється у законодавчій та іншій нормативно–правовій діяльності. Широко використовується в процесах державного регулювання, стимулювання, підтримки.

Політична форма використовується для розроблення та реалізації публічних стратегій та політик. Вона широко використовує програмно–цільовий підхід до управління, який, фактично, являє собою інтеграцію організаційної та правової форм публічного управління. Програмно–цільові документи розробляються як програми, проекти, плани, тобто з використанням організаційної форми управління, а для забезпечення їх реалізації вони приймаються у формі нормативно–правових актів, найчастіше постанов Кабінету Міністрів України.

Інституційна форма публічного управління фактично також є інтеграцією організаційної та правової форм управління. Інституалізація певних суспільних відносин відбувається, як правило, шляхом створення відповідних управлінських структур (органів публічної влади та управління), а повноваження та відповідальність цих структур затверджується відповідними

правовими актами у певних положеннях про них.

Організаційна форма публічного управління призначена для формування організаційних структур в процесах державотворення, а також налагодження організаційних відносин в них та між ними. Фактично, вона у значній своїй частині ототожнюється з менеджментом організацій (планування, організація, мотивація, контроль, комунікація).

В сучасних стратегіях, політиках, програмах, концепціях на різних рівнях соціального управління все частіше зустрічається вираз «науково обґрунтоване управління». Йдеться про логічну обґрунтованість управлінських рішень та дій, що спирається на теоретичні та методологічні здобутки науки управління та суміжних з нею наук. Виходячи з цього, розглянемо низку моделей, які є важливими з точки зору науково обґрунтованого управління в соціальних системах.

В основу діяльної моделі публічного управління покладено класичну модель, за якої діяльність представлена цілями, засобами, процесом та результатом. На практиці така модель доповнюється функціональною структурою, що реалізує управлінську діяльність, та морфологією, тобто середовищем, в якому відбувається така діяльність.

Елементами такої моделі є:

цілі (місія, ієрархія цілей держави, стратегії розвитку, публічна політика);

функціональна структура (система публічного управління, тобто сукупність певних органів публічної влади з їх функціями та завданнями);

сукупність процесів (змінення стану держави, її розвиток, управління, комунікація, дослідження на публічному рівні);

засоби (публічно–управлінські технології, наука публічного управління, публічна освіта, адміністративна культура, державний бюджет, державна служба, інші публічні ресурси);

морфологія, на якій склалася та існує система (суспільство, його стан, все різноманіття суспільної діяльності);

результати (новий стан суспільства).

Розглядаючи зміни моделі державного управління у часі, слід відзначити таку їх послідовність: модель державного менеджменту, модель нового державного менеджменту,

суспільно–політичні мережі, модель хорошого (добросесного) управління - «Good governance».

Для моделі державного менеджменту характерна передача функцій на нижчі рівні управління (децентралізація) та застосування підходів і методів, притаманних бізнес структурам (маркетинг, врахування економічних наслідків, публічно-приватне партнерство). У моделі нового державного менеджменту акцент зроблено на управління за результатами та підвищення ефективності.

В основі концепції нового державного менеджменту покладені ринкові моделі регулювання. Вона передбачає такі напрями змін:

- орієнтування на результат при ухваленні державно–управлінських рішень (ефективність, результативність, рентабельність та якість послуг);

- скорочення управлінських витрат, штату, ресурсів та урядових функцій через приватизацію та інші ринкові механізми;

- орієнтація на конкурентність і систему короткотермінових контрактів при організації забезпечення споживачів суспільними благами;

- зменшення сфери управлінського контролю (дерегуляція), прозорість і відкритість діяльності державного сектора, удосконалення механізмів звітування та моніторингу;

- децентралізація, деконцентрація сфери державного управління, впровадження принципу субсидіарності, тобто максимального наближення до споживачів центрів прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і надання послуг;

- створення конкурентної основи для діяльності органів державної влади, перетворення громіздких бюрократичних структур в агентства, що відрізняються мобільністю, конкурентоздатні й креативні, використання в їх діяльності практики менеджменту приватних корпорацій;

- встановлення відповідальності вищих керівників за реалізацію державної політики;

- зміна традиційного правового статусу державних службовців, зокрема шляхом впровадження строкових

контрактних форм найму персоналу; надання державним менеджерам більшої свободи у виборі засобів для досягнення поставлених цілей та посилення їх особистої відповідальності;

переміщення фокусу уваги зі структури й процесу управління на результат управління, зокрема перехід до контролю кінцевих результатів діяльності як організації в цілому, так і окремих працівників.

Загальний напрямок змін, що відбулися в останні роки в державному управлінні різних країн, пов'язане з відмовою від ряду постулатів, традиційних для цієї сфери, і введенням в організацію і діяльність держави ринкових механізмів, інститутів і установок. Криза соціального адміністрування, що призвела до збою в механізмах управління суспільними справами, неефективного використання податків, зниження якості послуг, зростання бюрократизму і корупції, різкому падінню довіри до органів влади і державної служби, призвела до перегляду ідеології державного управління та концепції держави. На зміну державі – адміністратору прийшла держава – економічно ефективний менеджер.

Різко зросла увага до фінансового менеджменту в державній сфері, підвищилася цінність громадських грошей. Якщо раніше кожна бюрократична організація прагнула отримати якомога більше коштів з державного бюджету, то тепер вона зацікавлена в економії ресурсів за рахунок підвищення ефективності та продуктивності власної діяльності. Виник новий принцип оплати праці державних службовців - за результатами виконаної роботи.

Змінилася система відносин між державним службовцем і громадянином. Перш за все, підвищилася службова роль держави, її виконавчих структур. Надання послуг населенню, поліпшення їх якості перетворилися в основну мету адміністративної діяльності. Слід зазначити, що економічний підхід поставив питання про рівень ефективності держави в порівнянні з приватним. Велике значення надавалося відношенню до споживача послуг як до клієнта, інтереси якого повинні бути на першому місці.

Серйозній критиці піддається принцип монополії державних органів і організацій на ряд послуг і функцій. Коло обов'язків

приватного і публічного секторів, а також структура державних органів і організацій були переглянуті. Адміністративна реформа супроводжувалася впровадженням в державне управління таких ринкових елементів, як конкуренція, контрактна система, тендер, маркетинг, реклама та ін.

Одна з основних цілей привнесення в державне управління менеджерських ідей полягає в подоланні властивої йому бюрократичної ієрархічності. Тому реформа управління передбачала децентралізацію і деконцентрацію структур і функцій, створення безлічі нових агентств, що володіють більшою свободою, ніж попередні державні організації. У зв'язку з цим змінювалося співвідношення різних рівнів влади (загальнонаціональної, регіональної і муніципальної), значна увага приділялася розвитку місцевого самоврядування.

Важливе значення в процесі реформи надавалося посиленню контролю за діяльністю організацій та службовців. Водночас держава наділяє чиновників більшою свободою. Передбачалося формування нових відносин між державою і громадянським суспільством. Зв'язки з громадськістю перетворювалися за змістом реформи у постійну турботу держави. У свою чергу, цивільний контроль за діяльністю адміністрації поліпшував якість послуг, що надаються, підвищував довіру населення до уряду.

Новий менеджмент сприяв підвищенню якості послуг, що надаються населенню, і активізації роботи державної служби в умовах кризи. Однак економізація адміністративної діяльності зустріла опір з боку тих, хто вважав, що менеджмент в публічній і приватній сферах не однаковий за своєю суттю, а недооблік цієї обставини веде до деформації досягнутих реформою успіхів. Поняття "суспільні цінності", "політична відповідальність", "демократія", "суспільна довіра", "громадянське співробітництво", "публічність і відкритість державної служби" виявилися важко сумісними з ідеологією нового державного менеджменту. З позицій теорії демократії громадянин не міг розглядатися виключно як покупець послуг держави, а держава - як постачальник таких.

Концепція суспільно-політичних мереж виходить з моделі управління публічними справами, що охоплює сукупність

інтегрованих державних і недержавних утворень у різних сферах суспільного життя, учасники яких взаємодіють між собою з метою спільного розв'язання суспільно значущих проблем. Мережевий підхід до публічного управління змінює погляд на роль і місце держави у системі виробництва суспільних благ. На відміну від ідеї домінування й незалежності ієрархічно побудованої системи державного управління, в теорії суспільно–політичних мереж державні інститути розглядаються в контексті рівноправності, тісної взаємозалежності, координації інтересів і обміну ресурсами.

Модель «Good governance» передбачає більш збалансований розподіл ресурсів між центром та територіями, акцентування уваги на розвитку інфраструктури управління та широке впровадження новітніх інформаційних технологій, а також дотримання певної системи принципів демократичного управління.

ТЕМА 2. ПЕРЕХІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО МОДЕЛІ «GOOD GOVERNANCE» - ДОБРОЧЕСНЕ ВРЯДУВАННЯ

Врядування є сукупністю двох процесів, а саме прийняття рішень та безпосереднє впровадження цих рішень. Аналіз урядування будеться на дослідженні формальних та неформальних суб'єктах та структурах, що залучаються у прийняття управлінських рішень та втілення їх. Різниця в тому, що структури, на відміну від суб'єктів, спеціально створюються з певним набором функцій та зобов'язань з виконання частини системи врядування. Варто акцентувати увагу, що формальні урядові структури – один із основних засобів прийняття та втілення рішень на державному рівні.

Термін «хороше урядування» дедалі частіше використовують в літературі про розвиток. Розробники "Програми розвитку" ООН пов'язують хороше управління з управлінської стороною діяльності всієї системи влади в країні. Воно стосується практики економічної, політичної та адміністративної влади по управлінню справами держави на всіх рівнях і об'єднує механізми, процеси і інститути, через які громадяни і групи

виражають свої інтереси, реалізують свої законні права, виконують обов'язки і балансують між відмінностями. В Україні часто застосовують терміни «добре врядування» і «добросчесне врядування» як синоніми «хорошого урядування».

Основні донори та міжнародні фінансові інституції все частіше видають допомогу або кредити лише за умови проведення реформ, які забезпечать «хороше урядування». Цей термін безпосередньо пов'язаний з моделлю державного управління, що отримала назву «Good Governance». Остання є однією з обов'язкових умов отримання фінансової і технічної допомоги країнами для їх національного розвитку і полягає в наближенні принципів управління країною до стандартів розвинених західних націй.



Американський політик Лі Гамільтон значав, що така «допомога дієва лише тоді, коли є Good Governance, і безсила там, де уряд нездатний або не бажає спрямувати цю допомогу на покращення життя своїх громадян».

Хороше урядування має кілька основних характеристик, які нерідко ще називають принципами такого управління. Йому притаманне консенсус, підзвітність, прозорість, чуйність, дієвість, справедливість, інклюзивність, а також беззаперечна повага до верховенства права; спрямоване на мінімізацію корупції та на те, щоб думки меншин були враховані, а голоси найбільш уразливих членів суспільства були почуті в процесі прийняття рішень; оперативнореагує на поточні та майбутні потреби суспільства.

Розглянемо характеристики доброго врядування.

Участь як чоловіків, так і жінок є наріжним каменем належного управління. Участь може здійснюватися безпосередньо або через легітимні установи чи представників. Важливо зазначити, що представницька демократія не обов'язково означає, що інтереси найбільш уразливих членів суспільства братимуться до уваги в процесі прийняття рішень. Участь має бути добре поінформованою та організованою.

Це означає, з одного боку, свободу об'єднань і вираження поглядів, а з іншого – організоване громадянське суспільство.

Належне врядування потребує справедливого законодавства та справедливого його виконання. Воно вимагає повного захисту прав людини, в тому числі прав меншин. Неупереджена правоохоронна діяльність вимагає незалежних судів та неупередженої та непідкупної поліції.

Прозорість означає, що рішення приймаються та виконуються відповідно до правил і норм. Це також означає, що інформація є вільною та доступною для тих, кого стосуватимуться певні рішення та їх виконання. Прозорість також означає наявність достатньої кількості інформації в зрозумілій формі та доступних засобів вираження.

Хороше урядування вимагає, щоб інституції намагалися служити всім зацікавленим сторонам у розумних часових рамках.

У кожному суспільстві є кілька суб'єктів державного управління, що відповідно, формує і стільки ж поглядів, що мають бути розглянуті та зведені до укріпленого загального бачення. Належне управління вимагає примирення різних інтересів у суспільстві для досягнення широкого суспільного консенсусу щодо того, що служить інтересам всього суспільства та вихначає механізм досягнення поставлених цілей. Це також вимагає широкого та довгострокового дослідження того, що необхідно для сталого людського розвитку та як досягти цілей такого розвитку. Це може бути лише наслідком розуміння історичних, культурних та соціальних контекстів конкретного суспільства чи спільноти.

Добробут суспільства залежить від цього, чи відчувають усі його члени свою зацікавленість у розвитку суспільства і почуваються виключеними в процес прийняття рішень. Для цього необхідно, щоб усі групи, але особливо найбільш уразливі, мали змогу покращити чи зберегти свій добробут.

Належне управління означає, що процеси та інститути призводять до результатів, які відповідають потребам суспільства, при цьому максимально ефективно використовуючи наявні у них ресурси. Концепція ефективності у контексті належного управління також включає ощадливе використання природних ресурсів та орієнтацію на збереження навколишнього середовища.

Підзвітність є ключовою вимогою належного врядування. Не лише державні установи, а й приватний сектор та організації мають відповідати перед громадськістю та зацікавленими установами. Хто перед ким підзвітний, залежить від того, чи є певні рішення чи дії внутрішніми стосовно організації чи установи чи зовнішніми стосовно них. Зазвичай, організація чи установа підзвітні тим, на кого вплинуть їх рішення чи дії. Підзвітність не може бути забезпечена без прозорості та верховенства закону.

Звичайно, «хороше управління» — це ідеал, якого важко досягти у всій його повноті. Небагато країн і суспільства наблизилися до досягнення належного управління на найвищому рівні. Проте задля забезпечення сталого розвитку людства необхідно працювати у бік цього ідеалу, щоб втілити їх у реальність.

Концепція «хорошого врядування» не применшує ролі держави як одного з головних суб'єктів прийняття рішень. Сучасні адміністративні реформи зв'язуються нею з переходом від властивого новому державному менеджменту інструменталізму до системних підходів, націленим на відновлення або більш повний облік політичних і моральних аспектів адміністрування. У новій концепції управління підкреслюється, що держава і громадянське суспільство окремо і без взаємозв'язку не здатні створити дієвий механізм для вирішення суспільних проблем.

Загальний сенс концепції «хорошого врядування» полягає в тому, що державне управління втрачає колишню жорсткість, деталізованість і регламентованість. Воно стає більш зоорієнтованим на горизонтальних зв'язках, ніж на вертикальних, між урядовими органами, асоціаціями громадянського суспільства та бізнесом. Отже, такий підхід в державному управлінні відрізняється від простого адміністрування, в першу чергу тим, що джерелом політичних рішень виступає виключно політичне керівництво, і від ринкової моделі також, бо вона робить акцент на торгових угодах, де кожен учасник намагається максимізувати свою вигоду. Реалізуючись за допомогою переговорів між державними і недержавними структурами, зацікавленими в

спільних зусиллях для досягнення взаємоприйняттого результату, воно здатне ефективніше задовольняти суспільні потреби, тобто виробляти соціально значимі рішення.

На противагу звичній практиці публічного управління, заснованої на ієрархії і передбачає неухильне виконання наказів, головними параметрами нової концепції стають згода і договір. Традиційне адміністрування приділяло переважне увагу праву і регламентам, а сучасне - нормам, колективним рекомендаціям, моральним угодами. Традиційна влада здійснювалася урядами, бюрократією і парламентами, нова все більше втягує в свою орбіту комісії, форуми, великі демократично організовані групи. Якщо раніше інформація в управлінській сфері була централізованою і закритою, то зараз вона доступна і відкрита для всіх.

Поняття "хорошого врядування" відображає зміни у відносинах між громадянським суспільством і публічною владою, а також всередині організаційної структури держави. Міжорганізаційні мережі нового публічного управління (спільні підприємства, стратегічні альянси, ділові групи, організації з особливими правами, дослідні консорціуми, контрактні, міжміністерські, міжвідомчі та міжгалузеві утворення) відрізняються від внутрішньо організаційних мереж бюрократичних ієрархій, де відносини між багатьма суб'єктами залежать від управлінської структури, яка регулює вирішення конфліктів і спрямовує поведінку. Рівень довіри і кооперативного співробітництва у таких структурах істотно вище, що веде до значного скорочення трансакційних витрат, більш раціонального використання спільних ресурсів, більшої відкритості до інновацій, тобто до підвищення ефективності управлінської діяльності. Для того щоб використовувати переваги мережевого комп'ютерного простору, організації повинні бути здатні забезпечити співпрацю як всередині себе, так і з партнерами по мережі.

Перехід від теорії "нового державного менеджменту" до концепції "хорошого врядування" є результатом зусиль не тільки вчених, але й практики адміністративного управління. Поки існує кілька трактувань поняття "хороше врядування". Проте, говорити сьогодні про адміністративно-політичні

реформи, не враховуючи практику країн, які звернулися до нової концепції, це означає прирікати реформи на неповноту і незавершеність. Звичайно, як впливає з самої цієї концепції, єдиної моделі реформування сьогодні бути не може. Але загальна тенденція, заслуговує на увагу.

ТЕМА 3. ВРАХУВАННЯ ЧИННИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ВПЛИВУ

У сучасних умовах суспільного розвитку публічні управлінські рішення суттєво залежать як від потреби самого українського суспільства (внутрішній вектор впливу), так і від впливів зовнішніх процесів, що ініціюються та формуються за межами країни, насамперед, процесів глобалізації (зовнішній вектор впливів). Реакція системи публічного управління на внутрішній та зовнішній вектор суспільних змін проявляється у формуванні певної сукупності механізмів публічного управління та адміністрування.



Розвиток публічного управління в контексті суспільних змін являє собою незворотну, спрямовану, закономірну, якісну зміну різноманітних механізмів публічного управління та адміністрування, що являють собою практичні заходи, засоби, технології, інструменти, важелі з реалізації управлінських рішень та організаційних, координуючих, регулюючих та контролюючих впливів відповідно до визначених цілей перетворення суспільства та суспільних відносин відповідно до потреб суспільної світової та вітчизняної практик.

Можна конкретизувати розуміння зовнішнього вектора впливів на суспільні зміни як сукупності основних напрямів таких змін внаслідок впливів, що сформовані поза Україною. Насамперед, йдеться про найбільш суттєві впливи глобалізаційних процесів, а саме:

- формування інформаційного суспільства;
- формування суспільства сталого розвитку;
- формування громадянського суспільства;
- формування інноваційного суспільства;
- інтеграційні процеси (євро та євроатлантичні);

демократизація суспільства;
боротьба з корупцією;
забезпечення гендерної рівності;
антитерористична діяльність тощо.

У свою чергу, можна конкретизувати розуміння внутрішнього вектора суспільних змін як сукупності основних їх напрямів внаслідок впливів, що сформовані в самій Україні. Внутрішній вектор суспільних змін є вирішуючим при формуванні вектора трансформаційних механізмів публічного управління, оскільки він відображає існуючі потреби суспільства, його готовність до зовнішніх змін.

Потреби суспільства, в першу чергу, формуються внаслідок виникнення численних проблемних ситуацій в різних сферах, галузях та відносинах у суспільстві. Такі ситуації найчастіше відображають невідповідність стану, що склався, з цілями розвитку держави та регіонів, її різноманітних галузей та сфер. Можливі також проблемні ситуації у кризових умовах. У будь-якому разі, вирішення проблемних ситуацій досягається за рахунок можливостей держави, її галузей, регіонів, територій. Такі можливості реалізуються суб'єктами публічного управління за допомогою різноманітних механізмів публічного управління.

За формою серед основних з таких механізмів слід виділити: стратегічні механізми (державні, регіональні, місцеві стратегії розвитку);

програмно-цільові механізми (національні проекти, програми соціально-економічного розвитку держави та регіонів, державні цільові програми);

інституційні механізми (формування чи задіяння суб'єктів державного управління з відповідними повноваженнями);

нормативно-правові механізми (система нормативно-правових актів);

ресурсні механізми (державний та місцеві бюджети, кадрова політика, фінансове, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення).

Змістове наповнення вектора механізмів публічного управління визначається його призначенням. Тобто це можуть бути:

інформаційний вектор механізмів державного управління, якщо йдеться про формування інформаційного суспільства;

інноваційний вектор механізмів публічного управління, якщо йдеться про формування інноваційного суспільства;

вектор механізмів сталого публічного управління, якщо йдеться про формування суспільства стійкого розвитку;

громадсько–суспільний вектор механізмів публічного управління, якщо йдеться про формування громадянського суспільства;

інтеграційний вектор механізмів публічного управління, якщо йдеться про процеси інтеграції, наприклад євроінтеграційні або євроатлантичне інтеграційні;

демократизаційний вектор механізмів публічного управління, якщо йдеться про процеси демократизації суспільства та системи публічного управління;

антитерористичний вектор механізмів публічного управління, якщо йдеться про антитерористичне управління;

антикорупційний вектор механізмів публічного управління, якщо йдеться про антикорупційне управління.

Завдяки глобалізації, яка супроводжується новими ідеями, технологіями, ресурсами, суспільно–політичними умовами, якісно змінюється процес публічного управління, який відбувається в умовах постійних комунікацій між різними суб'єктами, що беруть участь у прийнятті й реалізації публічних управлінських рішень.

Сучасний етап глобалізації всесвітньо відомий вчений Ф. Фукуяма розглядає як незворотний триумф демократії в усьому світі. Глобалізація представляється, передусім, як небачена за всю історію людства технологічна революція, здатна радикально перетворити життя та діяльність людей у сфері комунікацій, зв'язку, освоєння космосу, створення соціальних мереж, нанотехнологій, сталого розвитку та привести до розчинення державних, економічних і національно–етнічних кордонів. Провідна ідея глобалізації полягає в повсюдному й неконтрольованому поширенні вільного ринку як екстенсивно у міжнародному масштабі, так й інтенсивно на всі сфери життя суспільства. Глобалізація також проявляється як процес зростаючого впливу інших неекономічних чинників

міжнародного значення, приміром, політичних зв'язків, культурного та інформаційного обміну тощо.

Вплив глобалізації на функціонування сучасного світу характеризується високим рівнем взаємозалежності й взаємодії між державами. Основу такої взаємозалежності становить спорідненість ціннісних систем, якими керуються країни при виборі своєї стратегії розвитку. В Україні відбувається інтенсивне налагодження взаємозв'язків з іншими державами для визначення її місця і ролі у світі. При цьому Україна обрала шлях європейської та євроатлантичної інтеграції. Розроблення й впровадження ефективних механізмів інтеграції України у світову спільноту пов'язується передусім з осмисленням геополітичної стратегії розвитку держави в умовах глобалізації.

Глобалізаційні зрушення призвели до структурної трансформації владних систем і механізмів, виявили патології традиційної адміністративно-бюрократичної концепції публічного управління. Відповіддю на сучасні виклики глобалізації стала поява нових теоретичних і практичних моделей публічного управління, зокрема «нового державного менеджменту», теорії «суспільно-політичних мереж» та концепції «доброго врядування» (Good Governance).

Узагальнюючи різні підходи до аналізу публічної управлінської діяльності в категоріях врядування, можна виокремити такі його характерні ознаки:

публічне управління здійснюється координуючи діяльність суспільних інститутів на всіх рівнях, зокрема державних, приватних, громадських та міжнародних базуючись на замтосуванні принципів комунікаційної прозорості, рівноправної участі, консесусу та широкої дискусії;

рівність партнерів з управління: мають спільні завдання, за потреби здійснюють обмін власними ресурсами й не переслідують приватних інтересів;

відбувається дотримання балансу інтересів усіх учасників управлінського процесу й досягнення загального блага при ухваленні політико-управлінських рішень;

оцінювання управління, що має здійснюватися із застосуванням сукупності економічних індикаторів ефективності, політико-моральних та суспільно-громадськими

критеріями;

відбувається впровадження нових форм та процедур взаємовідносин уряду, бізнесових структур та суспільства.

ТЕМА 4. АКЦЕНТУВАННЯ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток передбачає розвиток на засадах встановлення балансу між задоволенням сучасних [потреб](#) людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.



Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 схвалена Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020", яка визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України.

Метою стратегії є запровадження європейських стандартів життя в Україні та виведення України до світових лідерів. Для цього здійснюється хід вперед по такому вектору:

Вектор розвитку є забезпечення сталого розвитку країни та проведення структурних реформ для підвищення рівня життя. Україна має бути країною з сильною економікою та розвиненими інноваціями. Для цього, перш за все, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стале економічне зростання невтомним екологічним шляхом, створити сприятливі умови для розвитку економічної діяльності та прозору систему оподаткування;

Вектор безпеки – це забезпечення безпеки країни, підприємств і громадян, захист інвестицій і приватної власності. Україна має стати державою, здатною захистити свої кордони та забезпечити мир не лише на своїй території, а й у європейському регіоні. Вирішальною основою безпеки також має бути забезпечення чесного та справедливого правосуддя, термінове очищення влади на всіх рівнях та впровадження ефективних антикорупційних механізмів. Особливу увагу слід

приділяти безпеці життя та здоров'я людей за відсутності ефективних лікарських засобів, захисту вразливих верств суспільства, безпечного стану навколишнього середовища та доступу до якісної питної води, безпечних продуктів харчування та промислової продукції;

Вектор відповідальності — забезпечити кожному громадянину, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, національного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних та інших ознак, доступ до якісної державної і приватної освіти, система охорони здоров'я та інші послуги. Територіальні громади самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення, свого добробуту, відповідатимуть за загальний розвиток

Вектор гордості – забезпечувати взаємоповагу і толерантність у суспільстві, пишатися власною країною, історією, культурою, наукою, спортом. Україна повинна зайняти своє місце серед провідних країн світу, створити належні умови для життя та роботи для розвитку власних талантів, залучити найкращих світових експертів у різних сферах. Стратегія передбачає реалізацію 62 реформ і національних планів розвитку за чотирма векторами руху: Перше завдання – реалізація таких реформ і програм. Реформування системи національної безпеки і оборони з метою підвищення обороноздатності країни, реформування Збройних Сил України та інших військових формувань України відповідно до сучасних вимог з урахуванням досвіду проведення антитерористичних операцій, зокрема та розвиток оборонно-промислового комплексу, щоб максимально задовольнити потреби армії. Слід також звернути увагу на формування нових органів управління у сфері забезпечення національної безпеки, зробити акцент на системі управління, контролю, комунікацій, комп'ютерної підтримки, розвідки та інформаційного забезпечення, а також логістики в усьому секторі безпеки.

В Збройних Силах України першочерговим завданням є повне оновлення структури, починаючи від органів управління і закінчуючи особовим складом частин і підрозділів, а також оптимізація всіх систем і стандартів забезпечення,

впровадження нових зразків озброєння та військової техніки, з урахуванням тактики, необхідної для сучасності та стратегії. Необхідно повністю оновити систему розвідки – від розвідувальних комплексів підрозділів до органів розвідки Міністерства оборони України. Основними заходами щодо реалізації інституційних реформ національної безпеки та оборони мають стати функціональна оптимізація (зменшення дублювання та дублювання структур), централізація закупівель, оптимізація систем матеріально-технічного забезпечення, оновлення теоретичних і концептуальних підходів до забезпечення національної безпеки, створення ефективних національних систем реагування на кризи (сценарії). Керівну роль відіграє Центр мережі, центральний виконавчий орган РНБО, залучення іноземних інвестицій та формування ефективної моделі державно–приватного партнерства, запровадження кластерного принципу ротації кадрів, перегляд кваліфікаційних вимог та забезпечення чіткого дотримання цих вимог і повна переатестація кадрів, водночас вирішальними мають бути не тільки професійні, а й особистісні якості людини;

Оновлення влади та антикорупційна реформа.

Основними цілями антикорупційної реформи є суттєве зниження рівня корупції в Україні, зменшення втрат державного бюджету та бізнесу від корупційної діяльності та покращення позицій України в міжнародних рейтингах оцінки корупції. Очікується впровадження нового антикорупційного механізму. Це, зокрема, декларування майнового стану державних службовців, запобігання та вирішення конфлікту інтересів, перевірка службової добросовісності та моніторинг способу життя. Подолання політичної корупції потребує фундаментальної реформи системи фінансування політики. Важливо використовувати новітні технології, особливо для того, щоб країна мала доступ до інформації у формі «відкритих даних».

Необхідно створити ефективну інституційну систему запобігання та протидії корупції у складі Національного агентства з питань запобігання корупції для виявлення та розслідування корупційних злочинів високопосадовців та запровадити інструменти НАЗК для впровадження інструментів

попередження корупції та здійснення контролю за добросесною поведінкою службовців (правил щодо конфлікту інтересів, декларування майна тощо).

Метою судової реформи є реформування судової системи, судової влади та пов'язаних з нею правових інститутів для ефективної реалізації принципу верховенства права та забезпечення права кожного на справедливий розгляд незалежним і неупередженим судом. Реформи мають забезпечити роботу судової системи відповідно до очікувань суспільства щодо незалежних і справедливих судів, а також європейських цінностей і стандартів захисту прав людини. На першому етапі буде оновлено законодавство з метою відновлення довіри до української судової системи. На другому етапі передбачається системне реформування законодавства, зокрема: прийняття нової Конституції України та нових законів про судоустрій та судові та інші відповідні правові інститути. Метою реформи правоохоронної системи є коригування завдань і функцій правоохоронних органів, запровадження нових принципів служби, нових стандартів оцінки роботи працівників правоохоронних органів, підвищення рівня захисту прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави від протиправних посягань. У системі МВС України має відбутися функціональна та організаційна трансформація. Необхідно чітко розмежувати функцію розробки політики, яку має здійснювати міністерство, а реалізацію політики має здійснювати окремий центральний орган управління в системі МВС України – Національна поліція. Політичне управління та професійне лідерство у сфері правопорядку мають бути чітко розмежовані відповідно до положень Європейського кодексу поліцейської етики. Необхідно зробити правоохоронну систему максимально прозорою та дружньою до суспільства. Важливими в цьому плані є ґрунтовна децентралізація та ефективні механізми громадського контролю за діяльністю правоохоронних органів. Ці органи мають зосередитися на принципі законності – система видачі та виконання наказів має зробити поліцію орієнтованою на право, а не виконувати чіткі злочинні накази;

Метою реформи державного управління є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності.

Результатом впровадження реформи має стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Метою політики децентралізації є відхід від централізованої моделі державного управління, забезпечення дієздатності місцевого самоврядування та створення в Україні ефективної системи територіальної організації влади з метою повної реалізації положень Європейська хартія про самоврядування, допоміжні, універсальні принципи сексуальної та фінансової самодостатності. У центрі уваги управління державними фінансами має бути підвищення прозорості та ефективності розподілу та витрачання коштів. Процес державних закупівель має бути максимально прозорим і враховувати загальні принципи конкуренції. Корупційну складову публічних закупівель необхідно усунути.

Середньостроковою метою дальших реформ у сфері дерегуляції та розвитку підприємництва є створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, розвитку малого і середнього підприємництва, залучення інвестицій, спрощення міжнародної торгівлі та підвищення ефективності ринку праці. Буде скорочена кількість документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності та видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, скасувати регуляторні акти, які ускладнюють ведення підприємницької діяльності, а також кількість органів державного нагляду (контролю), забезпечити надання послуг для громадян та бізнесу в електронному вигляді. З метою розширення та спрощення доступу українських товарів на ринки держав – членів Європейського Союзу необхідно привести систему технічного регулювання у відповідність із європейськими вимогами та завершити реформування системи державного контролю за безпечністю та якістю харчових продуктів. Для підтримки інвестиційної активності та захисту прав інвесторів потрібно забезпечити ефективний захист права приватної власності, у тому числі судовими органами, гармонізувати із законодавством Європейського Союзу положення законодавства України щодо захисту прав національних та іноземних інвесторів та кредиторів, захисту економічної конкуренції, запровадити стимулюючі механізми інвестиційної діяльності, виходячи із найкращої світової практики.

Метою реформи системи охорони здоров'я є кардинальне, системне реформування, спрямоване на створення системи, орієнтованої на пацієнта, здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян України на рівні розвинутих європейських держав. Головними напрямками реформ мають стати підвищення особистої відповідальності громадян за власне здоров'я, забезпечення для них вільного вибору постачальників медичних послуг належної якості, надання для цього адресної допомоги найбільш соціально незахищеним верствам населення, створення бізнес–дружньої обстановки на ринку охорони здоров'я. Орієнтиром у проведенні реформи є програма Європейського Союзу "Європейська стратегія здоров'я – 2020";

Метою податкової реформи є створення простої, економічно справедливої системи оподаткування з мінімальними витратами часу на обчислення та оподаткування, створення необхідних умов

для сталого розвитку національної економіки та забезпечення адекватності бюджетів України та місцевих бюджетів державному. Основним напрямком реформування є перехід від наглядово-каральної функції фіскального органу до сервісної функції, яка сприяє нарахуванню та сплаті податків, а не наповнює бюджет за рахунок фіскальних санкцій і переплат; зменшення податків, податкових суми та спрощення порядку розрахунків і сплати; запровадження електронних сервісів для платників податків; зменшення податкового навантаження на фонд заробітної плати для досягнення його знерухомилення; удосконалення законодавства України щодо посилення схем ухилення від оподаткування юридичних та фізичних осіб, зокрема покращення адміністрування податку на додану вартість, зокрема удосконалення адміністрування податку на додану вартість, формування системи податкового контролю залежно від ступеня ризику в діяльності платників податків, забезпечення відкритості доступу до інформації про сплату податків, удосконалення законодавства з питань трансфертного ціноутворення, впровадження контролю за видатками фізичних осіб.

Головне завдання Програми енергонезалежності у забезпеченні енергетичної безпеки і до енергоефективного та енергоощадного використання та споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій. Основними цілями державної політики у цій сфері є: зниження енергоємності валового внутрішнього продукту (на 20 відсотків до кінця 2020 року) шляхом забезпечення (впровадження) 100 відсотків обов'язкового комерційного обліку споживання енергоресурсів (енергії та палива), переходу до використання енергоефективних технологій та обладнання, зокрема через механізм залучення енергосервісних компаній, реалізації проектів з використанням альтернативних джерел енергії; забезпечення максимально широкої диверсифікації шляхів та джерел постачання первинних енергоресурсів, зокрема нафти, природного газу, вугілля, ядерного палива, нарощування видобутку вітчизняних енергоносіїв, запровадження прозорих конкурентних правил розробки та використання родовищ енергоносіїв; лібералізація ринків електричної і теплової енергії, вугілля та газу, перехід на нову модель їх функціонування; інтеграція енергосистеми України з континентальною європейською енергосистемою ENTSO-E; реорганізація публічного акціонерного

товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" відповідно до Третього енергетичного пакету Європейського Союзу; повна реформа системи ціно- та тарифоутворення на енергію та паливо, зокрема перегляд механізму формування балансу енергоресурсів, відмова від перехресного субсидування та державного дотування; залучення іноземних інвестицій в енергетичний сектор України, зокрема до модернізації Єдиної газотранспортної системи України, електрогенеруючих потужностей та електромереж; реформа вугільної галузі та залучення стратегічних інвесторів, приватизація перспективних і ліквідація (консервація) збиткових вугледобувних підприємств; модернізація інфраструктури паливно-енергетичного комплексу.

Головною мета Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі є формування довіри до України, спрямування її позиціонування у світі на користь політичним та економічним інтересам нашої держави, а також на зміцнення її національної безпеки і відновлення територіальної цілісності. Ключове завдання – формування позитивного іміджу України як європейської, демократичної, конкурентоздатної держави із сприятливим бізнес-кліматом, зі своїм унікальним місцем у світовому розподілі праці та інтегрованої у глобальні ланцюги



створення доданої вартості.

Програма фокусуватиметься на забезпеченні:

- підсилення інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій;
- синергії зусиль органів влади, бізнесу та громадянського суспільства для просування України у світі;
- збільшення та оптимізації присутності України на міжнародних заходах та майданчиках; присутності у міжнародному академічному, культурному та громадському середовищі;
- комунікації щодо успіху реформ та перетворень, що здійснюються в Україні;
- формування і просування бренд-меседжів про Україну: Україна – країна свободи і гідності; Україна – країна, що реформується, незважаючи на виклики; Україна – хаб для інвестицій; Україна – країна високих технологій та інновацій;

Україна – країна, приваблива для туризму; Україна – країна із визначними культурними та історичними традиціями;

регулярного відкритого діалогу із спільнотою світових лідерів думки, експертів та медіа, які висвітлюють або коментують українську тематику;

формування сталих ефективних комунікацій з українською діаспорою та використання її потенціалу.

Для реалізація Стратегії визначені 25 орієнтовних ключових показників, що оцінюють хід виконання реформ та програм, зокрема:

у рейтингу Світового банку "Doing Business" Україна посяде місце серед перших 30 позицій;

кредитний рейтинг України – Рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and poors – становитиме не нижче інвестиційної категорії "BBB";

за глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF), Україна увійде до 40 кращих держав світу;

валовий внутрішній продукт (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, підвищиться до 16 000 доларів США;

чисті надходження прямих іноземних інвестицій за період 2015 –2020 років за даними Світового банку складуть понад 40 млрд доларів США;

максимальне відношення дефіциту державного бюджету до валового внутрішнього продукту за розрахунками Міжнародного валютного фонду не перевищуватиме 3 відсотки;

максимальне відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до валового внутрішнього продукту за розрахунками Міжнародного валютного фонду не перевищуватиме 60 відсотків (відповідно до Маастрихтських критеріїв конвергенції);

енергоємність валового внутрішнього продукту складе 0,2 тони нафтового еквівалента на 1000 доларів США валового внутрішнього продукту за даними Міжнародного енергетичного агентства;

витрати на національну безпеку і оборону становитимуть не менше 3 відсотків від валового внутрішнього продукту;

чисельність професійних військових на 1000 населення збільшиться із 2,8 до 5,6 осіб за розрахунками Стокгольмського міжнародного інституту дослідження миру;

за індексом сприйняття корупції, який розраховує Transparency International, Україна увійде до 50 кращих держав світу;

за результатами опитування рівень довіри експертного середовища (адвокати, юристи) до суду становитиме 70 відсотків;

за результатами загальнонаціонального опитування рівень довіри громадян до органів правопорядку становитиме 70 відсотків;

оновлення кадрового складу державних службовців у правоохоронних органах, судах, інших державних органах на 70 відсотків;

ліміт частки одного постачальника в загальному обсязі закупівель будь-якого з енергоресурсів складатиме не більше 30 відсотків;

середня тривалість життя людини за розрахунками Світового банку підвищиться на 3 роки;

питома вага місцевих бюджетів становитиме не менше 65 відсотків у зведеному бюджеті держави;

частка проникнення широкосмугового Інтернету за даними Світового банку складатиме 25 абонентів на 100 осіб;

75 відсотків випускників загальноосвітніх навчальних закладів володітимуть щонайменше двома іноземними мовами, що підтверджуватиметься міжнародними сертифікатами;

Україна візьме участь у міжнародному дослідженні якості освіти PISA та увійде до 50 кращих держав – учасниць такого дослідження;

Україна разом із Світовим банком розробить показник добробуту громадян, визначиться з його цільовим значенням та проводитиме моніторинг змін такого показника;

за результатами загальнонаціонального опитування 90 відсотків громадян України відчуватимуть гордість за свою державу;

під час участі у XXXII літніх Олімпійських іграх Україна завоює щонайменше 35 медалей;

за глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі

за таланти, який розраховує одна з провідних світових бізнес-школ INSEAD), Україна увійде до 30 кращих держав світу;

20 фільмів українського виробництва вийдуть у широкий прокат у 2020 році.

5. Засоби реалізації Стратегії (суспільний договір)

Головною передумовою реалізації Стратегії є суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона має свою зону відповідальності.

Відповідальність влади – провести реформи, забезпечити баланс інтересів між громадянським суспільством, державою і бізнесом, просто прозоро та якісно працювати за новими підходами, гарантувати дотримання прав людини.

Відповідальність бізнесу – підтримувати та розвивати державу, бізнес-середовище та громадянське суспільство, сумлінно сплачувати податки, здійснювати ефективні інвестування в економіку держави, дотримуватися принципів чесної праці та конкуренції.

Обов'язок громадянського суспільства – контролювати владу, жити гідно, неухильно дотримуватись Конституції України та законів України.

ТЕМА 5. ПОСИЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

Україна відповідно до укладених нею міжнародних договорів здійснює співробітництво у сфері запобігання і протидії корупції з іноземними державами, міжнародними організаціями, які здійснюють заходи щодо запобігання і протидії корупції.



Подолання корупції є одним із ключових пріоритетів українського суспільства, особливо з огляду на стрімкий розвиток євроінтеграційних та глобалізаційних процесів. Метою відповідної антикорупційної політики в Україні є створення системи прийняття рішень, що базуватиметься на результатах аналізу достовірних даних про стан корупції та факторів виникнення корупційних явищ, отриманих, зокрема, на основі статистичних спостережень, а також здійснення подальшого моніторингу реалізації прийнятих

рішень та визначення їх впливу на вирішення питань забезпечення запобігання корупції незалежним спеціалізованим органом з обов'язковим залученням активних учасників громадянського суспільства та формування всеохоплюючої суспільної підтримки, спрямованої на подолання корупції.

В Україні прийнятий Закон «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII. Він визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень.

Суб'єктами, на яких поширюється дія цього Закону, є: особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; особи, які прирівнюються до осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; особи, які постійно або тимчасово обіймають посади, пов'язані з виконанням організаційно–розпорядчих чи адміністративно–господарських обов'язків, або спеціально уповноважені на виконання таких обов'язків у юридичних особах приватного права незалежно від організаційно–правової форми, а також інші особи, які не є службовими особами та які виконують роботу або надають послуги відповідно до договору з підприємством, установою, організацією, – у випадках, передбачених цим Законом; кандидати у народні депутати України, зареєстровані у порядку, встановленому [Законом України](#) "Про вибори народних депутатів України", кандидати на пост Президента України, зареєстровані у порядку, встановленому [Законом України](#) "Про вибори Президента України", кандидати в депутати Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних, районних, міських, районних у містах, сільських, селищних рад, кандидати на посади сільських, селищних, міських голів та старост, а також фізичні особи, які: отримують кошти, майно в рамках реалізації в Україні програм (проектів) технічної або іншої, в тому числі безповоротної, допомоги у сфері запобігання, протидії корупції (як безпосередньо, так і через третіх осіб або будь–яким іншим способом, передбаченим відповідною програмою (проектом); систематично, протягом року, виконують роботи, надають послуги щодо імплементації стандартів у сфері антикорупційної

політики, моніторингу антикорупційної політики в Україні, підготовки пропозицій з питань формування, реалізації такої політики, – якщо фінансування (оплата) таких робіт, послуг здійснюється безпосередньо або через третіх осіб за рахунок технічної або іншої, в тому числі безповоротної, допомоги у сфері запобігання, протидії корупції; є керівниками або входять до складу вищого органу управління, інших органів управління громадських об'єднань, інших невідприємницьких товариств, що здійснюють діяльність, пов'язану із запобіганням, протидією корупції, імплементацією стандартів у сфері антикорупційної політики, моніторингом антикорупційної політики в Україні, підготовкою пропозицій з питань формування, реалізації такої політики, та/або беруть участь, залучаються до здійснення заходів, пов'язаних із запобіганням, протидією корупції [Закон Про запобігання].

Засади антикорупційної політики (антикорупційна стратегія) визначаються Верховною Радою України. Вона щороку не пізніше 1 червня проводить парламентські слухання з питань ситуації щодо корупції, затверджує та оприлюднює щорічну національну доповідь щодо реалізації засад антикорупційної політики [Закон Про запобігання].

Антикорупційна стратегія розробляється Національним агентством з питань запобігання корупції, яке є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику та утворюється Кабінетом Міністрів України. Ця стратегія реалізується шляхом виконання державної програми, яка розробляється Національним агентством та затверджується Кабінетом Міністрів України. Керівники державних органів несуть персональну відповідальність за забезпечення реалізації державної програми з виконання Антикорупційної стратегії. Державна програма з виконання Антикорупційної стратегії підлягає щорічному перегляду з урахуванням результатів реалізації визначених заходів, висновків та рекомендацій парламентських слухань з питань ситуації щодо корупції [Закон Про запобігання].

Антикорупційні програми приймаються в Адміністрації Президента України, Апараті Верховної Ради України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Секретаріаті

Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Генеральній прокуратурі України, Службі безпеки України, Апараті Ради національної безпеки і оборони України, Національному банку України, міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, обласних, Київській та Севастопольській міських державних адміністраціях, державних цільових фондах та підлягають погодженню з Національним агентством з питань запобігання корупції [Закон Про запобігання].

Антикорупційні програми повинні передбачати:

визначення засад загальної відомчої політики щодо запобігання та протидії корупції у відповідній сфері, заходи з їх реалізації, а також з виконання антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми;

оцінку корупційних ризиків у діяльності органу, установи, організації, причини, що їх породжують та умови, що їм сприяють;

заходи щодо усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, строки та необхідні ресурси;

навчання та заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування;

процедури щодо моніторингу, оцінки виконання та періодичного перегляду програм;

інші спрямовані на запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням заходи.

Національне агентство з питань запобігання корупції є відповідальним перед Верховною Радою України і підконтрольним їй та підзвітним Кабінету Міністрів України. Питання діяльності Національного агентства у Кабінеті Міністрів України представляє Голова Національного агентства. Національне агентство є колегіальним органом, до складу якого входить п'ять членів, які призначаються на посаду Кабінетом Міністрів України строком на чотири роки за результатами конкурсу. Забороняється втручання державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб, політичних партій, громадських об'єднань, інших осіб в діяльність Національного агентства з виконання покладених на нього

обов'язків.

До повноважень Національного агентства належать [Закон Про запобігання]:

проведення аналізу: 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; статистичних даних, результатів досліджень та іншої інформації стосовно ситуації щодо корупції;

розроблення проектів Антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання, здійснення моніторингу, координації та оцінки ефективності виконання Антикорупційної стратегії;

підготовка та подання в установленому законом порядку до Кабінету Міністрів України проекту національної доповіді щодо реалізації засад антикорупційної політики;

формування та реалізація антикорупційної політики, розроблення проектів нормативно-правових актів з цих питань;

організація проведення досліджень з питань вивчення ситуації щодо корупції;

здійснення моніторингу та контролю за виконанням актів законодавства з питань етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб;

координація та надання методичної допомоги щодо виявлення державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування корупціогенних ризиків у своїй діяльності та реалізації ними заходів щодо їх усунення, у тому числі підготовки та виконання антикорупційних програм;

здійснення в порядку, визначеному цим Законом, контролю та перевірки декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, зберігання та оприлюднення таких декларацій, проведення моніторингу способу життя осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;

забезпечення ведення Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та Єдиного державного реєстру

осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;

координація в межах компетенції, методичне забезпечення та здійснення аналізу ефективності діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції;

погодження антикорупційних програм державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, розробка типової антикорупційної програми юридичної особи;

здійснення співпраці із особами, які добросовісно повідомляють про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень цього Закону (викривачі), вжиття заходів щодо їх правового та іншого захисту, притягнення до відповідальності осіб, винних у порушенні їх прав, у зв'язку з таким інформуванням;

організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, працівників державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, посадових осіб місцевого самоврядування (крім підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування);

надання роз'яснень, методичної та консультаційної допомоги з питань застосування актів законодавства з питань етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та порівняних до них осіб;

інформування громадськості про здійснювані Національним агентством заходи щодо запобігання корупції, реалізація заходів, спрямованих на формування у свідомості громадян негативного ставлення до корупції;

залучення громадськості до формування, реалізації та моніторингу антикорупційної політики;

координація виконання міжнародних зобов'язань у сфері формування та реалізації антикорупційної політики, співпраця з державними органами, неурядовими організаціями іноземних держав та міжнародними організаціями в межах своєї компетенції;

обмін інформацією з компетентними органами іноземних

держав та міжнародними організаціями, а також інші повноваження, визначені законом.

У разі виявлення ознак адміністративного правопорушення, пов'язаного з корупцією, уповноважені особи Національного агентства складають протокол про таке правопорушення, який направляється до суду згідно з рішенням Національного агентства. У разі виявлення ознак іншого корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, Національне агентство затверджує обґрунтований висновок та надсилає його іншим спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції. Висновок Національного агентства є обов'язковим для розгляду, про результати якого воно повідомляється не пізніше п'яти днів після отримання повідомлення про вчинене правопорушення.

Відомості про фізичних осіб, яких притягнуто до відповідальності за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, а також про юридичних осіб, до яких застосовано заходи кримінально–правового характеру у зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення, вносяться до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення [Закон про запобігання].

Антикорупційна експертиза нормативно–правових актів здійснюється Міністерством юстиції України згідно із затвердженням ним щорічним планом. Вказана експертиза здійснюється щодо законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України у таких сферах: прав та свобод людини і громадянина; повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; надання адміністративних послуг; розподілу та витрачання коштів державного бюджету та місцевих бюджетів; конкурсних (тендерних) процедур.

Національне агентство готує проект щорічної національної доповіді щодо реалізації засад антикорупційної політики, який не пізніше 1 квітня подається до Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України щороку не пізніше 15 квітня розглядає та схвалює проект національної доповіді щодо реалізації засад антикорупційної політики, який протягом

десяти робочих днів з дня схвалення направляється до Верховної Ради України. Національна доповідь щодо реалізації засад антикорупційної політики підлягає оприлюдненню на офіційному веб-сайті Верховної Ради України.

Громадський контроль за діяльністю Національного агентства забезпечується через Громадську раду при ньому, яка утворюється та формується Кабінетом Міністрів України з 15 осіб на підставі результатів конкурсу.

Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 14 жовтня 2014 року № 1698–VII легітимізований державний правоохоронний орган, на який покладається попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових. Завданням Національного бюро є протидія кримінальним корупційним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та становлять загрозу національній безпеці. Національне бюро утворюється Президентом України відповідно до цього та інших законів України. Національне бюро:

здійснює оперативно – розшукові заходи з метою попередження, виявлення, припинення та розкриття кримінальних правопорушень, віднесених законом до його підслідності, а також в оперативно-розшукових справах, витребуваних від інших правоохоронних органів;

здійснює досудове розслідування кримінальних правопорушень, віднесених законом до його підслідності, а також проводить досудове розслідування інших кримінальних правопорушень у випадках, визначених законом;

вживає заходів щодо розшуку та арешту коштів та іншого майна, які можуть бути предметом конфіскації або спеціальної конфіскації у кримінальних правопорушеннях, віднесених до підслідності Національного бюро, здійснює діяльність щодо зберігання коштів та іншого майна, на яке накладено арешт;

взаємодіє з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами для виконання своїх обов'язків;

здійснює інформаційно–аналітичну роботу з метою виявлення та усунення причин і умов, що сприяють вчиненню кримінальних правопорушень, віднесених до підслідності Національного бюро;

забезпечує особисту безпеку працівників Національного бюро та інших визначених законом осіб, захист від протиправних посягань на осіб, які беруть участь у кримінальному судочинстві, у підслідних йому кримінальних правопорушеннях;

забезпечує на умовах конфіденційності та добровільності співпрацю з особами, які повідомляють про корупційні правопорушення;

звітує про свою діяльність у порядку, визначеному цим Законом, та інформує суспільство про результати своєї роботи;

здійснює міжнародне співробітництво у межах своєї компетенції відповідно до законодавства України та міжнародних договорів України.

Рада громадського контролю при Національному бюро: заслуховує інформацію про діяльність, виконання планів і завдань Національного бюро; розглядає звіти Національного бюро і затверджує свій висновок щодо них; обирає з її членів двох представників, які входять до складу Дисциплінарної комісії Національного бюро; має інші права, передбачені Положенням про Раду громадського контролю.

Громадські об'єднання, їх члени або уповноважені представники, а також окремі громадяни в діяльності щодо запобігання корупції мають право:

повідомляти про виявлені факти вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, реальний, потенційний конфлікт інтересів спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції, Національному агентству, керівництву чи іншим представником органу, підприємства, установи чи організації, в яких були вчинені ці правопорушення або у працівників яких наявний конфлікт інтересів, а також громадськості;

запитувати та одержувати від державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування в порядку, передбаченому [Законом](#)

України "Про доступ до публічної інформації", інформацію про діяльність щодо запобігання корупції;

проводити, замовляти проведення громадської антикорупційної експертизи нормативно–правових актів та проектів нормативно–правових актів, подавати за результатами експертизи пропозиції до відповідних органів, отримувати від відповідних органів інформацію про врахування поданих пропозицій;

брати участь у парламентських слуханнях та інших заходах з питань запобігання корупції;

вносити пропозиції суб'єктам права законодавчої ініціативи щодо вдосконалення законодавчого регулювання відносин, що виникають у сфері запобігання корупції;

проводити, замовляти проведення досліджень, у тому числі наукових, соціологічних тощо, з питань запобігання корупції;

проводити заходи щодо інформування населення з питань запобігання корупції;

здійснювати громадський контроль за виконанням законів у сфері запобігання корупції з використанням при цьому таких форм контролю, які не суперечать законодавству;

здійснювати інші не заборонені законом заходи щодо запобігання корупції.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИРШЕННІ ПИТАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

ТЕМА 5. ОСНОВНІ ЗАСАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Національна безпека України - захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз [2].

Державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямована на захист: людини і громадянина - їхніх життя і гідності, конституційних прав і свобод, безпечних умов

життєдіяльності; суспільства - його демократичних цінностей, добробуту та умов для сталого розвитку; держави - її конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності; території, навколишнього природного середовища - від надзвичайних ситуацій [2].

Стратегія національної безпеки України - документ, що визначає актуальні загрози національній безпеці України та відповідні цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України та є основою для планування і реалізації державної політики у сфері національної безпеки[2].

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

Стратегія національної безпеки України визначає:

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

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

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

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

5) ресурси, необхідні для її реалізації.

Державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, безпеки критичної інфраструктури, кібербезпеки України та на інші її напрями.

Загрози національній безпеці України та відповідні пріоритети державної політики у сферах національної безпеки і оборони визначаються у Стратегії національної безпеки України, Стратегії воєнної безпеки України, Стратегії кібербезпеки України, інших документах з питань національної безпеки і оборони, які схвалюються Радою національної безпеки

і оборони України і затверджуються указами Президента України.

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

Реалізація Стратегії національної безпеки України здійснюється на основі національного оборонного, безпекового, економічного, інтелектуального потенціалу з використанням механізмів державно-приватного партнерства, а також із залученням міжнародної консультативної, фінансової, матеріально-технічної допомоги [2].

Стратегія воєнної безпеки України визначає шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва, зокрема:

1) безпекове середовище (глобальні, регіональні та національні аспекти) у контексті воєнної безпеки;

2) цілі, пріоритети та завдання державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва;

3) соціально-політичні, економічні та інші умови реалізації державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва, а також воєнно-політичні та воєнно-стратегічні обмеження;

4) шляхи досягнення цілей державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва;

5) ресурсне забезпечення потреб оборони;

6) перспективну модель організації оборони, Збройних Сил України та інших складових сил оборони в частині визначених завдань з оборони держави, стратегію та критерії досягнення спільних оборонних спроможностей;

7) імовірні сценарії застосування сил безпеки і сил оборони до виконання завдань з оборони держави із розподілом відповідальності складових сектору безпеки і оборони за організацію оборони України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності;

8) управління ризиками у сфері воєнної безпеки.

Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України визначає загрози національній безпеці у сферах громадської

безпеки та цивільного захисту та шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів державної політики у цих сферах, зокрема:

1) готовність сил та засобів виконувати завдання за призначенням, інфраструктуру, напрями розвитку, інші показники, необхідні для планування діяльності Міністерства внутрішніх справ України, Національної гвардії України, Національної поліції України, Державної прикордонної служби України, Державної міграційної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій;

2) потреби бюджетного фінансування, достатні для досягнення визначених цілей і виконання передбачених завдань, та основні напрями використання фінансових ресурсів;

3) державні програми, галузеві стратегії та програми, які мають бути спрямовані на реалізацію Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України, їхні цілі, відповідальних за розроблення документів, моніторинг їх виконання та оцінки.

Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України визначає:

1) цілі, основні напрями, завдання державної військово-промислової політики;

2) поточні та прогнозовані чинники, що впливають на розвиток оборонно-промислового комплексу, з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх умов;

3) пріоритети розвитку оборонно-промислового комплексу на довгостроковий період;

4) основні напрями діяльності державних органів щодо підтримки розвитку оборонно-промислового комплексу;

5) напрями та завдання реформування й розвитку оборонно-промислового комплексу.

Стратегія кібербезпеки України є документом довгострокового планування, в якому визначаються пріоритети національних інтересів України у сфері кібербезпеки, наявні та потенційно можливі кіберзагрози життєво важливим інтересам людини і громадянина, суспільства та держави в кіберпросторі, пріоритетні напрями, концептуальні підходи до формування та реалізації державної політики щодо безпечного функціонування кіберпростору, його використання в інтересах особи,

суспільства і держави, підвищення ефективності основних суб'єктів забезпечення кібербезпеки, насамперед суб'єктів сектору безпеки і оборони, щодо виконання завдань у кіберпросторі, а також потреби бюджетного фінансування, достатні для досягнення визначених цілей і виконання передбачених завдань, та основні напрями використання фінансових ресурсів.



Основними принципами забезпечення національної безпеки є:

пріоритет прав і свобод людини і громадянина; верховенство права;

пріоритет договірних (мирних) засобів у розв'язанні конфліктів;

своєчасність і адекватність заходів захисту національних інтересів реальним і потенційним загрозам;

чітке розмежування повноважень та взаємодія органів державної влади у забезпеченні національної безпеки;

демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією держави та іншими структурами в системі національної безпеки;

використання в інтересах України міждержавних систем та механізмів міжнародної колективної безпеки.



Основними принципами, що визначають порядок формування державної політики у сферах національної безпеки і оборони, є:

верховенство права, підзвітність, законність, прозорість та дотримання засад демократичного цивільного контролю за функціонуванням сектору безпеки і оборони та застосуванням сили;

дотримання норм міжнародного права, участь в інтересах України у міжнародних зусиллях з підтримання миру і безпеки, міждержавних системах та механізмах міжнародної колективної безпеки;

розвиток сектору безпеки і оборони як основного інструменту реалізації державної політики у сферах національної безпеки і оборони [2].

ТЕМА 6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАСОБАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Національна безпека України забезпечується шляхом проведення виваженої державної політики відповідно до прийнятих в установленому порядку принципів, концепцій, стратегій і програм у політичній, економічній, соціальній, військовій, екологічній, науково-технічній, інформаційній та інших сферах. .

Враховуючи географічне та внутрішнє положення України, діяльність усіх державних інституцій має бути спрямована на:

- прогнозування,
- своєчасне виявлення,
- попередження та нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх загроз національній безпеці,
- захисту суверенітету та територіальної цілісності України, безпеки її прикордонної території,
- сприяння розвитку економіки країни,
- забезпечення особистої безпеки,
- конституційних прав і свобод людини і громадянина,
- викорінення злочинності,
- реформування системи державної влади,
- зміцнення правопорядку та збереження соціально-політичної стабільності суспільства,
- зміцнення положення України у світі,
- обороздатність
- підтримання на належному рівні виробничих потужностей,
- докорінне поліпшення екологічної ситуації.

Вибір конкретних методів і засобів забезпечення національної безпеки України визначається необхідністю своєчасного вжиття заходів, достатнім характером і масштабом загроз національним інтересам. [про основи нац безп].

Основоположним документом, який призначає відповідальних за управління національною безпекою, є Конституція України.

Сектор безпеки і оборони України формується з чотирьох взаємопов'язаних важливих складових, а саме сил безпеки; силиоборони; оборонно-промислового комплексу; громадян та

громадських об'єднань, які добровільно приймають участь у здійсненні забезпечення національної безпеки. При цьому, функції та повноваження зазначених складових сектору безпеки і оборони чітко регламентуються законодавством України.

До складу сектору безпеки і оборони згідно Закону України «Про національну безпеку України» входять: Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служба транспорту, Міністерство внутрішніх справ України, Національна гвардія України, Національна поліція України, Державна прикордонна служба України, Державна міграційна служба України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Служба безпеки України, Антитерористичний центр при Службі безпеки України, Служба судової охорони, Управління державної охорони України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальні органи України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику.

Інші державні органи та органи місцевого самоврядування здійснюють свої функції із забезпечення національної безпеки у взаємодії з органами, які входять до складу сектору безпеки і оборони.[про нац безп].

Згідно ст. 13 закону України «Про національну бкзпеку України» керівництво у сферах національної безпеки і оборони відповідно доКонституції України здійснює Президент України, який:

1. забезпечує державну незалежність та національну безпеку;
2. є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України, як Верховний Головнокомандувач видає накази і директиви з питань оборони, у тому числі з питань оперативного доукомплектування в особливий період Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань;
3. очолює Раду національної безпеки і оборони України, вводить у встановленому порядку в дію її рішення;
4. видає укази і розпорядження з питань національної безпеки і оборони, які є обов'язковими до виконання на

території України, зокрема указами Президента України затверджуються Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, інші стратегії, доктрини, концепції, якими визначаються актуальні загрози національній безпеці, основні напрями і завдання державної політики у сферах національної безпеки і оборони, розвитку сектору безпеки і оборони;

5. звертається з посланнями до народу та із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України;

6. реалізує право законодавчої ініціативи у Верховній Раді України щодо законодавчого врегулювання питань національної безпеки і оборони;

7. вносить до Верховної Ради України подання про призначення Міністра оборони України;

8. вносить до Верховної Ради України подання про призначення на посаду та звільнення з посади Голови Служби безпеки України;

9. призначає на посади та звільняє з посад Секретаря Ради національної безпеки і оборони України та його заступників;

10. призначає на посади та звільняє з посад вище командування Збройних Сил України за поданням Міністра оборони України, а також вище командування інших військових формувань за поданням керівників органів центральної виконавчої влади, яким підпорядковуються відповідні військові формування;

11. здійснює загальне керівництво розвідувальними органами України;

12. вносить до Верховної Ради України подання про оголошення стану війни та у разі збройної агресії проти України приймає рішення про застосування Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань;

13. приймає відповідно до закону рішення про загальну або часткову мобілізацію та введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях у разі загрози нападу, небезпеки державній незалежності України;

14. приймає у разі необхідності рішення про введення в Україні або в окремих її місцевостях надзвичайного стану, а

також оголошує у разі необхідності окремі місцевості України зонами надзвичайної екологічної ситуації з наступним затвердженням цих рішень Верховною Радою України;

15. присвоює вищі військові звання та інші вищі спеціальні звання і класні чини;

16. здійснює інші повноваження, визначені Конституцією України[про нац безп].

Є лише один координаційний орган з питань національної безпеки і оборони – Рада національної безпеки і оборони України. У Статті 107 Конституції визначається особливий статус Ради національної безпеки і оборони. Її очолює Президент України, а до її складу входять представники Кабінету Міністрів України (Прем'єр-міністр, міністр оборони, голова Служби безпеки, міністр внутрішніх справ, міністр закордонних справ). У засіданнях РНБОУ може брати участь Голова Верховної Ради України. Діяльність здійснюється відповідно до Закону України "Про Раду національної безпеки і оборони України".

Стаття 14 Закону України «Про національну безпеку України» визначає наступні особливості здійснення координації у сфері національної безпеки і оборони:

В умовах воєнного або надзвичайного стану, в особливий період, а також у разі виникнення кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України, Рада національної безпеки і оборони України координує діяльність органів виконавчої влади, розглядає пропозиції щодо застосування відповідно до закону спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів.

У випадках, передбачених законом, Рада національної безпеки і оборони України подає на розгляд Президентіві України пропозиції щодо утворення вищого колегіального стратегічного органу воєнного керівництва обороною держави в особливий період. Пропозиції про утворення цього органу та його персональний склад затверджуються рішенням Ради національної безпеки і оборони України та вводяться в дію Указом Президента України.

Положення про вищий колегіальний стратегічний орган

воєнного керівництва обороною держави в особливий період затверджує Президент України.

Міністерство оборони України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період.

До повноважень Міністерства оборони України належать організація в силах оборони заходів оборонного планування, визначення засад воєнної, військової кадрової та військово-технічної політики у сфері оборони, здійснення в установленому порядку координації діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування щодо підготовки держави до оборони.

Збройні Сили України є військовим формуванням, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності. Збройні Сили України забезпечують стримування та відсіч збройної агресії проти України, охорону повітряного простору держави та підводного простору у межах територіального моря України, у випадках, визначених законом, беруть участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом.

Головнокомандувач Збройних Сил України відповідає за готовність до виконання покладених завдань і за безпосереднє військове керівництво та управління застосуванням Збройних Сил України, а також переданих в його підпорядкування сил і засобів інших складових сил оборони. Повноваження Головнокомандувача Збройних Сил України затверджуються Президентом України.

Генеральний штаб Збройних Сил України є головним органом військового управління з планування оборони держави, стратегічного планування застосування Збройних Сил України та визначених сил і засобів інших складових сил оборони, координації і контролю за виконанням завдань у сфері оборони органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та силами оборони у межах, визначених законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України.

Генеральний штаб Збройних Сил України в особливий період виконує функції стратегічного керівництва Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони.

Міністерство внутрішніх справ України є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах: забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримання громадської безпеки і правопорядку, а також надання поліцейських послуг; захисту державного кордону України та охорони суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні; цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності; міграції (імміграції та еміграції), зокрема протидії нелегальній (незаконній) міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, зокрема біженців та інших визначених законодавством категорій мігрантів.

Діяльність Національної поліції України, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій та Державної міграційної служби України спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України.

Служба безпеки України є державним органом спеціального призначення з правоохоронними функціями, що забезпечує державну безпеку, здійснюючи з неухильним дотриманням прав і свобод людини і громадянина: протидію розвідувально-підривної діяльності проти України; боротьбу з тероризмом; контррозвідувальний захист державного суверенітету, конституційного ладу і територіальної цілісності, оборонного і науково-технічного потенціалу, кібербезпеки, економічної та інформаційної безпеки держави, об'єктів критичної інфраструктури; охорону державної таємниці.

Розвідувальні органи як суб'єкти забезпечення національної безпеки і оборони України беруть участь у формуванні і реалізації державної політики з питань національної безпеки і

оборони у визначених законодавством сферах. Повноваження розвідувальних органів визначаються законодавством України.

Управління державної охорони України відповідно до закону здійснює державну охорону органів державної влади України, забезпечення безпеки посадових осіб та охорони об'єктів, визначених законом.

Рада національної безпеки і оборони України з урахуванням змін у безпековому середовищі визначає концептуальні підходи, напрями, заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, схвалює проекти стратегій, концепцій, державних програм та інших стратегічних документів, якими визначаються основні напрями і завдання державної політики у сферах національної безпеки і оборони, здійснює координацію і контроль за їх виконанням [про нац безп].

ТЕМА 7. ПОПЕРЕДЖЕННЯ ВИКЛИКІВ НАЦІОНАЛЬНИМ ІНТЕРЕСАМ

Національні інтереси – це життєво важливі матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності Українського народу як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток.

Фундаментальними національними інтересами України є:

державний суверенітет і територіальна цілісність, демократичний конституційний лад, недопущення втручання у внутрішні справи України;

сталий розвиток національної економіки, громадянського суспільства і держави для забезпечення зростання рівня та якості життя населення;

інтеграція України в європейський політичний, економічний, безпековий, правовий простір, набуття членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору, розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами [3].

Пріоритетами національних інтересів України та забезпечення національної безпеки є:

відстоювання незалежності і державного суверенітету; відновлення територіальної цілісності у межах міжнародно

визнаного державного кордону України;
суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу;

захист прав, свобод і законних інтересів громадян України;
європейська і євроатлантична інтеграція [3].

Відповідно до Конституції України “зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права” [4]. В Стратегії національної безпеки уточнено, що “зовнішньополітична діяльність держави спрямована передусім на забезпечення незалежності і державного суверенітету, відновлення територіальної цілісності України” [3].

Реалізація цих пріоритетів забезпечуватиметься за такими напрямками:

відновлення миру, територіальної цілісності та державного суверенітету на тимчасово окупованих територіях у Донецькій і Луганській областях України на основі міжнародного права;

здійснення міжнародно-правових, політико-дипломатичних, безпекових, гуманітарних та економічних заходів, спрямованих на припинення Російською Федерацією незаконної окупації Автономної Республіки Крим та міста Севастополь;

продовження реалізації заходів з оборони та стримування, активного використання переговорних форматів та консолідації міжнародного тиску на Російську Федерацію як гарантії недопущення ескалації конфлікту з боку Росії, зменшення напруги та припинення Російською Федерацією збройної агресії;

використання всіх наявних механізмів ООН, Ради Європи, ОБСЄ, інших міжнародних організацій для консолідації міжнародної підтримки України у протидії російській агресії, відновленні територіальної цілісності та державного суверенітету України;

розвиток відносин зі Сполученими Штатами Америки, Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії, Канадою, Федеративною Республікою Німеччина, Французькою

Республікою, сусідніми та іншими державами, а також із міжнародними організаціями для забезпечення міжнародної безпеки та протидії спільним викликам і загрозам, мінімізації їх впливу на Україну;

повна імплементація Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, та модернізація її параметрів там, де необхідно, за результатами всебічного огляду досягнення цілей Угоди відповідно до статті 481, з метою набуття повноправного членства України у Європейському Союзі;

розвиток особливого партнерства з Організацією Північноатлантичного договору з метою набуття повноправного членства України в НАТО;

посилення спроможностей Збройних Сил України, інших органів сектору безпеки і оборони;

сталий розвиток національної економіки та її інтеграція в європейський економічний простір;

розвиток людського капіталу України, зокрема через модернізацію освіти і науки, охорони здоров'я, культури, соціального захисту;

захист особи, суспільства та держави від правопорушень, зокрема корупційних, забезпечення відновлення порушених прав, відшкодування заподіяної шкоди;

забезпечення екологічної безпеки, створення безпечних умов життєдіяльності людини, зокрема на територіях, що постраждали внаслідок бойових дій, розбудова ефективної системи цивільного захисту;

посилення спроможностей національної системи кібербезпеки для ефективної протидії кіберзагрозам у сучасному безпековому середовищі;

розвиток державно-приватного партнерства [5].

ТЕМА 8. НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Загрози національній безпеці — існуючі та потенційні явища

та фактори, що створюють загрозу життєво важливим національним інтересам України. Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України та інші документи, що стосуються національної безпеки і оборони, прийняті та затверджені Указом Президента України Радою національної безпеки і оборони України. На цьому етапі основними реальними та потенційними загрозами національній безпеці та соціальній стабільності України є: У сфері зовнішньої політики: Порухення державного суверенітету України та її територіальної цілісності, територіальні претензії інших держав; Спроби інших держав втручатися у внутрішні справи України; Військово-політична нестабільність, регіональні та локальні війни (конфлікти) у різних частинах світу насамперед поблизу кордонів України;

У сфері національної безпеки: Розвідувально-підбивна діяльність іноземних спецслужб; загрози порушення окремими групами та особами національного суверенітету, територіальної цілісності, економічного, технологічного та оборонного потенціалу України, а також прав і свобод громадян; Поширення корупції в органах державної влади, комерційні та політичні події, організована злочинна діяльність; Злочинна діяльність проти миру та безпеки людства, головним чином поширення міжнародного тероризму; Загроза терористичного використання ядерних та інших об'єктів на території України; можливість незаконного ввезення в країну зброї, боєприпасів, вибухових речовин і засобів масового ураження, радіоактивності та наркотичних речовин; Спроби створення та діяльності незаконних воєнізованих збройних формувань та спроби використання діяльності військових формувань і державних правоохоронних органів на користь певних сил; прояви сепаратизму, спроби національної автономії окремих частин України;

Про військову та безпекову сферу на кордонах Української держави:

Розповсюдження зброї масового ураження та засобів її доставки;

Неефективність існуючих структур і механізмів забезпечення міжнародної безпеки та глобальної стабільності;

Нелегальний іммігрант;

Можливість втягнення України в регіональний збройний конфлікт чи протистояння з іншими державами;

Інші країни скупчили натовпи військ і зброї біля українського кордону, порушуючи встановлений баланс сил;

загрозливе зниження рівня забезпечення військовою та спеціальною технікою та озброєнням нового покоління Збройних Сил України та інших військових формувань, що може знизити їх боєздатність;

Повільна реалізація та недостатнє фінансове забезпечення плану реформування ЗСУ та оборонно-промислового комплексу;

Незавершені договірно-правові форми та неналежне облаштування кордонів України;

незадовільний рівень соціального захисту військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, та членів їхніх сімей;

зростання небезпеки для життя і здоров'я цивільного населення, насамперед дітей, внаслідок воєнних дій чи збройних конфліктів;

У внутрішній політиці:

недостатня ефективність органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо порушення Конституції та законів України, прав і свобод людини і громадянина, у тому числі під час виборчої кампанії, у здійсненні контролю за додержанням конституційних вимог та виконанням законів України;

Конфліктність у міжетнічних та міжрелігійних відносинах, радикалізація та екстремізм у діяльності окремих об'єднань меншин та релігійних громад; Загроза сепаратизму в окремих частинах України;

структурно-функціональна незбалансованість суспільно-політичної системи, неспроможність окремих її секторів своєчасно реагувати на загрози національній безпеці;

в економічній сфері:

Суттєво скоротити валовий внутрішній продукт, інвестиційно-інноваційну діяльність та науково-технічний і технологічний потенціал, дослідження у сферах, що мають

стратегічне значення для інноваційного розвитку;

Послаблення системи державного регулювання в економічній сфері;

Нестійке правове регулювання відносин в економічній сфері, в тому числі фінансової (фіскальної) політики країни, відсутність дієвого плану запобігання фінансовій кризі, зростання кредитного ризику;

критичність основних виробничих фондів провідних галузей промисловості, агропромислових комплексів і систем життєзабезпечення;

Неадекватні темпи відтворення та подолання структурних перекосів в економіці;

Національна економіка значною мірою залежить від кон'юнктури зовнішнього ринку, а темпи розширення внутрішнього ринку низькі;

Структура експорту нерозумна, в основному сировина, частка продукції низька, а частка доданої вартості висока;

Країна сильно залежить від боргів, а зовнішній і внутрішній борги країни величезні;

Зростання частки іноземного капіталу в стратегічних секторах економіки є небезпечним для економічної незалежності України;

Антимонопольна політика та слабкі державні механізми регулювання природних монополій ускладнюють формування конкурентного середовища в економіці;

Критичний стан продовольчого забезпечення населення;

Низька ефективність використання паливно-енергетичних ресурсів, недостатня диверсифікація джерел постачання та відсутність активної політики енергозбереження становлять загрозу енергетичній безпеці країни;

«Тінізація» національної економіки;

У діяльності управлінської структури індивідуальні, корпоративні та регіональні інтереси переважають над національними;

У соціально-гуманітарній сфері:

Програми реформування національної економіки та результати їх реалізації не узгоджуються з визначеними соціальними пріоритетами;

Неефективність національної політики щодо підвищення трудових доходів громадян, викорінення бідності та збалансування продуктивної зайнятості здорового населення;

криза системи охорони здоров'я і соціального захисту населення і, як наслідок, небезпечне погіршення стану здоров'я населення; поширення наркоманії, алкоголізму, соціальних хвороб;

загострення демографічної кризи;

Зменшення доступу до якісної освіти для представників найбідніших верств суспільства

прояви моральної та духовної деградації суспільства;

Неефективна національна політика щодо підтримки та забезпечення сім'ї, дотримання та захисту прав дитини, що призвело до збільшення кількості сімей з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах, дітьми-сиротами, дітьми, позбавленими батьківського піклування, дітьми, позбавленими батьківського піклування; У сфері техніки:

Технологія України все більше відстає від розвинених країн;

Неефективна національна інноваційна політика та механізми стимулювання інноваційної діяльності; низька конкурентоспроможність продукції;

Вітчизняний ринок високотехнологічної продукції недостатньо розвинутий, а також відсутній ефективний захист іноземних технологій та технологічної експансії;

Внутрішній попит на підготовку науково-технічних кадрів у науково-технічних, конструкторських, технічних установах і високотехнологічних підприємствах знизився, рівень оплати праці за науково-технічну працю не ідеальний, престиж впав.

недосконалість механізмів захисту прав інтелектуальної власності;

відплив учених, фахівців, кваліфікованої робочої сили за межі України;

у сфері цивільного захисту:

Невідповідність сучасним завданням єдиної національної системи цивільного захисту країни, військ цивільного захисту та їх технічного оснащення;

Сильне техногенне та техногенне перевантаження території України, підвищення ризику виникнення надзвичайних ситуацій

техногенного та природного характеру;

Погіршилися технічні умови каскадного водоохоронного проекту Дніпровського водосховища;

Непідтримання в належному технічному стані ядерних установок України; небезпека техногенного (у тому числі ядерного та біологічного) тероризму;

У сфері охорони навколишнього середовища:

необґрунтоване та виснажливе використання невідновлюваних та відновлюваних мінеральних і незайманих природних ресурсів;

нездоланність негативних соціально-екологічних наслідків Чорнобильської катастрофи;

погіршення екологічного стану водних басейнів, загострення проблеми транскордонних забруднень та зниження якості води;

неконтрольоване ввезення в Україну шкідливих для навколишнього середовища технологій, речовин, матеріалів і генетично модифікованих рослин, збудників хвороб, шкідливих для людини, тварин, рослин і організмів, екологічно необґрунтоване використання генетично модифікованих рослин, організмів, речовин і продуктів їх перетворення;

неефективність заходів щодо подолання негативних наслідків військової та іншої екологічно небезпечної діяльності;

Посилення впливу шкідливих генетичних впливів на популяції організмів, зокрема ГМО та біотехнології;

Застарілі та неефективні комплекси з утилізації токсичних та екологічно небезпечних відходів;

У сфері інформації:

дія, що обмежує свободу слова та доступ до публічної інформації;

Поширювати через засоби масової інформації культ насильства, жорстокості, порнографію; комп'ютерна злочинність і комп'ютерний тероризм;

З метою задоволення потреб національних інтересів суспільства і країни та захисту національних інтересів розголошувати відомості, що становлять державну таємницю, або іншу інформацію з обмеженим доступом;

Намагання маніпулювати громадською свідомістю, особливо шляхом поширення недостовірної, неповної або упередженої

інформації.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПОШИРЕНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Управління інноваціями в Україні здійснюється на стратегічних засадах, закладених у Національній інноваційній системі. Остання являє собою документ, що охоплює сукупність законодавчих, структурних і функціональних компонентів (інституцій), які задіяні у процесі створення та застосування наукових знань та технологій і визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для забезпечення інноваційного процесу. Поява терміна та ідеї національної інноваційної системи обумовлено науковими розробками таких всесвітньо відомих науковців як К. Фріман, Б. А. Лундвалл і Р. Нельсон.

У теорії і практиці публічного управління інноваціями на даному етапі сформувався сучасний підхід, який знайшов своє вираження в Концепції національної інноваційної системи. В його основу покладено системний підхід і теорія інституціоналізму. Концепція національних інноваційних систем може розглядатися в якості практичного інструменту при розробці інноваційної політики. Вихідні умови та основні напрямки та завдання розвитку вітчизняної інноваційної системи визначені Концепцією, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. N 680–р. та розрахованою на термін реалізації до 2025 року.

При формуванні мети розвитку національної інноваційної системи в Україні орієнтуються на досягнення сукупності цілей, зокрема створення оптимальних умов для забезпечення зростання продуктивності праці, зниження собівартості виробництва, підвищення якості виробленої продукції і наданих послуг, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності національної економіки, підвищенню рівня інноваційної

активності суб'єктів господарювання із застосування передових інноваційних технологій та методів організації та управління господарською діяльністю. В своїй сукупності досягнення зазначених завдань сприятиме покращенню добробуту населення та забезпеченню стабільного розвитку економіки.

Концепція спрямована на досягнення оптимального результату концепція передбачає розвиток національної інноваційної системи шляхом реалізації комплексу заходів, спрямованих на збалансований розвиток усіх підсистем національної інноваційної системи, підтримку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств на всіх етапах інноваційної діяльності. процес, стимулювання попиту за результатами наукових досліджень і розробок, кваліфікований персонал, створення сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції з високою доданою вартістю. Такий підхід вимагає узгодження державної промислової, фінансової та податкової політики з державною політикою у сфері освіти, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності.

Національна інноваційна система включає підсистеми:

- державне регулювання, що складається із законодавчих, структурних і функціональних інститутів, які визначають і забезпечують дотримання норм, правил, вимог у сфері інноваційної діяльності та взаємодію всіх підсистем національної інноваційної системи;

- освіта, до складу якої входять вищі навчальні заклади, науково-методичні та методичні установи, науково-виробничі підприємства, державні та комунальні органи управління освітою, а також навчальні заклади, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;

- генерація знань, до складу якої входять наукові установи та організації незалежно від форм власності, що здійснюють наукові дослідження і розробки та створюють нові наукові знання і технології, державні наукові центри, академічні та виробничі інститути, наукові підрозділи вищих навчальних закладів, науково-проектна справа. сектори ;

- інноваційна інфраструктура, що складається з виробничо-технічної, фінансової, інформаційно-аналітичної та професійно-консультаційної складових, а також технополіси, технологічні

та наукові парки, інноваційні центри та центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори та інші види інноваційних структур; Інформаційні мережі науково-технічної інформації, експертно-консультаційні та інжинірингові бюро, інституційні державні та приватні інвестори;

- виробнича інфраструктура, що складається з організацій і підприємств, що виробляють інноваційну продукцію і надають послуги і (або) є споживачами технологічних нововведень.

Основними напрямками розвитку національної інноваційної системи є:

– створення конкурентоспроможного вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок та створення умов для його розширеного відтворення;

– розвиток інноваційної інфраструктури;

– створення ефективної системи державної підтримки модернізації економіки на основі технологічних інновацій;

- підвищення рівня інноваційної культури компанії.

Розглянемо основні завдання розвитку національної інноваційної системи.

– забезпечення інноваційної спрямованості системи освіти шляхом:

– підвищення рівня комп'ютеризації вищих навчальних закладів;

– активізація науково-технічної та інноваційної діяльності закладів вищої освіти та збільшення обсягів їх бюджетного фінансування;

– формування інноваційних структур у системі освіти;

– реформування системи освіти з урахуванням вимог європейських стандартів та збереженням культурних та інтелектуальних національних традицій.

Підвищення ефективності вітчизняного науково-дослідного сектору для посилення його ролі в забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки шляхом:

– інтеграція вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок у світову інноваційну систему, сприяння розвитку міжнародного партнерства у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності;

- збільшення частки наукових і науково-технічних

досліджень, спрямованих на створення нових інноваційних продуктів;

- орієнтація національних товаровиробників на створення високотехнологічної, конкурентоспроможної та екологічно чистої продукції;

- врахування кон'юнктури світового ринку при визначенні пріоритетів розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності.

Забезпечення передового відтворення знань на основі інтеграції діяльності вищих навчальних закладів, академічних та галузевих наукових установ шляхом:

- підвищення рівня фінансування державного сектору наукових досліджень і розробок;

- концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності, створення умов для організації наукових досліджень;

- стимулювання процесу підвищення кваліфікації, розвиток системи дистанційного навчання;

Забезпечення розвитку системи фінансово-кредитного забезпечення реалізації конкурсних науково-технічних та інноваційних програм і проектів шляхом:

- забезпечення розвитку мережі спеціалізованих інноваційних небанківських фінансово-кредитних установ, їх ефективної діяльності та розширення прав цих установ на участь у створенні інвестиційних фондів компаній;

- впровадження механізму страхування ризиків при реалізації високотехнологічних інноваційних проектів;

- створення умов для інвестування венчурного капіталу в інноваційні високотехнологічні проекти;

- створення механізму надання конкурсної грантової підтримки науковцям та створеним ними малим інноваційним підприємствам за рахунок державних та інших коштів та сприяння міжнародному науково-технічному співробітництву, у рамках якого така підтримка надається.

Забезпечення розвитку виробничо-технологічної інноваційної інфраструктури шляхом:

- заохочення створення інноваційних структур для підтримки малих інноваційних компаній;

- створення економічних стимулів для розвитку наукових парків на базі вищих навчальних закладів, технопарків, технополісів та інших типів інноваційних структур;

- підвищення ефективності регіональних центрів інноваційного розвитку.

Забезпечення розвитку ефективної інформаційно-аналітичної та професійної консалтингової інфраструктури інноваційної діяльності шляхом:

- реформування системи науково-технічної інформації, розширення доступу юридичних та фізичних осіб до інформації через Інтернет;

- створення системи інформаційно-аналітичної підтримки реалізації державної інноваційної політики та моніторингу рівня інноваційного розвитку національної економіки;

- проведення системних прогностично-аналітичних та стратегічних досліджень ринку науково-технічного та інноваційного розвитку для визначення пріоритетних напрямів розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності, переліку критичних технологій, що передбачає участь компаній у таких процесах.

Створення умов для трансферу технологій та підвищення ефективності захисту прав інтелектуальної власності шляхом:

- побудова та забезпечення розвитку ефективної системи капіталізації результатів інтелектуальної діяльності;

- Впровадження ефективного механізму трансферу технологій.

Впровадження ефективного механізму державно-приватного партнерства, спрямованого на досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку в окремих галузях наукомісткого виробництва, переважно на основі впровадження вітчизняних технологій шляхом:

- використання результатів науково-технічного прогнозу та пріоритетних напрямів розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності при розробленні та внесенні змін до державних цільових програм;

- запровадження механізму стимулювання інвестування власних або залучених коштів ініціаторами проектів у рамках державних цільових наукових, науково-технічних та

інноваційних програм;

- створення умов для проведення спільних наукових досліджень вітчизняними компаніями, науковими установами та університетами;

- надання державної фінансової підтримки для реалізації середньо- та довгострокових інвестиційних проектів державного значення, спрямованих на створення конкурентоспроможної високотехнологічної продукції.

Запровадження відповідно до стандартів Європейського Союзу та СОТ прозорого та ефективного механізму стимулювання та державної підтримки здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності компаній через:

- забезпечення державної підтримки реалізації інвестиційно-інноваційних програм і проектів за пріоритетними напрямками інноваційної діяльності, зокрема здешевлення банківських кредитів, що надаються для реалізації таких проектів;

- забезпечення стимулюючої ролі амортизаційної політики в оновленні основних засобів.

Забезпечення підтримки та захисту національного виробника шляхом:

- сприяння експорту вітчизняної інноваційної продукції на світовий ринок;

- надання фінансової підтримки для патентування об'єктів промислової власності за кордоном;

- сприяння утворенню за кордоном філій українських науково-технологічних установ, інноваційних підприємств та структур.

Формування позитивного ставлення до інновацій у суспільстві шляхом:

- популяризації інноваційної діяльності через засоби масової інформації;

- впровадження навчальних програм, спрямованих на виховання у дітей та молоді творчого мислення та позитивного ставлення до інновацій.

Розвиток кадрового потенціалу у сфері інноваційної діяльності.

Реалізація Концепції здійснюється шляхом розроблення кожні три роки плану заходів щодо розвитку національної інноваційної системи та забезпечення його виконання. Це дасть

змогу:

створити умови для провадження ефективної діяльності суб'єктами, які створюють (сприяють створенню) та поширюють нові знання та технології, а також застосовують їх у господарській діяльності;

збільшити частку інноваційної продукції в прирості валового внутрішнього продукту, яка повинна досягти не менш як 30 відсотків загального обсягу приросту валового внутрішнього продукту;

забезпечити інтеграцію вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок до світового науково-технологічного простору;

активізувати залучення об'єктів інтелектуальної власності, матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів для забезпечення технологічного розвитку національної економіки;

збільшити до 50 відсотків частку інноваційної продукції в обсязі виробництва промислової продукції;

підвищити до 60 відсотків частку інноваційно активних підприємств у промисловості та до 30 відсотків частку сектора високотехнологічних виробництв у структурі обробної промисловості;

збільшити у 5 – 7 разів обсяг експорту високотехнологічної продукції та технологій.

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі здійснення господарської діяльності шляхом прийняття рішень і реалізації заходів, спрямованих на недопущення чи забезпечення мінімально можливого (прийняттого) ризику. Відповідно, механізм управління ризиками - це система інструментів, методів, форм та засобів взаємодії суб'єктів управління ризиками з метою виявлення і оцінки можливих ризиків відповідних видів діяльності, а також розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на в попередження їх

настання, подолання чи мінімізацію наслідків їх впливу.

Широке застосування управління ризиками у суспільній діяльності призвело до міжнародній стандартизації цього процесу. Відповідний стандарт ISO 31000 – «Управління ризиками» рекомендується будь-яким організаціям для розробки, впровадження та постійного поліпшення системи управління ризиками в якості невід'ємної складової системи управління. Це практичний документ, який спрямований на надання допомоги організаціям в розробці їх власних підходів до управління ризиками. Впроваджуючи ISO 31000, організація може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом.

Застосування серії стандартів ISO 31000 допоможе керівництву організації виявити і здійснювати ефективне управління ризиками, які справляють вплив на діяльність організацій в процесі досягнення цілей, зокрема, формування економічної ефективності, ділової репутації, безпеки персоналу, соціальних наслідків, взаємодії з навколишнім природним середовищем, навіть в умовах повної невизначеності. На сьогоднішній день серія ISO 31000 включає кілька стандартів:



ISO 31000: 2009 «Менеджмент ризиків. Принципи і керівні вказівки» містить принципи і загальні керівні вказівки щодо ефективного виявлення та управління ризиками, тобто зовнішніми і внутрішніми факторами, які вносять невизначеність у досягнення цілей організації. Цей стандарт також включає в себе рекомендації по розробці, впровадженню та постійному вдосконаленню структури, мета якої полягає в інтеграції процесу управління ризиками в загальну схему управління, в формування стратегії, а також планування, процеси, політику, цінності та культуру організації.

Положення стандарту ISO 31000 можуть бути застосовані до ризику будь-якого походження, можуть бути використані як в організації в цілому, так і в окремих її підрозділах та для різних видів діяльності, включаючи стратегії, рішення, операції, процеси, функції, проекти, товари, послуги та активи.

Область застосування стандарту охоплює будь-які державні та недержавні, в тому числі й комерційні, підприємства, товариства, асоціації, групи, а також фізичних осіб.

ISO Guide 73: 2009 «Менеджмент ризиків. Словник», виступаючи доповненням до ISO 31000, дозволяє сформувати послідовний узгоджений концептуальний підхід до управління ризиками. Стандарт містить визначення загальних термінів, пов'язаних з процесами ризик-менеджменту: ідентифікації, аналізу, моніторингу, оцінювання та безпосереднього управління ризиком. Даний посібник призначено для використання особами, на яких покладено обов'язки керування ризиками, експертів і фахівців, залучених до діяльності ISO і ІЕС, розробників національних і галузевих стандартів, настанов, процедур і кодексів ustalеної практики, що стосуються керування ризиком [6].

ISO / TR 31004 «Менеджмент ризиків. Керівництво по впровадженню ISO 31000» сприяє ефективному впровадженню стандарту та забезпечує: структурований підхід до переходу від існуючої практики управління ризиками до ISO 31000 з гнучкою перспективою адаптації до майбутніх змін; роз'яснення базових концепцій ISO 31000 з рекомендаціями та прикладами, адаптованими до індивідуальних потреб користувачів; додаткове керівництво по принципам ISO 31000 та основам управління ризиками.

ISO / ІЕС 31010: 2009 «Менеджмент ризиків. Методи оцінки ризиків» доповнює положення ISO 31000, фокусуючи увагу напоняттях, процесах і виборі методу оцінки ризиків, та формуючи базу для прийняття управлінського рішення щодо вибору застосування найбільш доцільного підходу при оцінюванні конкретних ризиків.

Стандарт призначений для збільшення ймовірності досягнення визначеної організацією мети; заохочення активного управління; отримання достовірної інформації, її подальшого аналізу та обґрунтування управлінських рішень щодо обробки конкретних ризиків та вибору варіанту такої обробки [6].

Управління ризиками є важливою та невід'ємною складовою методології антикризового управління. Основною особливістю антикризового управління завжди є його унікальність, що супроводжується різним рівнем втручання органів влади, застосуванням розвинених методологічних та ресурсних баз, а також різноманітних принципів управління та специфічних рішень. Викликane це тим, що більшість криз важко

передбачити та попередити. Вони мають свій життєвий цикл, різні масштаби та глибину, проявляються на різних рівнях соціального управління.

Криза створює всілякі загрози та ризики, призводить до негативних наслідків та певних проблем в діяльності, погіршення фінансового стану, банкрутства тощо. Існує велика різноманітність криз, що потребує передбачення і відповідної диференціації механізмів, засобів та прийомів з боку органів публічного управління. З огляду на це, суттєво зростає роль системи публічного управління та адміністрування, незалежно від того, чи це є уряд, або інший орган державної влади, або орган місцевого самоврядування, або окремих державних службовців. Від їх дій буде залежати ефективність подолання кризи в державі, економіці, галузі, регіоні, окремому підприємстві.

Друга особливість антикризового управління в тому, що кризу можна вважати стрес-тестуванням будь-якої системи, суб'єкта чи об'єкта, але особливість даного стрес-тестування полягає в тому, що воно здійснюється в режимі реального часу з відповідними реальними наслідками і не вибачає помилок, прорахунків та припущень, вагань та зволікань у прийнятті рішень і проведенні необхідних заходів.

Окрім необхідності подолання та виходу з кризи, мінімізації її негативних наслідків, кризи дозволяють: оцінити власний управлінський досвід і набути нових навичок; отримати висновки щодо правильності всіх аспектів діяльності, необхідності та напрямів їх удосконалення; розробити та вдосконалити методологію упередження кризових явищ (визначення ознак та причин виникнення кризи, показників настання та розвитку кризи, їх розрахунку) та мінімізації її негативних наслідків (розробка дієвих заходів та інструментарію).

Третя особливість антикризового управління пов'язана з об'єктивним і закономірним характером криз, що підтверджується об'єктивністю циклічного розвитку держав, економік, галузей, природних явищ, адже вони є одним з важливих етапів повного циклу (криза – стагнація – поживлення – підйом), обумовленого відповідною періодичністю їх настання, а також тим, що кризи є важливими

періодами розвитку суспільства, які повторюються і супроводжуються сукупністю дій, явищ протягом певного періоду часу (циклу або фази). Об'єктивність і важливість криз пояснюється потребою здійснення змін і трансформації, можливістю подальшого вдосконалення та створення найбільш ефективних, стійких, більш досконалих систем управління, форм організації, методів, механізмів та шляхів розвитку.

Четвертою особливістю антикризового управління є необхідність систематичного здійснення певних дій, що спрямовані на попередження криз та мінімізацію можливих негативних наслідків. Залежно від можливої сили очікуваного впливу ризиків на діяльність суб'єкту, а також від якості та ефективності заходів подолання їх негативних наслідків та якості управління, необхідно постійно змінювати управління за принципом менеджменту змін. Недостатній рівень контролю та бездіяльність інколи можуть спричиняти кризи або провокувати суттєве збільшення масштабів кризових явищ, їх глибину. Саме така ситуація ми спостерігається в більшості держав світу незалежно від рівня їх розвитку.

Крім того, не буває повністю однакових або подібних криз, що значно ускладнює питання передбачення або боротьби з ними, розробки плану або програми подолання кризи та її негативних наслідків. Водночас, намагання передбачити кризу є природнім і зрозумілим, зумовлено бажанням якщо не уникнути кризи, то хоча б зневолювати або мінімізувати рівень її руйнівного впливу, не допустити її поширення та перетворення локальної кризи у великомасштабну, системну або глобальну кризу.

Виникнення кризи на макрорівні, мезорівні чи мікрорівні має різну глибину та масштаби, що потребує певної диференціації заходів та відповідного інструментарію від системи публічного управління. Зокрема, криза: на макрорівні створює загрозу національній безпеці; на мезорівні рівні впливає на міжгалузеві господарські зв'язки підприємств та організацій різних сфер та видів діяльності; на мікрорівні є загрозою для окремих підприємств, установ, організацій. Залежно від рівня прояву кризи можна виділити й різні рівні суб'єктів публічного управління та адміністрування, на яких покладається завдання розв'язання та подолання кризи. На макрорівні – це уряд; на

мезорівні – уряд, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади; на мікрорівні – місцеві органи державної влади або місцевого самоврядування, а також керівники підприємств, установ, організацій.

П'ятою особливістю антикризового управління є те, що криза не є сталим явищем або певною разовою подією, а глибоким, складним процесом, який може: тривати малий або значний проміжок часу, мати різну глибину, рівень інтенсивності та складності, охопту та масштаб; змінюватися, залежно від дій, що застосовуються для його подолання, або бездіяльності, причин та факторів, що спричинили його виникнення; виводити її на новий рівень прояву і більш високий управлінський рівень.

Зважаючи на велику різноманітність криз та їх різні ознаки, існують і виділяють різні причини їх виникнення. Водночас, більшість науковців виділяють ряд основних причин, які можна поділити на такі великі групи:

група причин, що залежать від середовища виникнення кризи
об'єктивні причини – обставини, події та загрози, що пов'язані з особливостями розвитку діяльності, необхідністю здійснення певних дій, циклічністю розвитку тощо;

суб'єктивні причини – обставини, події та загрози, що виникають внаслідок недоліків, прорахунків та неузгодженості в управлінні;

група причин, що залежать від джерела походження кризи;
зовнішні причини – обставини, події та загрози ззовні, вплив яких неможливо або важко уникнути з огляду на необхідність постійної взаємодії між собою різноманітних суб'єктів соціально–економічних систем, а також самих соціально–економічних систем (наприклад: зростання інфляції, нестабільність валютного ринку, політична нестабільність тощо);

внутрішні причини – обставини, події та загрози, що пов'язані з особливостями, недоліками або помилками в стратегії та напрямках розвитку, управлінні, організаційній структурі, оперативній діяльності, контролі, що обумовлені внутрішньою неузгодженістю та конфліктами.

Якщо будь-який з чинників впливу на процеси самоорганізації в публічному управлінні, а саме ідеї, технології, ресурси, менеджмент, виконання, має негатив, то це порушує

наведену логіку успішного розвитку і може призвести до погіршення або навіть порушення процесів самоорганізації, що проявляється в переході до нижчих рівнів станів самоорганізації соціальної системи.

Будь-яку діяльність в соціальних системах (політичну, економічну, соціальну, гуманітарну, екологічну, державно–управлінську, місцеве самоврядування, самоорганізацію населення) можна розглядати в контексті наявності ознак вказаних вище криз. В залежності від проявів ознак видів криз та їх характеру (тривалість, масштабність, терміновість вирішення, ресурсо– та енергозатратність тощо) слід сформулювати систему (програму, план, проект) заходів щодо їх подолання, запобігання або зменшення негативних наслідків.

Таким чином, розкрити сутність антикризового управління можливо тільки за умови визначення його як багатогранного явища, зважаючи на широке та різнопланове коло питань, які воно охоплює. Так, у широкому розумінні, антикризове управління – це управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом всього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватись та змінюватись залежно від зовнішніх умов та оточуючого середовища.

Сучасна концепція антикризового управління полягає в тому, що воно:

- є складним управлінським процесом;
- здійснюється на стратегічних засадах;
- спрямоване на постійне упередження ризиків та кризових явищ або швидке їх подолання;
- діє протягом всього періоду функціонування соціально–економічної системи;
- повинно мати комплексний, системний характер, вирішувати не тільки стратегічні, довгострокові, а й тактичні, оперативні завдання;
- враховує внутрішні та зовнішні відносини, які виникають протягом всього процесу управління на різних рівнях ймовірного зовнішнього впливу;
- має бути зафіксоване у відповідних нормативно–правових

актах, внутрішніх положеннях, регламентах підприємств, установ, організацій.

При цьому дуже важливо, щоб всі учасники антикризового управління усвідомлювали, що:

полатати кризи можна;

необхідна узгодженість позицій та дій системи публічного управління та політичних сил;

криза не має бути інструментом політичних змагань; відповідальність за розробку та реалізацію антикризової політики несе чинна влада;

ресурси держави є обмеженими;

необхідне встановлення чітких пріоритетів антикризового управління;

реалізація заходів антикризової політики повинна відбуватись у чіткій відповідності з міжнародними зобов'язаннями країни.

Головним завданням антикризових реформ в публічному управлінні та адмініструванні є надання їм нової якості шляхом побудови системи ефективного антикризового управління, виведення його на новий якісний рівень, що пов'язаний зі здатністю та спроможністю забезпечити стабільне функціонування країни, її сфер, галузей, регіонів, територій.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ



Управління проєктами – це область знань, яка планує, організовує та керує ресурсами для успішного досягнення та виконання цілей проєкту. Іноді його ототожнюють з управлінням проєктами, але проєкт – це насправді вищий рівень, група пов'язаних і взаємозалежних проєктів, проєкт у проєкті.

Головним завданням управління проєктами є досягнення всіх цілей на виконання завдань кожного проєкту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених його обмежень. Типовими обмеженнями є межі та зміст проєкту, час, бюджет. Другорядним завданням, але амбіційним, є оптимізація, розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення

наперед визначених цілей.

Поширеність та високий попит на управління різноманітними проектами призвів до їх міжнародної та національної стандартизації. Серед міжнародних стандартів слід зазначити:

ISO 10006:2003 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects («Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»).

ISO 21500:2012 Guidance on projects management (Руководство по проектному менеджменту).

Проектування у публічному управлінні та адмініструванні – це процес розроблення різноманітних проектів для вирішення конкретних завдань публічного управління та адміністрування. Включає в себе такі етапи: усвідомлення і формулювання практичної проблемної ситуації, пов'язаної з необхідністю задоволення соціальної потреби, що виникає; збирання інформації та вивчення накопиченого досвіду перетворення дійсності й аналогічних проектів; накопичення інформації, яке завершується обґрунтуванням можливості та доцільності проекту, появою його задуму, створенням концепції; формулювання завдання на проектування, визначення вимог до проекту; прийняття рішення про проведення проектування; формування команди проектувальників; здійснення саме процесу проектування; втілення проекту в соціальну реальність, тобто конструювання.

У загальному розумінні [проект](#) являє собою процес, обмежений часовими рамками початку та кінця, датою, а також зазвичай фінансуванням або досягненням певних результатів. Він здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань щоб призвести до позитивних змін.

В основу проекту покладена ідея системно впорядкованого та програмованого переходу від початкового стану системи до попередньо визначеного бажаного та можливого стану з урахуванням наявних ресурсів та встановлення обмежень. Тобто це завжди передбачає злагоджене виконання взаємопов'язаної роботи для досягнення певних цілей з точки зору обмеженості часу та ресурсів.

Специфічними характеристиками проекту є:
цільовий характер;

координованість діяльності;
Обмежені часові рамки та інші ресурси;
концентрація обов'язків;
унікальність (неповторність);
тимчасовий характер;
інновації;
потенційний конфлікт.

Життєвий цикл проекту означає:

Послідовність етапів проекту, необхідних для досягнення поставлених цілей, від формування концепції проекту (ініціалізації) до завершення (включаючи впровадження та експлуатацію);

Послідовність етапів проекту, їх назви та номери залежать від потреб організацій, які беруть участь у проекті;

Час від ідеї проекту до повного завершення;

Період часу від першої вартості проекту до останньої вигоди.

У циклі управління проектами прийнято виділяти такі етапи:

передінвестиційний, на якому складаються концепція;

техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), бізнес-план;

експертний висновок;

розробки, що містить планування; тендерні процедури / закупівлі; контракти;

реалізації, що передбачає формування структури управління проектом та моніторинг ходу реалізації;

експлуатації; що складається з введення в експлуатацію та закриття проекту.

Для різних проектів потрібні різні етапи реалізації. Коли їх багато й вони достатньо складні, може використовуватися так званий «ітеративний водоспад», в якому кожен етап являє собою якийсь під проект, в ході якого завдання реалізуються за фіксованими ітераціями. Але сутність залишається тією самою, оскільки проект розбитий на етапи, які виконуються в строго певній послідовності.

Завдяки тому, що класичний проектний менеджмент строго прив'язаний до часу виконання завдань, як правило, заздалегідь визначеному на етапі планування, для реалізації проектів в рамках даного підходу відмінно підходять інструменти календарно-сітьового планування.

Як приклад джерел фінансування наведемо їх для проектів

місцевого розвитку: бюджет (місцевий, обласний, державний тощо); приватне інвестування (зарубіжне та вітчизняне); Всесвітній банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку та ін.; проекти технічної допомоги; благодійні фонди; спонсорські внески; внески членів громади та місцевого бізнесу.

В організаціях як правило є певний портфель проектів, тобто сукупність проектів та програм, які одночасно виконуються, конкуруючи за її ресурси

Проекти різні, і для кожного типу не існує ідеальної системи управління проектами. Також не існує системи, яка б працювала для кожного керівника та була зручною для всіх членів команди. Проте за час існування управління проектами було створено багато ефективних підходів, методологій і стандартів, які можна використовувати.

В той же час, якщо менеджеру проекту вдасться знайти метод, який ідеально підходить для проекту – можна вважати, що йому повезло, адже більшості менш щасливих керівників доводиться прикладати зусилля для створення і налаштування власних систем управління проектами. Ці системи можуть бути складені з елементів існуючих систем або навіть створені власними зусиллями.

Ефективність розробки та реалізації проекту суттєво залежить від команди його виконавців. До ознак ефективної команди можна віднести:

наявність спільної мети чи завдання, які повинні бути такими, що їх можна об'єктивно досягнути та виміряти;

здійснення розподілу ролей у команді, який повинен бути максимально ефективним, усім зрозумілим та забезпечувати взаємозалежність;

можливість для членів команди обмінюватися інформацією, що забезпечується за допомогою створення інформаційної структури для ефективної комунікації; доступності інформації; надійності джерел інформації; можливостей для кожного члена команди винести на загальне обговорення будь-які питання; ведення документації і звітності з кожного виду діяльності, та забезпечення їх доступності для кожного члена команди;

наявність відчуття взаємної довіри, коли кожен член команди розуміє, що якість роботи залежить від того, наскільки добре виконує роботу він сам та кожен з його колег.

Чітке формулювання результатів діяльності дозволить достатньо легко спланувати кроки, роботи та заходи, необхідні для їх досягнення. Найважливішим питанням під час планування є питання часу. Головна проблемою, з якою зустрічаються менеджери, є визначення і дотримання термінів виконання етапів проєкту. Оскільки заходи будь-якого проєкту взаємопов'язані, порушення термінів проведення хоча б одного з них тягне за собою часові зрушення у всьому проєкті. Під час складання графіку заходів необхідно врахувати, що підготовчі заходи також є частиною графіку проєкту. Їх також варто врахувати у своєму робочому плані.

Кожен захід має відповідати певному завданню проєкту. На цьому етапі бажано визначити, які результати очікуються від кожного заходу. Визначивши перелік заходів і терміни їх виконання, можна переходити до безпосереднього складання загального плану.

План реалізації проєкту може бути оформлений у вигляді календарного плану роботи, де заходи розташовуються у хронологічному порядку. Така форма планування передбачає чітке визначення терміну кожного заходу та осіб, відповідальних за його підготовку і проведення. Найбільш поширеною формою планування реалізації проєкту на тактичному рівні є планування за допомогою плану-сітки.

Для того, щоб проєкт був успішним, його необхідно правильно презентувати. Першим кроком у процесі презентації проєкту є підготовка презентаційного пакету. Презентаційний пакет – інструмент, який призначається для ознайомлення потенційних партнерів, спонсорів, громадськості з його метою, завданнями, структурою, очікуваними результатами. Тому у цьому пакеті ваш проєкт має бути представлений вичерпно, ясно, послідовно. Кожен етап проєкту має бути описаний зрозуміло і з усіма подробицями. Це необхідно для того, щоб продемонструвати реалістичність проєкту і збільшити його шанси на успіх. Ваші пояснення мають повністю розкривати етапи реалізації проєкту, особливості соціального контексту, в якому він має здійснюватися, обґрунтування бюджету та необхідності подання запиту на фінансування.

Презентаційний пакет проєкту має бути оформлений так, щоб ті, хто буде познайомитися з вашим проєктом, одразу ж

відчули і усвідомили його серйозність та шанси на успіх. Чим більш дохідливим, обґрунтованим, детальним буде опис, тим більш реалістичний вигляд він матиме.

Один з найефективніших інструментів презентації проекту – його портфоліо. Портфоліо проекту – це впорядкована збірка матеріалів, призначених для досягнення певної мети. Найзручнішим сьогодні є електронне портфоліо. Електронне портфоліо легко створювати, редагувати, доповнювати, зберігати, зручно переносити, та презентувати у привабливій формі. У електронному портфоліо також легко здійснювати швидкий пошук документів.

Як правило, у портфоліо проекту презентують:

опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект;

мету і завдання проекту;

географію діяльності;

цільові групи;

очікувані результати /

зміни;

досвід вашої організації / групи з реалізації подібних проектів;

позиціонування проекту.

Позиціонування проекту – це визначення його місця відносно інших проектів аналогічної або суміжної тематики. Позиціонування фокусується на тих перевагах проекту, які будуть виділяти його з числа конкурентів, у тому числі у площині його сприйняття цільовою групою.

Головне завдання процесу позиціонування полягає в тому, щоб знайти одне або декілька оригінальних рішень, які задовольнять чотири основоположні умови процесу позиціонування: бути першим, запропонувати нове; відрізнятись від інших; пропонувати доступну та зрозумілу ідею; пропонувати вигоду кінцевому споживачу. Критеріями позиціонування можуть бути стать, вік, соціальна група, субкультура, національна або державна приналежність тощо.

Важливу роль у реалізації проекту безумовно відіграє контроль.

На процес реалізації проекту впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Це призводить до зміни планових показників. У зв'язку з

мінливими умовами навколишнього середовища керівникам не завжди вдається вчасно вжити заходів щодо коригування процесу виконання робіт і мотивувати підлеглих на досягнення поставлених цілей. За таких умов одним із найважливіших засобів реалізації поставлених цілей є контроль реалізації проекту. За допомогою контролю проєкт-менеджер визначає правильність прийнятого рішення, точність виконання завдань проєкту у хронологічному, фінансовому, ресурсному аспектах, а також вирішує необхідність внесення змін до плану його реалізації. Контроль дає керівнику проєкту можливість визначитися з тим, чи варто переглядати плани, кошториси, у випадку, коли деякі параметри перевищили прийнятні значення.

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ



Управління змінами в найширшому сенсі — це збалансована система управління ресурсами (людськими та технічними), пов'язаних зі змінами, що включає комплекс зусиль для виявлення та впровадження нових

цінностей, відносин, норм, стилів поведінки, які підтримуються в організації. Нові способи роботи та подолання опору змінам; формування консенсусу між споживачами та зацікавленими сторонами щодо певних змін, які необхідно впровадити для кращого задоволення їхніх потреб; планування, тестування та впровадження змін від однієї організаційної структури чи процесу до всіх аспектів іншої організаційної структури чи процесу.

Управління змінами зазвичай пов'язують з організаційним розвитком, який передбачає діяльність з підвищення здатності організації оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Організаційний розвиток стосується оновлення організації і як об'єкта, і як управлінської функції.

Базовими характеристиками будь-якої організації є: призначення, місце і роль у певній соціальній системі, цілі,

технології, філософія (позиція), культура, концепція розвитку, імідж.

Широко поширеним є розгляд організації як єдності семи основних змінних: структури, стратегії, системи і процедур управління, системи загальних ціннісних установок, сукупності придбаних навичок та вміння, стилю управління і складу працівників, тобто системи кадрів. Така модель запропонована Т. Питерсом і Р. Уотерменом та отримала назву "схема 7С". Як мінімум 4С (структура, система кадрів, стиль управління, сукупність придбаних навичок та вміння) пов'язані з організаційними проблемами.

Організаційний розвиток щодо держави передбачає перетворення її призначень (тобто цілей) у дії та забезпечується шляхом створення певних органів влади для виконання визначених функцій держави та надання їм відповідних повноважень. Структура і функція управління виступають як дві нерозривно взаємопов'язані та взаємообумовлені сторони системи управління, а саме як її форма та зміст. Взаємообумовленість функцій і структури управління передбачає первинність функцій та вторинність структури управління.

Проектування структури має базуватися виходячи з стратегічних планів організації і структура організації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії. При зміні стратегії це має позначитися і на змінах в організаційній структурі. Структура органів державного управління завждивідповідає певному періоду розвитку суспільства і завданням держави. Процес формування структури державного управління містить розподіл функцій, повноважень та відповідальності в системі управління, а також визначення структури органів управління.

Організаційна структура є одним з основних елементів управління організацією, що характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами і службовцями. Вона визначає сукупність стійких зв'язків організації, забезпечує цілісність і стабільність, тобто збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх зв'язках.

У структурі управління організацією виділяються ланки, рівні управління і зв'язки – горизонтальні та вертикальні. До

ланок управління відносять структурні підрозділи, а також окремих службовців. В основу їх утворення покладено виконання підрозділами певних функцій управління. Під рівнем управління розуміють сукупність ланок управління, що займають певний ступінь в системі управління.

Організаційні відносини на відміну від організаційної структури забезпечують ефективність структурних зв'язків.

Завдання організації традиційно поділяють на три категорії – роботу з людьми, предметами (устаткуванням, сировиною, інструментами) та інформацією. Відповідно формами поділу праці є загальна діяльність (горизонтальний поділ праці), управлінська діяльність (вертикальний поділ праці) та організаційна діяльність (координація та субординація).

Загальними принципами раціональної структури управління є:

- відповідність ланок управління його функціям;
- мінімізація кількості щаблів (ланок) в ієрархії управління;
- зосередження на кожному щаблі всіх необхідних функцій управління;

- концентрація функціональних ланок у функціональних вузлах;

- чітке виділення участі кожної функціональної ланки в процесі управління;

- усунення дублювання функцій;

- мінімізація потоків команд з кожної ланки управління.

Першим завданням в побудові структури будь-якого державного органу є чітке визначення керівної ланки, а другим – побудова підрозділів, які могли б сприяти керівній ланці у здійсненні її компетенції.

В роботі організацій важливим є дотримання принципу інституційної ідентичності, сутність якого – у відповідності формальної та неформальної структур організації.

Формальні аспекти закріплені у меті і цілях організації, стратегії її розвитку, функціональній та кадровій політиці, організаційних планах та планах функціональних заходів, її структурі та положенні (статусі), положеннях підрозділів, штатних розписах, посадових інструкціях.

До неформальних аспектів належать: чинники влади і впливу, групові зв'язки, норми поведінки і системи цінностей,

відношення між керівниками і підлеглими, власна організаційна культура.

Найвідомішим й найефективнішим інструментом управління змінами у державі є адміністративне реформування.

Адміністративна реформа – це вид державно-управлінської реформи, щодо змісту якої існує три основні тлумачення. Перше, вузьке, тлумачення зводить її виключно до перетворень виконавчої влади, зокрема її організаційної структури, функцій, форм і методів діяльності, кадрового забезпечення, а також взаємовідносин із місцевим самоврядуванням. Відповідно до другого тлумачення, адміністративна реформа розглядається ширше як комплекс заходів реформування, що охоплюють зміни: структури адміністративного органу та розподілу його функцій; форм і методів діяльності виконавчого органу; державних служб; контролю адміністративна юстиція, виконавче законодавство. По-третє, у широкому тлумаченні адміністративна реформа передбачає реформу державного управління, у тому числі реформу адміністративного відомства, трансформацію системи місцевого самоврядування, модернізацію адміністративно-територіального устрою, удосконалення взаємовідношень між централізованістю та ін. і децентралізація, і реформа системи державної служби та системи державної служби. У місцевому самоврядуванні розвиток зовнішніх систем. Перший – це судова влада, яка контролює органи виконавчої влади та місцевого самоврядування та змінює відносини між цими органами та громадянами.

Адміністративна реформа є невід'ємною частиною поточних національних, економічних та соціальних реформ в країні. Він передбачає принципову зміну в організації фактичного виконання державних і соціальних завдань. Виходячи з ідеології служіння держави суспільству, за будь-якого тлумачення адміністративна реформа за цільовим спрямуванням має бути підпорядкована завданням формування таких систем державного управління і місцевого самоврядування, які сприяють підвищенню якості життя громадян країни, зокрема прогнозують і попереджають виникнення суспільних проблем, дієво служать громадянам, забезпечують вироблення і реалізацію стратегії суспільного розвитку.

В українському суспільстві, яке стає не терпимим щодо відсутності реформ, неефективності та низької якості послуг, які надають урядові установи, корупції, серед найважливіших проблем соціально-економічного розвитку України реформуванню адміністративної системи надається особливе місце, оскільки воно має випереджати інші перетворення соціально-економічної сфери.

Реформування системи державної влади охоплює визначення ролей, завдань, функцій, структур державного управління, розподіл повноважень між центральними органами влади та місцевого самоврядування, розвиток державної служби, розвиток соціально-гуманітарних аспектів управління, розвиток державної служби. створення відповідної правової бази, спрямованої на сприяння економічному розвитку, підвищення добробуту людей та забезпечення національної безпеки.

У проведенні адміністративної реформи в Україні можна виділити чотири етапи. Адміністративна реформа (1997 – 1998 роки) – був підписаний Указ Президента України "Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні". Процес реформування мав стосуватися системи центральних і місцевих органів виконавчої влади, системи місцевого самоврядування й адміністративно-територіального устрою держави, питань організаційного, кадрового, фінансово-економічного, інформаційного, наукового забезпечення.

Відповідно до цієї концепції адміністративні реформи здійснюватимуться за такими напрямками: створення нової законодавчої бази для регулювання державного управління в Україні, створення нових інституцій, організаційних структур та інструментів державного управління, кадрове забезпечення нових систем державного управління; зміцнення та формування державного управління; нові фінансово-економічні основи управлінської діяльності; наукове та інформаційне забезпечення системи державного управління, формування механізмів наукового та інформаційного моніторингу її функціонування.

Для досягнення цілей адміністративної реформи в процесі впровадження планується вирішити ряд завдань: формування ефективної організації адміністративної влади на центральному та місцевому рівнях влади, формування сучасної системи місцевого самоврядування; запровадження нової ідеології

адміністративної влади та діяльності місцевого самоврядування як забезпечення діяльності щодо реалізації громадянських прав і свобод, надання державних і державних послуг, організація державних службовців та служб місцевого самоврядування на новій основі, створення сучасної системи навчання та перепідготовка керівників, впровадження раціональної системи адміністративних районів. Адміністративні реформи в Україні (2010-2011 рр.) передбачали масштабну реструктуризацію центрального органу виконавчої влади України. Складається із 112 центральних і державних установ замість 72. У [2011](#) року Указом Президента України деякі функції міністерств було виділено у новостворені органи влади, деякі урядові органи реорганізовано, функції деяких ліквідованих покладаються на міністерства. Деякі органи влади перейменовано.

Адміністративна реформа в Україні (2014 р.) була спрямована на оптимізацію системи [центральных органів виконавчої влади](#) після припинення дії [Конституції України](#) 2004 року та у зв'язку з проведенням реформ після [Революції Гідності](#). Було затверджено постанову уряду «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади», якою ліквідовано 19 державних агентств та створено 7 нових органів. Кількість контролюючих органів скоротилась з 56 до 27.

Адміністративно–територіальна реформа в Україні (2015 р.) полягає у наданні більших повноважень органам місцевого самоврядування ([децентралізації](#)) і зміні адміністративно–територіального поділу. Замість понад 11 тисяч місцевих рад буде створено 1500—2000 спроможних [територіальних громад](#).

Реформа держуправління (2016 р.) розпочалася із запровадження нового закону "Про державну службу" та прийняття комплексної стратегії, які були позитивно оцінені європейськими експертами та посадовцями, внаслідок чого Україна вже отримала десятки мільйонів євро фінансової допомоги.

Європейський Союз продовжує підтримувати реформу держуправління, надаючи значну експертну, технічну та фінансову допомогу та включаючи її в перелік успішних реформ в Україні.

У 2018 році структура [SIGMA](#), створена Євросоюзом і Організацією економічного співробітництва та розвитку задля

оцінки якості держслужби, сервісів і управління в країнах світу, вперше провела масштабну оцінку системи державного управління України. Експерти ЄС досліджують ці проблеми та їх причини та готують комплексні пропозиції щодо подальшого розвитку європейської системи державного управління в Україні. На основі оцінок та рекомендацій європейських експертів, а також аналізу накопиченого досвіду оновлено стратегію реформування державного управління. Новим елементом стратегії є формування організаційної культури на основі нових цінностей державної служби – досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості до спілкування та філософії обслуговування. Реформа передбачає відкриття ринку послуг з навчання, що дозволить розширити можливості та швидко адаптувати навчання до актуальних потреб державних службовців, включаючи лідерство, інновації та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень. Оновлена стратегія також більше фокусується на покращенні вільного доступу до публічної інформації. Важливо надавати інформацію про керівників та їхню діяльність у зручній формі та легкою для розуміння мовою. Інформація на веб-сайтах міністерств та інших відомств, у тому числі річні плани, бюджети, звіти тощо, має бути орієнтованою на користувачів та публікуватися вчасно та максимально зручно. Ще одним важливим пріоритетом є запровадження єдиної процедури, яка полегшує взаємодію громадян з державними органами через революційний в Україні закон про адміністративні процедури.

ТЕМА 13. РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ



Електронне урядування (е-урядування) – це форма організації публічного управління та адміністрування, це сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, використовуючи інформаційно-телекомунікаційні технології для формування держави нового типу, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Як свідчить міжнародний досвід, розвиток електронного урядування є одним із головних факторів, що забезпечують успіх реформи та підвищення національної конкурентоспроможності. Запровадження електронного урядування є основною передумовою для України для побудови ефективної цифрової економіки та цифрового ринку та подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС.



Відповідно до Указу Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 “Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”, розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275 “Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік розвиток електронного урядування визначено одним з першочергових пріоритетів реформування системи державного управління.

Відповідно до цього рішення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649–р схвалено Концепцію розвитку електронного урядування в Україні, метою якої є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально–економічного розвитку країни.

Для досягнення цілей концепції передбачається забезпечити комплексні заходи за такими напрямами: модернізація державних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян та бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; управління розвитком електронного урядування.

За першим з цих напрямів планується:

: Розробляти та підтримувати доступні та прозорі, безпечні та некорупційні, найдешевші, швидкі та зручні електронні послуги в усіх сферах суспільного життя, включаючи адміністративне управління та інтегровані електронні послуги для життєвих та ділових ситуацій; впроваджувати принцип єдиного вікна для забезпечення розвитку та функціонування єдиного

національного порталу адміністративних послуг як єдиної точки доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг, розвиток електронних державних закупівель, електронних договорів та рахунків-фактур, електронних аукціонів, заохочення використання електронних послуг фізичними та юридичними особами;

Формування та розвиток інфраструктури відкритих даних з урахуванням їх переваг на основі єдиного національного порталу відкритих даних, інших порталів відкритих даних, з якими він інтегрується, публічних програмних інтерфейсів прикладних програм, відкритих стандартів і форматів; відповідно до суспільних інтересів, Глобальні найкращі практики, встановлені вимоги до якості даних, відкритість і прозорість діяльності щодо публікації та регулярного оновлення наборів даних як відкритих даних; сприяти розвитку відкритих проєктів на основі відкритих даних, включаючи співпрацю з органами влади для підвищення їх відкритості та ефективності діяльності, надання якісних послуг та розвиток інноваційного бізнесу;

Розвивати та заохочувати використання електронних інструментів для залучення громадян до процесу управління ключовими заходами, зокрема Інституту електронних звернень та електронних петицій; інструментів «Відкритий бюджет», «Громадський бюджет», Інтернет-обговорення Проєкту нормативно-правових актів та інших Участь в інструментах прийняття управлінських рішень; запровадження електронних форм зворотного зв'язку на офіційних веб-сайтах державних органів (у тому числі на спеціальних сайтах) для отримання якісних відгуків з різноманітних питань; широка участь громадських та професійних об'єднань у плануванні розвитку та моніторингу стану розвитку електронного урядування;

Розвиток електронних довірчих послуг відповідно до Регламенту (ЄС) № 910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23 липня 2014 року про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку; сприяння завершенню єдиного реєстру населення та видача паспортів громадянина України у формі ID-карти; Розробити існуючі та запровадити нові схеми та методи електронної ідентифікації та зміцнити довіру до них,

запровадити комплексну систему електронної ідентифікації, автентифікації та повторного використання в інформаційно-телекомунікаційних системах державних органів.

У сфері модернізації державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій пропонуються:

Запровадити систему електронної взаємодії національного електронного інформаційного ресурсу, розвинути електронну взаємодію суб'єктів владних повноважень на базі системи електронної взаємодії національного електронного інформаційного ресурсу, включаючи національний базовий реєстр та базу даних, підключення центрів надання адміністративних послуг, розвиток між прикордонні електронні інформаційні ресурси. Взаємодія, розвиток організаційної, технічної та семантичної сумісності державних інформаційно-телекомунікаційних систем, включаючи присвоєння унікальних номерів запису в реєстрі єдиного демографічного реєстру для зв'язування даних в різних державних реєстрах та базах даних;

Розвинути електронний документообіг, зокрема: систему внутрішнього електронного документообігу державних органів та електронну інтерактивну систему органів управління, запровадити національні електронні архіви та електронні архіви уповноважених органів, визначити порядок передачі електронних документів до національних електронних архівів та їх архівних сховищ, порядок визначення порядку прийому та передачі електронних документів до Національного архіву, архіву районної державної адміністрації, міської ради, визначення вимог до формату Єдиного інформаційного об'єкта обміну електронними документами;

конкретні заходи з електронного урядування базовими галузями та підтримки пріоритетних реформ, зокрема у сферах: охорони здоров'я, екології та природних ресурсів, освіти і науки, соціального захисту, фінансової та бюджетної політики, охорони прав і свобод людини, транспорту та інфраструктури, регіонального розвитку та реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади, виборчій, архівній.

За напрямом Управління розвитком електронного уряду його належний рівень, зокрема шляхом:

формування його базової інформаційно-телекомунікаційної

інфраструктури на основі запровадження, розвитку та взаємодії систем: електронної взаємодії органів виконавчої влади; електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів; інтегрованої системи електронної ідентифікації та автентифікації; електронний кабінет громадянина; веб–портал електронного урядування gov.ua, у тому числі єдиний державний веб–портал відкритих даних та єдиний державний портал адміністративних послуг; спеціальні захищені мережі передачі даних, у тому числі національної системи конфіденційного зв'язку; захищена електронна пошта; захищені центри обробки даних, у тому числі з використанням хмарних технологій; формування базових державних реєстрів, у тому числі оцифрування паперових носіїв, та покращення якості даних в державних реєстрах;

Підвищення ефективності управління розвитком електронного урядування шляхом: забезпечення ефективної роботи міжгалузевих рад з питань розвитку електронного урядування, аналізу та систематизації нормативно-правової бази електронного урядування, ІКТ для забезпечення їх ефективності та досягнення задекларованих цілей та стратегічні цілі; оновлення та розробка нових нормативних актів і законів з таких питань, як електронне урядування, інформаційно-комунікаційні технології, інформаційне суспільство та електронні адміністративні послуги; надійний захист персональних даних і прав на конфіденційність для зміцнення довіри в онлайн-середовищі; модернізація та впровадження національних планів інформатизації та регіональних планів інформатизації, впровадження проектів у сфері стандартів електронного урядування та управління інформаційними системами з використанням проектного підходу; гармонізувати та запровадити міжнародні стандарти у сфері інформаційних технологій, сформувані ефективну систему управління проектами інформатизації та електронного урядування державних установ, включаючи вимоги до розробки, оцінки інвестицій та ефективності таких проектів, забезпечити багаторазове використання для мінімізації бюджетних витрат. та створювати дублюючі системи та рішення; централізовано підтримувати функціонування національних електронних інформаційних ресурсів та впровадження типових заходів

інформатизації; визначати створення, підтримку та функціонування національних електронних інформаційних ресурсів та запроваджувати національний реєстр електронних інформаційних ресурсів, узгоджені правила та вимоги до книг. розвивати міжнародне співробітництво та інтегруватися в загальноєвропейські проекти розвитку електронного урядування, забезпечувати захист інформації в національних електронних інформаційних ресурсах; сприяння підвищенню готовності фізичних та юридичних осіб до використання інструментів електронного урядування; сприяння популяризації електронного урядування в Україні.

Очікується, що реалізація Концепції дасть змогу:

підвищити ефективність роботи органів влади і досягти якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності, довіри та підзвітності;

Підвищення якості державних послуг, що надаються фізичним та юридичним особам, відповідно до європейських вимог та забезпечення необхідної мобільності та конкурентоспроможності громадян і суб'єктів господарювання в сучасних умовах господарювання;

Мінімізувати ризики корупції при здійсненні влади; покращити інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність країни;

стимулювати соціально-економічний розвиток в Україні.

За останні два роки Україна піднялася на 25 позицій у світовому рейтингу електронного урядування, на 45 і 30 позицій у рейтингу відкритих даних. Подальший швидкий розвиток можливий лише за допомогою революційних методів і найперспективніших технологій що, власне, передбачено проектом Концепції.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4.
ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ

ТЕМА 14. СУТНІСТЬ ТА СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УКРАЇНІ

Українським урядом реалізується стратегія послідовного розвитку та забезпечення поступової імплементації положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС), а також НАТО з метою приведення політичної, економічної, правової та військової систем держави у відповідність до європейських стандартів. Такий шлях мирного і взаємовигідного співробітництва з міжнародним співтовариством закріплено в Конституції України [4].

Євроінтеграція – це процес впровадження європейських норм в українське законодавство. Таке впровадження має забезпечити: стабільну економіку, правову державу, чисте довкілля, якість харчових продуктів, соціальну захищеність громадян, високий рівень життя та відсутність корупції. Це єдиний економічний, соціальний та гуманітарний простір, де відмовилися від кордонів та зайвих умовностей задля вільного переміщення товарів, людей, послуг і капіталів, необмеженого обміну інформацією, культурними та науковими надбаннями [7].

Наразі імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачена Планом заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [8;9].

Виходячи з досвіду країн Центральної та Східної Європи, які вже здобули членство до ЄС і НАТО, процеси інтеграції супроводжувалися інтенсивними системно–структурними змінами з метою прилаштувати постсоціалістичні країни до існування і функціонування у нових умовах. Спеціально для країн колишнього соціалістичного табору у 1992 році були сформульовані вимоги та індикатори до країн–кандидатів, відомі як Копенгагенські критерії (демократизація суспільства, перехід до ринкової економіки, спроможної витримати конкурентний тиск в межах ЄС, виконання політичних,

економічних та валютних зобов'язань), що заклали політичні, економічні та правові підвалини членства в ЄС. перелік критеріїв періодично доповнюється. У 1995 році до Копенгагенських додається ще Мадридський критерій вступу, який полягає в адміністративній здатності та вимагає від країн-кандидатів налагодження належного інституційного і кадрового забезпечення.

Ратифікувавши Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода) [], Україна отримала інструмент та дорожню карту для своїх подальших перетворень та становлення в якості повноцінного члена в Європейському Союзі.

Подальші надбання науки та практики державного управління сприяли розвитку поняття «європейського адміністративного простору» як середовища ефективної взаємодії та співпраці європейських держав.

Визначення умов вступу в ЄС країн постсоціалістичного простору, а також інституційні трансформації, пов'язані з розширенням геополітичного та безпекового простору європейського співтовариства, сприяли збагаченню теорії та практики державного управління. В результаті сформульовані європейські принципи державного управління та конкретизовані вимоги як для країн-учасників ЄС, так і країн-претендентів щодо організації державного управління.

З метою посилення уваги до реформи державного управління Європейська Комісія окреслила шість ключових напрямів реформи, які тісно пов'язані з процесом вступу. Ці шість напрямів складають основу «Принципів державного управління» [11].

«Принципи» стосуються практичного втілення доброго врядування і окреслюють головні вимоги, яких країни мають дотримуватися у процесі європейської інтеграції. Вони також містять моніторинговий механізм, що дозволяє на регулярній основі здійснювати аналіз прогресу у застосуванні «Принципів» і встановленні стандартів для країни.

«Принципи» охоплюють ключові горизонтальні рівні системи врядування, що визначають загальну ефективність

державного управління:

Стратегія реформування державного управління;

Розробка і координація політики;

Державна служба та управління людськими ресурсами;

Підзвітність;

Надання послуг;

Управління державними фінансами.

«Принципи» доповнює моніторинговий механізм, що дає можливість оцінювати стан державного управління у певний час, а також досягнутий протягом часу прогрес. Моніторинговий механізм включає комплексний набір кількісних і якісних індикаторів, що характеризують як передумови для успішних реформ (належні закони, стратегії, структури і процедури), так і фактичне впровадження реформ та подальші наслідки (як управління здійснюється на практиці).

Так, індикаторами стосовно принципу “Стратегія реформування державного управління” є:

уряд розробив та впровадив ефективну програму реформування державного управління, що відповідає на ключові виклики;

цілеспрямовано здійснюється реформа державного управління; визначено і регулярно контролюються цільові результати реформи;

забезпечено фінансову стабільність реформи державного управління;

реформа державного управління має міцні та дієві управлінську і координаційну структури на політичному та адміністративному рівнях для управління процесом розробки та впровадження реформи.

Забезпечення принципу “Розробка і координація політики” передбачає:

органи центру уряду (ОЦУ) виконують всі критично важливі завдання для функціонування добре організованої, послідовної і компетентної системи формування політики;

під керівництвом відповідального органу, запроваджено і реалізуються чіткі горизонтальні процедури, що регулюють процес європейської інтеграції країни;

гармонізоване середньострокове планування політики з чіткими загальнодержавними цілями запроваджено та приведено у відповідність до фінансового становища держави; галузеві стратегії відповідають цілям уряду та узгоджуються з середньостроковими бюджетними планами;

систему гармонізованого середньострокового планування всіх процесів, що стосуються європейської інтеграції, запроваджено та інтегровано до планування внутрішньої політики;

регулярний моніторинг діяльності уряду забезпечує суспільний контроль і підтримку уряду у досягненні його цілей;

підготовка рішень уряду відбувається у прозорий спосіб на основі професійних знань керівництва; забезпечується відповідність рішень закону;

парламент ретельно відстежує розробку політики урядом;

організаційна структура, процедури і склад кадрів у міністерствах забезпечують можливість впровадження розроблених стратегій і нормативних актів та відповідають цілям уряду;

процедури та інституційна структура європейської інтеграції складають невід'ємну частину процесу розробки політики і забезпечують систематичне і своєчасне перенесення нормативної бази Європейського Союзу до внутрішнього законодавства;

процес розробки політики і законодавства є фактологічно обґрунтованим, всі міністерства послідовно здійснюють оцінку результатів;

політика і законодавство розробляються інклюзивно, що забезпечує активну участь суспільства і дозволяє узгоджувати різні погляди всередині уряду;

законодавство є однорідним за структурою, стилістикою і мовою; вимоги щодо розробки законодавства послідовно застосовуються всіма міністерствами; нормативні акти оприлюднюються.

“Державна служба та управління людськими ресурсами” передбачає наступне:

повноваження державної служби є достатніми, чітко визначеними і застосовуються на практиці;

встановлено і запроваджено на практиці політику і правову основу професійної та цілісної державної служби; її організаційна структура забезпечує послідовне та ефективне управління людськими ресурсами на державній службі;

відбір державних службовців відбувається на основі врахування знань і заслуг та рівного ставлення на всіх його етапах; критерії пониження у посаді та звільнення державних службовців є чіткими;

прямий чи непрямий політичний вплив на вищі управлінські посади у державній службі не допускається;

система оплати праці державних службовців основана на класифікації посад; вона є справедливою і прозорою;

забезпечується професійний розвиток державних службовців; це включає регулярне навчання, справедливе оцінювання службової діяльності, мобільність та підвищення по службі на основі об'єктивних і прозорих критеріїв і заслуг;

запроваджено заходи зі сприяння доброчесності, запобігання корупції і забезпечення дисципліни на державній службі.

Принцип “Підзвітність” передбачає:

загальна організація центральних органів державного управління є раціональною, відповідає належним правилам та нормам і забезпечує необхідну внутрішню, політичну, судову, суспільну і незалежну підзвітність;

право на доступ до публічної інформації законодавчо затверджене і послідовно реалізується на практиці;

запроваджено дієві механізми захисту права особи на належне управління, а також захист суспільних інтересів;

справедливий розгляд адміністративних справ гарантується шляхом внутрішнього адміністративного оскарження та судового розгляду;

державна влада несе відповідальність за неправомірні дії і гарантує відшкодування та/ або належну компенсацію.

Принцип “Надання послуг” вимагає виконання наступних умов:

існує і реалізується політика державного управління, орієнтованого на громадян;

належне управління є ключовою ціллю політики, що лежить в основі надання публічних послуг та є законодавчо

затвердженою і послідовно реалізується на практиці;

запроваджено механізми забезпечення якості публічних послуг;

забезпечується доступність публічних послуг.

Принцип “Управління державними фінансами” вимагає:

уряд оприлюднює середньостроковий бюджетний план на загальнодержавному рівні, що ґрунтується на надійних прогнозах і охоплює щонайменше трирічний період; всі бюджетні організації працюють у цих рамках;

бюджет формується відповідно до національного законодавства і передбачає виділення комплексних бюджетних асигнувань, що утримуються у межах середньострокового бюджетного плану;

Міністерство фінансів (або уповноважений центральний казначейський орган) здійснює централізований контроль за виділенням коштів з єдиного казначейського рахунку і забезпечує грошову ліквідність;

існує і реалізується чітка стратегія управління боргом, завдяки якій загальний борг країни утримується у визначених межах, а вартість обслуговування боргу тримається під контролем;

забезпечено прозору бюджетну звітність і контроль;

правила здійснення внутрішнього контролю визначають обов’язки і повноваження, а їхнє застосування бюджетними організаціями відповідає законодавству, що регулює управління державними фінансами і державне управління загалом;

кожна державна організація здійснює внутрішній контроль згідно з загальною політикою внутрішнього контролю;

правила проведення внутрішнього аудиту відображають міжнародні стандарти, а їхнє застосування бюджетними організаціями відповідає законодавству, що регулює державне управління та управління державними фінансами загалом;

кожна державна організація здійснює внутрішній аудит згідно з загальними програмними документами щодо внутрішнього аудиту відповідно до типу організації;

норми щодо державних закупівель (зокрема щодо державно-приватного партнерства і концесій) приведено у відповідність до законодавства Європейського Союзу, додатково включено

сфери, що не охоплюються нормативною базою ЄС, вони гармонізовані з відповідними нормами в інших царинах і належним чином впроваджуються;

на центральному рівні існує інституційна та адміністративна спроможність ефективно і дієво розробити, впровадити і контролювати реалізацію політики закупівель;

Система правового захисту відповідає передбаченим нормативною базою Європейського Союзу стандартам незалежності, доброчесності та прозорості і забезпечує швидкий і компетентний розгляд скарг і застосування санкцій;

операції державних закупівель відповідають основним принципам рівного ставлення, недискримінаційності, пропорційності та прозорості, забезпечуючи при цьому якомога ефективніше використання публічних коштів і оптимально використовуючи сучасні технології і методи закупівель;

організації-замовники мають належну спроможність, практичні посібники та інструменти для забезпечення професійного управління повним процесом закупівель;

незалежність, повноваження та організація вищої аудиторської установи визначені, захищені положеннями конституції та законодавством і впроваджуються на практиці;

вища аудиторська установа застосовує стандарти неупереджено та об'єктивно для забезпечення високоякісних аудиторських перевірок, що мають позитивний вплив на функціонування державного сектора.

Особливістю публічного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції є те, що євроінтеграція стосується майже всіх сфер життєдіяльності країни – суспільно-політичного життя; соціально-економічних перетворень; технічних, технологічних і виробничих стандартів; громадянського суспільства; оборони й військово-промислового комплексу тощо.

Україна має потужний потенціал щодо встановлення контактів в сфері європейської та євроатлантичної інтеграції, налагодження ефективно взаємодії між учасниками цього процесу. таке співробітництво має бути встановлене з урахуванням критеріїв політичної та економічної доцільності, реальності та конкретності.

Європейська інтеграція супроводжується процесами європеїзації державного управління – впливом ЄС на структури, інституції і національну державну політику та пристосуванням національних норм, стандартів, правил і процедур до формальних чи неформальних стандартів ЄС, які охоплюють різні сфери суспільного життя. Для європейського врядування характерне багаторівневе управління у багатовекторній системі, що складається з європейських інституцій і національних органів влади, охоплює місцеве самоврядування і громадянське суспільство, залучає до процесів прийняття рішень міжнародних експертів та лобістів.

Рада Європи надає підтримку Україні у процесі виконання завдань, спрямованих, зокрема, на проведення внутрішніх реформ у ключових сферах. Співпраця здійснюється на підставі Планів дій. Плани дій Ради Європи впроваджуються починаючи з 2005 р.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає створення спільних органів, зокрема, Ради асоціації, Комітету асоціації, Парламентського комітету асоціації та Платформи громадянського суспільства.

Рада асоціації утворена з метою здійснення моніторингу і контролю виконання Угоди та перегляду функціонування Угоди у світлі її цілей. Також, Рада асоціації може розглядати важливі питання, що виникають в рамках цієї Угоди, та будь-які інші двосторонні або міжнародні питання, що становлять взаємний інтерес. Засідання Ради асоціації проводяться регулярно на рівні міністрів. Україну в Раді асоціації представляють члени Кабінету Міністрів України, від ЄС – члени Ради Європейського Союзу і члени Європейської Комісії.

Рада асоціації приймає рішення та надає рекомендації за спільною згодою Сторін та після завершення відповідних внутрішньодержавних процедур. Актам Ради асоціації присвоюється відповідна назва «Рішення» або «Рекомендація». Офіційними мовами Ради асоціації є офіційні мови Сторін.

Комітет асоціації є допоміжним органом Ради асоціації та найвищим органом асоціації на експертному рівні. Комітет асоціації складається з представників міністерств, головним чином, на рівні заступників міністрів з питань європейської

інтеграції. Засідання проводяться щонайменше один раз на рік і коли цього вимагають обставини.

Платформа громадянського суспільства створена з метою інформування громадянського суспільства сторін про виконання Угоди та врахування їхнього внеску для її виконання. Кожна зі сторін Платформи громадянського суспільства формується у складі 15 осіб, які репрезентують три сектори: професійних спілок, роботодавців та інших організацій громадянського суспільства. Діють шість постійних робочих груп за напрямками: політичний діалог, зовнішня та безпекова політика; свобода, юстиція, права людини; економічна співпраця, зона вільної торгівлі, транскордонне співробітництво; зайнятість, соціальна політика, рівні можливості для здоров'я; енергетика, транспорт, довкілля та зміна клімату; наука та технології, інформаційне суспільство, освіта, навчання та молодь, культура і спорт.

Політичний діалог і діалог із питань політики на найвищому рівні між Сторонами відбувається на рівні самітів за участі Президента України та керівництва Європейського Союзу

ТЕМА 15. СУТНІСТЬ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАН ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Достатньо суперечливі процеси та явища, що безпосередньо впливають як на внутрішню, так і на зовнішню державну політику України, переконують у необхідності зміни останньої у напрямку вирішення проблем ефективного використання високого геополітичного потенціалу держави. Проблема в тому, щоб сприяти такому процесу розвитку міжнародних відносин, який допомагатиме захисту національних інтересів держави, підвищенню рівня національної безпеки, а через них й сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери суспільства.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває процес євроатлантичної інтеграції України, який зорієнтовано на зміцнення міжнародних позицій нашої держави, набуття реальних гарантій її територіальній цінності та суверенітету,

проведення за цих умов ефективної оборонної політики.

Функціональна (змістовна) складова процесу євроатлантичної інтеграції України відображена у Стратегії та Програмі інтеграції України до ЄС, програмі «Партнерство заради миру», Державній програмі співробітництва України з НАТО, Плані дій та щорічних цільових планах Україна-НАТО, інших документах двостороннього співробітництва України з НАТО. У цих документах певною мірою окреслено й структурну (інституційну) складову цього процесу. В основному вона стосується організаційно-правового забезпечення взаємодії у відносинах Україна-НАТО, тобто інституалізації зовнішньополітичної функції вищезазначеного процесу. Створено Комісію Україна-НАТО для погодження на вищому рівні всіх спільних дій та оцінювання зробленого. На підставі рішень цієї комісії Україна щорічно приймає Цільовий план дій для реалізації принципів і дій, викладених у Плані дій Україна-НАТО.

Засідання Комісії Україна-НАТО відбувається на рівні міністрів закордонних справ, міністрів оборони, або на рівні послів. Також запроваджено такі форми співробітництва як спільні підсумкові засідання з Політичним та Політико-військовим керівними комітетами НАТО, створення і функціонування спільних робочих груп. Завдяки достатньо активній діяльності вищезазначених структур спектр співпраці України з НАТО значно розширився й охоплює оборонну реформу, оборонне планування, конверсію оборонної промисловості, демократичний контроль над збройними силами та інше.

В той же час залишається актуальною інституалізація внутрішньополітичної, економічної, соціально-гуманітарної, військової функцій процесу євроатлантичної інтеграції в Україні, яка передбачає, в першу чергу, створення дієвої структури державного регулювання цим процесом.

Українська політична еліта, виходячи з геополітичного становища країни, достатньо чітко визначила за мету європейську та євроатлантичну інтеграцію України й закріпила відповідні положення законодавчо. В той же час поки відсутнє чітке політичне рішення НАТО щодо вступу України до цього

блоку. За цих обставин в Україні реалізується “стратегія наміру”, що передбачає послідовний розвиток і поглиблення співпраці України з НАТО, поступове приведення організаційно-правового забезпечення політичної, економічної та військової систем держави у відповідність до стандартів НАТО за рахунок наявних власних можливостей.

На цьому етапі важливе значення набуває координації заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей державної політики щодо забезпечення входження України в європейський політичний, економічний, безпековий і правовий простір, створення передумов для набуття Україною членства в ЄС та НАТО, підвищення ефективності контролю за діяльністю органів влади у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції.

Зрозуміло, що прийняття політичного рішення щодо вступу до НАТО, в якому буде визначено конкретний термін й зроблено запрошення Україні, призведе до кардинальної зміни нею стратегії та тактики євроатлантичної інтеграції. Очікується різке прискорення у всіх напрямках реалізації цього процесу, чому сприятиме й перетворення існуючої структури державного управління відповідно до нової “стратегії приєднання”. Така структура має враховувати як досвід країн – членів НАТО, так і особливості національної системи державного управління. Значною мірою очікується на позитивний вплив зміни форми правління з президентсько-парламентської до парламентсько-президентської республіки, яка більш близька до форми правління у більшості країн – членів НАТО.

Більш глибоке розуміння сучасного стану державного управління процесом євроатлантичної інтеграції надає аналіз цілей та механізмів, що покладені в основу реалізації Плану дій Україна-НАТО.

Механізм імплементації, передбачений Планом дій Україна – НАТО, є достатньо спрощеною моделлю прийняття управлінських рішень при його реалізації. Але реально за цим стоїть певна державна політика з євроатлантичної інтеграції у всій її складності й необхідності ув’язки з стратегічними документами, що визначають розвиток України на найближчі роки, її відносини з країнами світу та їх союзами. Відповідно до

Плану дій Україна – НАТО серед основних напрямів реалізації Україною політики євроатлантичної інтеграції виділені такі:

політичні та економічні питання, в тому числі проблеми політики і безпеки (внутрішня, зовнішня політика та політика у галузі безпеки), економічні та інформаційні проблеми;

питання безпеки і оборони та військові питання, в тому числі реформа у галузі оборони і безпеки, співробітництво з НАТО та питання ресурсів;

захист і безпека інформації;

правові питання.

В якості пріоритетів сучасної державної політики євроатлантичної інтеграції України доцільно виділити наступні:

відродження належної поваги до проблем захисту національних інтересів та забезпечення національної безпеки;

реформування Збройних Сил України;

відтворення на якісно новому рівні геополітичного потенціалу нації, виходячи з нових світових реалій;

формування національної самосвідомості, патріотизму;

розв'язання проблеми наявності, достатності та високого професіоналізму кадрів для повномасштабної реалізації завдань євроатлантичної інтеграції;

придільення приростівку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування особливої уваги питанням правової освіти, мовної підготовки, засвоєння сучасних інформаційних технологій.

Реалізація внутрішньої функції процесу євроатлантичної інтеграції України логічно пов'язується з державною політикою у різних сферах суспільної діяльності: військовій, економічній, соціальній, гуманітарній, екологічній та ін. Причина цього в тому, що Планом дій Україна-НАТО фактично поставлені орієнтири та сформовані завдання, що спрямовані на перетворення нашої держави у розвинену демократичну європейську державу.

Відповідно до Плану дій Україна-НАТО доцільно розглядати як базові у досягненні цілей євроатлантичної інтеграції політичний, економічний, соціальний механізм та механізм забезпечення національної безпеки.

Політичний механізм передбачає зміцнення демократії й

виборчих інституцій, визнання верховенства права та прав людини, забезпечення свободи слова, проведення конституційної реформи.

Економічний механізм спрямований на подальше закріплення засад ринкової економіки, розбудову інфраструктури, зниження рівня фінансових ризиків, раціональне використання ресурсів, поліпшення інвестиційного клімату.

Соціальний механізм передбачає ліквідацію наслідків чорнобильської катастрофи, розв'язання екологічних проблем, вирішення питання охорони праці, вдосконалення інформаційної політики, перепідготовку та забезпечення належного соціального захисту звільнених військовослужбовців.

Механізм забезпечення національної безпеки спрямований на реформування збройних сил, адаптацію їх до вимог нового середовища, демократичний контроль над ними, конверсію оборонної промисловості, знищення та утилізацію надлишкової військової техніки, запровадження оборонного планування, боротьбу з контрабандою наркотиків та тероризмом, використання миротворчих сил, планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру. Всі ці механізми мають застосовуватися системно, комплексно та ситуаційно.

Особливу роль приділено механізму правового регулювання процесу євроатлантичної інтеграції, покликаному забезпечити реальне впровадження принципу верховенства закону. На сьогодні у цьому напрямку чимало зроблено. Положення щодо сутності та напрямів євроатлантичної інтеграції знайшли відображення в Законах України “Про основи національної безпеки України”, “Про оборону України”, “Про правовий режим воєнного стану», “Про участь України у міжнародних миротворчих операціях» та інших.

Для запровадження ефективної державної політики дуже важливо ще на стадії її формування передбачити основні критерії оцінки ефективності. Це найбільш складне питання тому, що в державі немає досвіду оцінювання ефективності державної політики взагалі, а не тільки політики

євроатлантичної інтеграції. Державна політика має акцентувати увагу на економічному, соціальному, організаційному, інноваційному та інших аспектах. Враховуючи складність цього питання та ще далеко не повну визначеність головних цілей євроатлантичних інтеграційних процесів (хоча б внаслідок різних підходів влади та опозиції до багатьох складових проблем) доцільно на даному етапі в якості критеріїв реалізації Плану дій Україна – НАТО взяти проголошені в ньому принципи, тим більше, що вони чітко прив'язані до певних визначених цілей.

Коли відомі цілі, напрями, умови та обмеження, а також принципи державної політики, постає питання щодо вибору відповідних засобів її реалізації. Всі ці засоби можна поділити на три групи: політичні, організаційні та правові. Засоби першої групи забезпечують пошук відповідних рішень та ресурсів з урахуванням політичних, економічних, соціальних чинників суспільного життя та міжнародної обстановки, засоби другої групи закріплюють ці рішення за певними організаційними структурами та забезпечують ефективність відповідних організаційних відносин, а третьої групи – забезпечують правове регулювання таких процесів, тобто створюють правове поле реалізації прийнятих рішень. Укупі всі вони інституалізують відносини в обраній сфері державного управління.

Спектр зазначених засобів дуже великий. Загальним підходом до їх удосконалення є розвиток основ державного менеджменту, вдосконалення аналізу політики, застосування нових, більш ефективних підходів до управління процесами євроінтеграції. Основу управління такими процесами складають як загальні, так і спеціальні технології, що являють собою набір методів, прийомів, процедур, спрямованих на оптимізацію євроатлантичної інтеграційної діяльності.

У сучасних умовах євроатлантична інтеграція знаходить прояв у поглибленні відносин України з НАТО як однієї із складових системи європейської безпеки та стабільності. Найскладнішим сьогодні залишається процес досягнення взаєморозуміння між владою, фахівцями та громадськістю в Україні стосовно суті євроатлантичної інтеграції і шляхів

здійснення цього процесу. Існують певні перешкоди на цьому шляху. До них впевнено слід віднести політичний та економічний фактор. Політичний фактор у сучасних умовах проявляється у недостатньому рівні реалізації задекларованих у чинному законодавстві України демократичних засад розвитку українського суспільства. Низька політична та правова культура національної еліти, невизначеність національної ідеї, відсутність досвіду розвиненої інституції політичних партій, значна розбіжність політичних платформ, політичний радикалізм, прояви правового нігілізму, ситуативність більшості у парламенті, недосконале виборче право, окремі прояви національної, релігійної та мовної нетерпимості – все це призводить до нестабільності у суспільстві й гальмує процес зближення країн-членів НАТО з Україною.

Економічний фактор проявляється у суттєвому обмеженні ресурсного забезпечення реформ суспільних відносин в Україні, а відтак й у можливості їх оперативного проведення у достатньому обсязі. Тим більше, що ці реформи слід проводити системно й комплексно. Ось і маємо за Планом дій Україна-НАТО суттєво змінити відносини майже в усіх сферах суспільного життя. Необхідно вирішити низку практичних питань з демократизації суспільства, адміністративної, судової та пенсійної реформ, реформування Збройних сил на засадах НАТО, планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру, економічного співробітництва, охорони праці, зниження рівня фінансових ризиків, поліпшення інвестиційного клімату, наукової діяльності, створення передумов для вступу України до Світової організації торгівлі, боротьби з корупцією та відмиванням грошей, створення чітких механізмів регулювання підприємницької діяльності і більш привабливого клімату для іноземних інвесторів та інше.

Важливим є подальше удосконалення чинного законодавства щодо процесу інтеграції та співпраці України з НАТО. При цьому мова йде про якісні зміни, покликані запобігти, з одного боку, дублювання, а, з іншого, можливих протиріч між деякими нормативно-правовими актами.

Цілком зрозуміло, що для успішної реалізації процесу євроатлантичної інтеграції України необхідно довести переваги

партнерства з НАТО не на словах, а реальними справами та перспективою позитивної зміни умов життя громадян України. Це безумовно не просто, оскільки йдеться про вироблення спільного бачення за умов світоглядної розбіжності, непорозуміння в процесах спілкування, наявності релігійних і мовних бар'єрів, тиску історичних традицій та ментальності, неоднакового розуміння чинних проблем та шляхів їх вирішення.

Слід зазначити, що в Україні не тільки створено інституційні та правові засади державного управління цим процесом, а й вже ефективно працює певна організаційна структура, якою, зокрема, здійснюється моніторинг виконання рішень у цій сфері, систематична оцінка відношення населення до цього процесу, запроваджені серйозні наукові дослідження, спрямовані на виявлення об'єктивних як позитивних, так і негативних чинників впливу на процес євроатлантичної інтеграції та формування позитивного ставлення населення до нього.

В Україні досягнуто розуміння того, що тільки реальна, неемоційна оцінка ситуації, впровадження політичного, економічного, соціального та інших механізмів для подолання факторів гальмування та прискорення входження країни у європейський політичний, економічний та безпековий простір, прийняття стратегічно виважених і ефективних державно-управлінських рішень на цьому шляху сприятиме подальшому розвитку відносин між НАТО і Україною.

Для надання реалізму державній політиці у сфері євроатлантичної інтеграції, забезпечення досягнення її цілей необхідно чітко визначитися з відповідними умовами та обмеженнями щодо її реалізації. Відомим правилом є приведення будь-якої політики у відповідність економічним можливостям держави. Порушення цього правила завжди призводить лише до часткового досягнення або навіть недосягнення визначених головних цілей обраної політики. В той же час часто недооцінюється фактор прогнозування розвитку економічних можливостей держави на період реалізації певної політики.

Шлях євроатлантичної інтеграції є складним і довготривалим, оскільки передбачає кілька перехідних етапів за

процедурою, визначеною НАТО. Він залежить від того, наскільки ефективно Україна буде рухатися до європейських стандартів. Провідну роль як у формуванні, так і у реалізації державної політики європейської та євроатлантичної інтеграції відіграє наявність необхідних для цього ресурсів, включаючи не тільки кадрові, фінансові та матеріально-технічні, а й організаційні, інформаційні, методичні, інструментально-технологічні. Тому важливою складовою алгоритму державного управління у цьому напрямку є контроль за реалізацією затверджених заходів і надання допомоги відповідним структурам

**ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДО ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ 1.
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Мета. Поглиблене засвоєння знань щодо сучасних підходів у практиці публічного управління та адміністрування. Такі знання необхідні, оскільки органи публічної влади мають вибирати такі підходи з урахуванням свого призначення, загальних умов діяльності й власного потенціалу території.

Вихідні дані для вирішення завдання. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні підходи та напрями розвитку публічного управління та адміністрування», зокрема змістовий модуль 1 «Сучасні підходи до публічного управління та адміністрування».

Законодавство, що регламентує вирішення даного питання, та рекомендовані джерела інформації.

Доктрина збалансованого розвитку «Україна 2030». – URL: <https://cutt.ly/RjICA5x>

Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / А. Попок // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2012. - № 2. - С. 13-20. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_

Публічне управління та адміністрування: Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 13, 20, 24, 95, 217, 224.

Хороше врядування - переклад рекомендацій «What is Good Governance?», розроблених Економічною та соціальною комісією ООН в Азії та Тихоокеанському регіоні. – URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/good-governance-shho-take-xoroshe-uryaduvannya>

Сморгунов Л.В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции “GOVERNANCE” . – URL:

<http://www.politstudies.ru/N2004fulltext/2003/4/5.htm>.

UNDP. 2002. Good Governance and Sustainable Human Development. — Governance for Sustainable Human Development. A UNDP Policy Document . – URL: <http://magnet.undp.org>.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/201510.

Про запобігання корупції. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII.

Про Національне антикорупційне бюро України. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698–VII

ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 1

1. Стратегія «Україна – 2030».

Питання для розгляду. Практичні аспекти формування стратегічних державних документів. Сутність та мета розроблення і реалізації доктрини «Україна - 2030». Зміст доктрини. Характеристика та особливості чинної моделі економічного розвитку України. Найбільші помилки та проблемні питання. Інтегральні ризики. Критичні оперативні чинники гальмування розвитку України. Бачення України–2030 та цілі економічного розвитку. Головні завдання для України. Сильні сторони національної економіки за результатами SWOT-аналізу згідно з методологією «Форсайт». Можливості майбутнього розвитку України. Проблематика людського капіталу. Перетворення України на країну збалансованого розвитку. Механізми реалізації політики збалансованого розвитку.

2. Міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.

Питання для розгляду. Головні завдання створення та функціонування ефективної системи державного управління. Необхідність ознайомлення з досвідом реформування публічного управління. Зміна парадигми державного управління від традиційного бюрократичного адміністрування до ринкових

моделей регулювання суспільних відносин, до мережевої форми публічного управління та до нового способу управління на засадах рівноправності, партнерства, транспарентності, співробітництва. Виділення основних сфер, в межах яких здійснюється реформування публічного управління на сучасному етапі. Уявлення процесу реформування державного управління. Визначення особливої ролі керівної ланки в державному апараті. Введення стандартів професійної компетенції вищих чиновників у сфері менеджменту. Розвиток конкурентного середовища і широке використання контрактної системи в публічному управлінні. Основні напрями державно-управлінських реформ в країнах Європейського Союзу на сучасному етапі. Сервісне адміністрування, або ідея адміністрації як служби сервісу. Децентралізація. Загальні риси реалізації зазначених перетворень. Активне співробітництво органів публічної влади із населенням. Створення спеціальних служб із надання державних послуг населенню. Підвищення прозорості й оперативності надання послуг громадянам. Перехід від адміністративного управління до складної єдності організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного і публічно-комунікативного управління.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДО ЗМІСТОВНОГО МОДУЛЯ 2. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Мета. Ознайомитися з практичними аспектами та особливостями вирішення питань національної безпеки в публічному управлінні.

Вихідні дані для проведення заняття. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні підходи та напрями розвитку публічного управління та адміністрування», зокрема змістовий модуль 2 «Публічне управління у вирішенні питань національної безпеки».

Законодавство, що регламентує вирішення даного питання, та рекомендовані джерела інформації.

Про національну безпеку України. Закон України від 21

червні 2018 року № 2469-УІІ. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241.Із змінами, внесеними згідно із Законом України від 04.03.2020 р. № 522-ІХ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник. - К.: НАДУ, 2012. – С. 122-128.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін.; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 212.

4. Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку, – 2012р. – випуск 24. – ст. 108–112.

5. Моргалюк О. В. Проблема забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації / О. В. Моргалюк // Європейська інтеграція в контексті сучасної геополітики : зб. наук. статей за матеріалами наук. конф., м. Харків, 24 трав. 2016 р. / редкол.: А. П. Гетьман, І. В. Яковюк, В. І. Самощенко та ін. – Х. : Право, 2016. – С. 425–428.

ТЕМИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 2.

1. Проблемні питання забезпечення національної безпеки. Питання для розгляду. Сутність національної безпеки. Особливості її нинішнього етапу в світі та в Україні. Основні документи, які регулюють питання національної безпеки в Україні. Необхідність їх оновлення. Змін, що спричинені регіональними та світовими тенденціями, які безпосередньо впливають на ситуацію в Україні. Сучасні внутрішні та зовнішні загрози національній безпеці країни. Чинники, які потенційно є джерелами загроз національній безпеці. Проблем забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації. Інформаційна експансія найбільш впливових і сильних в інформаційному аспекті держав. Забезпечення національної безпеки на основі чіткого урахування суттєвих факторів, які на неї впливають.

2. Засоби та інструменти забезпечення національної безпеки.

Питання для розгляду. Зв'язок засобів та інструментів з підходом до забезпечення національної безпеки. Вибір концептуального підходу щодо забезпечення національної безпеки. Ліберальні підходи щодо її забезпечення – безпека людини понад все. Напрямок політичного реалізму. Акцентування при виборі концептуального підходу щодо забезпечення національної безпеки на геополітичному вимірі безпеки. Фізичне виживання держави. Розуміння суті «національної безпеки» з чітко вираженим воєнно-політичним контекстом. Важливість здатності держави адекватно реагувати на будь-які загрози зовнішнього характеру. Інтерпретація національної безпеки як системи балансів сил. Загроза застосування сили. Питання щодо законності застосування сили та наслідків такої реалізації національного інтересу по відношенню до інтересів інших країн. Різновиди силових методів забезпечення національної безпеки. Подвійні стандарти. Напрямок конструктивістського підходу. Погляд на роль держави різних груп її представників. Можливості сучасних інформаційних технологій. Альтернативний погляд всупереч основних положень вказаних підходів.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДО ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОШИРЕНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Мета. Поглиблене вивчення практичних аспектів застосування методології та інструментарію забезпечення поширених напрямів розвитку публічного управління та адміністрування.

Вихідні дані для вирішення завдання. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні підходи та напрями розвитку публічного управління та адміністрування», зокрема змістовий модуль 3 «Методологія та інструментарій забезпечення поширених напрямів розвитку публічного управління та адміністрування».

Законодавство, що регламентує вирішення даного питання, та рекомендовані джерела інформації.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 26, 113, 173, 188.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародна економіка», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М.А. – Харків: Видавництво «Форт», 2017. – 165 с.

Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. – URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.

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

Филипенко, О. М. Управління проектами: конспект лекцій / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 99 с.

Управління проектами. Вікіпедія. – URL: <https://cutt.ly/mjIB199>

Стандарти управління проектами. – URL: <https://pidruchniki.com/73323/investuvannya/standarti-upravlinnya-proektami>.

Управління змінами. Вікіпедія. – URL: <https://cutt.ly/0jIBbZw>

Чугунов А.В. Электронное правительство: эффективность политики внедрения информационно-коммуникационных технологий в государственное управление. – URL: http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58805/68362e2-st18.pdf.

9. Управління якістю. Вікіпедія. - URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E>.

10. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.

11. Презентація как инструмент продажи ваших идей. – URL: <https://promodo.ua/blog/prezentatsiya-kak-instrument-prodazhi-vashih-idej.html>

ТЕМИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 3

1. Управління якістю у публічному адмініструванні.

Питання для розгляду. Сутність та основні дії з управління якістю. Основні аспекти щодо якості у міжнародному стандарті з термінології ([ISO 9000](#)). Загальні аспекти якості. Технічні аспекти. Економічні аспекти. Управлінські аспекти. Якість у публічному управлінні. Показник ефективності публічного управління Всесвітнього Банку. Його складові. Право голосу та підзвітність. Політична стабільність та відсутність застосування сили. Ефективність уряду. Якість законодавства. Верховенство закону. Контроль корупції. Інші характеристики Всесвітнього Банку для оцінювання еволюційних змін. Моніторинговий механізм для урядів і відповідальних за формування політики. Його шість напрямків.

2. Управління проектами та їх презентація.

Питання для розгляду. Методи управління проектами. Діаграма Ганта. Класичний проектний менеджмент. Його етапи. Ініціація. Планування. Розробка. Реалізація та тестування. Моніторинг і завершення проекту. Сильні і слабкі сторони методу класичного проектного менеджменту. Метод Agile. Його сильна і слабка сторони. Метод PRINCE2 - проекти в контрольованому середовищі версія 2. Правила управління в 7 принципах, 7 процесах і 7 темах проекту. Етапи методу.

Початок проекту. Ініціація. Керівництво. Контроль стадії. Управління створенням продукту. Управління кордонами стадії. Завершення проекту. Слабкі і сильні сторони цього методу. Презентація проекту. Етапи підготовки презентації. Вироблення ідеї. Оформлення. Розміщення контенту. Підбір ілюстрацій. Вибір шрифтів.

***ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 4.
ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ***

Мета. Поглиблене ознайомлення з методологічними та технологічними аспектами впливу європейської та євроатлантичної інтеграції на прийняття управлінських рішень.

Вихідні дані для проведення заняття. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні підходи та напрями розвитку публічного управління та адміністрування», зокрема змістовий модуль 4 «Вплив європейської та євроатлантичної інтеграції на прийняття управлінських рішень».

Законодавство, що регламентує вирішення даного питання, та рекомендовані джерела інформації.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С.52, 100, 164.

Порядок денний асоціації Україна – ЄС. Вікіпедія. – URL: <https://cutt.ly/LjINraK>

Бакуменко В.Д., Криворучко С.А., Шевченко О.С. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України / Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2006. - № 1.

Історія, теорія і практика європейської та євроатлантичної інтеграції України : Енциклопедичний довідник //За заг. ред. В.Д.Бакуменка, С.О.Телешуна. - К.: Вид-во НАДУ. -2006. – 408 с.

Міжнародна інтеграція: Навч. посібник / Ужгород. Ліра,2008.

– 422 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 15). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-2904 від 29.12.2008.

Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні / І.В. Артемов, В. Д. Бакуменко, В.Д. Бондаренко та ін.// Навч. посіб. – Ужгород: Ліра, 2009. – 540 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 14). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-14 від 09.01.2009.

Бакуменко В.Д, Гогіна Л.М., Іванченко Ю.Г., Криворучко С.А., Шевченко О.С.Державно-управлінські аспекти розвитку процесу євроатлантичної інтеграції України / Збірник наук. праць "Актуальні проблеми євроатлантичної інтеграції. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України ", вип. 5, Євроатлантикінформ, 2005. С. 87-104.

Актуальні проблеми формування і реалізації державної політики України на євроатлантичному векторі / кол. автор.: Бакуменко В.Д., Богданович В.Ю., Іванченко Ю.Г., Дейнега О.В. та ін. // Вип. 8. За заг. ред. В.П. Горбуліна. - К.:ДП "Євроатлантикінформ", 2005. - 216 с.

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-1 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 224 с.

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-2 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 208 с.

Бакуменко В., Криворучко С., Іванченко Ю., Шевченко О. Аналіз стану та розвитку державного управління процесом євроатлантичної інтеграції України / Акт. пробл. держ. управ.: Зб. наук. праць Нац. академії держ. упр. при Президентові України: Дніпропетровський регіон. ін-т держав. упр.- 2005. – Вип. 2 (20). - С. 12-24.

Концептуальні засади аналізу механізмів регулювання інтеграційних процесів в Україні: наук.-метод. розробки / В.

Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко, О. М. Руденко [та ін.] ; за заг. ред. В. Д. Бондаренка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. - К. : НАДУ, 2008. - 38 с.

ТЕМИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАВДАНЬ ЗА ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 4

1. Євроінтеграційні аспекти при прийнятті публічно-управлінських рішень.

Питання для розгляду. Сутність і складові процесу європейської інтеграції. Нормативно-правова імплементація цього процесу як вихідна позиція при прийнятті управлінських рішень в умовах євроінтеграції України. План дій Україна – ЄС. Порядок денний асоціації Україна – ЄС. Його практична мета. Угода про асоціацію. Структура Угоди. Преамбула. Розділ I «Загальні цілі та принципи». Розділ II «Політичний діалог і реформи, політична асоціація, співробітництво та конвергенція у сфері закордонних справ та політики безпеки». Розділ III «Юстиція, свобода і безпека». Розділ IV «Торгівля і питання пов'язані з торгівлею». Розділ V «Економічне та секторальне співробітництво». Розділ VI «Фінансове співробітництво». Розділ VII «Інституційні, загальні та прикінцеві положення».

2. Проблемні питання щодо євроатлантичної інтеграції в Україні.

Питання для розгляду. Позиція політичної еліти, влади та населення щодо євроатлантичної інтеграції населення. Недоліки інформування про цей процес та його переваги для України. Кадровий голод та необхідність підготовки фахівців з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції. Недоліки фінансування таких програм. Напрями вдосконалення державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України. Перший напрям - подолання невідповідності обраної стратегії та чинної структури державного управління цим процесом. Другий напрям – подолання невідповідності обраної стратегії та чинного

законодавства України. Третій напрям – подолання неадекватності підходів та способів реалізації обраної стратегії євроатлантичної інтеграції. Четвертий напрям – подолання невідповідності кадрової політики та кадрового забезпечення сучасного стану процесу європейської та євроатлантичної інтеграції України. Спеціальні пропозиції та рекомендації за цими напрямами.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ТЕМА 1. ПОШИРЕНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.

Основні напрями, процеси і форми здійснення публічного управління. Напрямок державного будівництва (державотворення). Напрямок формування публічних стратегій та політик. Напрямок публічного адміністрування. Управлінські рішення та управлінські впливи з державного будівництва. Управлінські рішення та управлінські впливи з формування публічних стратегій та політик. Управлінські рішення та управлінські впливи з публічного адміністрування. Основні форми публічного управління та адміністрування. Правова форма. Політична форма. Інституційна форма. Організаційна форма. Науково обґрунтоване управління. Діяльнісна модель публічного управління та її складові елементи. Модель державного менеджменту. Модель нового державного менеджменту. Суспільно–політичні мережі. Модель хорошого (добросовісного) управління - «Good governance».

Тема 2. Перехід державного управління до моделі «Good governance» - добросовісне врядування.

Принципи хорошого управління. Участь. Представницька демократія. Консенсус. Підзвітність. Прозорість. Чуйність. Результативність. Ефективність. Рівноправність. Інклюзивність. Верховенства права. Перехід від властивого новому державному

менеджменту інструменталізму до системних підходів, націлених на відновлення або більш повний облік політичних і моральних аспектів адміністрування. Втрата жорсткості. Деталізованість і регламентованість. Головними параметрами нової концепції стають згода і договір. Зміни у відносинах між громадянським суспільством і публічною владою, а також всередині організаційної структури держави.

Тема 3. Врахування чинників глобалізаційного впливу. Процеси глобалізації як реакція на зовнішній вектор впливів. Розвиток публічного управління в контексті суспільних змін. Формування відповідної сукупності механізмів публічного управління та адміністрування. Найбільш суттєві впливи глобалізаційних процесів. Формування інформаційного суспільства. Формування суспільства сталого розвитку. Формування громадянського суспільства. Формування інноваційного суспільства. Інтеграційні процеси (євро та євроатлантичні). Демократизація суспільства. Боротьба з корупцією. Забезпечення гендерної рівності. Антитерористична діяльність. Механізми публічного управління. Їх форми. Ф.Фукуяма о сучасному етапі глобалізації. Високий рівень взаємозалежності й взаємодії між державами. Ознаки публічного управління в категоріях врядування.

Тема 4. Акцентування на забезпеченні сталого розвитку. Сталий розвиток. [Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020"](#). Її мета та напрями розвитку. Вектор розвитку. Вектор безпеки. Вектор відповідальності. Вектор гордості. Структура Стратегії. Реформа системи національної безпеки та оборони. Оновлення влади та антикорупційна реформа. Судова реформа. Реформа правоохоронної системи. Реформа державного управління. Політика у сфері децентралізації. Реформи у сфері дерегуляції та розвитку підприємництва. Реформування системи державного контролю за безпечністю та якістю харчових продуктів. Реформа системи охорони здоров'я. Податкової реформи. Програма енергонезалежності. Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у

світовому інформаційному просторі. Орієнтовні ключові показники для оцінювання результатів реалізації Стратегії. Засоби реалізації Стратегії (суспільний договір). Відповідальність влади. Відповідальність бізнесу. Відповідальність громадянського суспільства.

Тема 5. Посилення антикорупційних заходів.

Боротьба з корупцією є один із пріоритетів для українського суспільства на сьогоднішньому етапі розвитку держави. Закон «Про запобігання корупції». Засади антикорупційної політики (антикорупційна стратегія). Національне агентство з питань запобігання корупції. Його повноваження. Антикорупційні програми. Антикорупційна експертиза нормативно-правових актів. Національна доповідь щодо реалізації засад антикорупційної політики. Громадський контроль. Національне антикорупційне бюро України. Його повноваження. Рада громадського контролю при Національному бюро.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Тема 5. Основні засади національної безпеки.

Національна безпека. Державна політика у сферах національної безпеки і оборони. Стратегія національної безпеки України. Рада національної безпеки і оборони України. Реалізація Стратегії національної безпеки України. Основні напрями державної політики з питань національної безпеки України: у зовнішньополітичній сфері; у сфері державної безпеки; у воєнній сфері та сфері безпеки державного кордону України; у внутрішньополітичній сфері; в економічній сфері; у науково-технологічній сфері; у сфері цивільного захисту; в екологічній сфері; у соціальній та гуманітарній сферах; в інформаційній сфері. Основні принципи забезпечення національної безпеки. Основні принципи, що визначають порядок формування державної політики у сферах національної

безпеки і оборони.

Тема 6. Забезпечення національної безпеки засобами публічного управління.

Проведення виваженої державної політики. Урахування геополітичної і внутрішньої обстановки в Україні. Засобів і шляхів забезпечення національної безпеки України. Сектор безпеки і оборони України. Сили безпеки. Сили оборони. Оборонно-промисловий комплекс. Громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Функції та повноваження складових сектору безпеки і оборони визначаються законодавством України. Керівництво у сфері національної безпеки і оборони. Координація у сферах національної безпеки і оборони здійснює. Рада національної безпеки і оборони України. Міністерство оборони України. Збройні Сили України. Генеральний штаб Збройних Сил України. Міністерство внутрішніх справ України. Служба безпеки України. Розвідувальні органи. Управління державної охорони України.

Тема 7. Попередження викликів національним інтересам.

Національні інтереси. Фундаментальні національні інтереси України. Пріоритети національних інтересів України. Національні інтереси України у сфері міжнародних відносин. Стратегічні та геополітичні інтереси, пов'язані з забезпеченням національної безпеки України та захистом її політичної незалежності. Економічні інтереси, пов'язані з інтегруванням економіки України у світове господарство. Регіональні, субрегіональні, локальні інтереси, пов'язані із забезпеченням різноманітних специфічних потреб внутрішнього розвитку України. Найголовніші завдання забезпечення національних інтересів України.

Тема 8. Нейтралізація загроз національній безпеці.

Загрози національній безпеці. Стратегія національної безпеки України. Стратегія воєнної безпеки України. Стратегія кібербезпеки України. Сучасні основні реальні та потенційні

загрози національній безпеці України: у зовнішньополітичній сфері; у сфері державної безпеки; у воєнній сфері та сфері безпеки державного кордону України; у внутрішньополітичній сфері; в економічній сфері; у науково-технологічній сфері; у сфері цивільного захисту; в екологічній сфері; у соціальній та гуманітарній сферах; в інформаційній сфері.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОШИРЕНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Тема 9. Управління інноваціями.

Управління інноваціями в Україні. Національна інноваційна система. Концепція національної інноваційної системи України. Мета. Підсистеми. Державне регулювання. Освіта. Генерація знань. Інноваційна інфраструктура. Виробництво. Основні напрями та завдання розвитку національної інноваційної системи. Забезпечення інноваційної спрямованості системи освіти. Підвищення результативності вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок з метою посилення його ролі у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки. Забезпечення розширеного відтворення знань на основі інтеграції діяльності вищих навчальних закладів, академічних та галузевих наукових установ. Забезпечення розвитку системи фінансово–кредитної підтримки реалізації конкурентоспроможних науково–технічних та інноваційних програм і проєктів. Забезпечення розвитку виробничо–технологічної інноваційної інфраструктури. Забезпечення розвитку ефективної інформаційно–аналітичної та експертно–консалтингової інфраструктури інноваційної діяльності. Створення умов для трансферу технологій та підвищення ефективності охорони прав інтелектуальної власності. Упровадження відповідно до норм Європейського Союзу та СОТ прозорого та ефективного механізму стимулювання та державної підтримки провадження науково–технічної та

інноваційної діяльності суб'єктами господарювання. Упровадження ефективного механізму державно–приватного партнерства, спрямованого на досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку в окремих секторах наукоємного виробництва переважно на основі впровадження вітчизняних технологій. Забезпечення підтримки та захисту національного виробника. Формування позитивного ставлення до інновацій у суспільстві. Розвиток кадрового потенціалу у сфері інноваційної діяльності. Реалізація Концепції.

Тема 10. Управління ризиками.

Сутність та зміст управління ризиком. Міжнародна стандартизація. Стандарти ISO 31000 «Управління ризиками», ISO / TR 31004 «Менеджмент ризиків. Керівництво по впровадженню ISO 31000», ISO 31000: 2009 «Менеджмент ризиків. Принципи і керівні вказівки», ISO / IEC 31010: 2009 «Менеджмент ризиків. Методи оцінки ризиків», ISO Guide 73: 2009 «Менеджмент ризиків. Словник». Область застосування стандартів. Антикризове управління. Його основні особливості. Причини виникнення криз. Група причин, що залежать від середовища виникнення кризи. Об'єктивні причини. Суб'єктивні причини. Група причин, що залежать від джерела походження кризи. Зовнішні причини. Внутрішні причини. Сучасна концепція антикризового управління. Головне завдання антикризових реформ в публічному управлінні та адмініструванні.

Тема 11. Управління проектами.

Сутність управління проектами. Головне завдання управління проектами.

Міжнародні стандарти. ISO 10006:2003 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании». ISO 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту». Проектування у публічному управлінні та адмініструванні. Специфічні характеристики проекту. Життєвий цикл проекту. Етапи проекту.

Передінвестиційний етап. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Бізнес-план. Експертний висновок. Чинники ефективності розробки та реалізації проєкту. Питання часу. План реалізації проєкту. Презентаційний пакет. Портфоліо. Позиціонування проєкту.

Тема 12. Управління змінами.

Сутність управління змінами. Організаційний розвиток. Базові характеристики організації. Модель "схема 7С". Проектування структури. Ланки, рівні управління і зв'язки – горизонтальні та вертикальні. Організаційні відносини. Категорії завдань організації. Загальна діяльність (горизонтальний поділ праці). Управлінська діяльність (вертикальний поділ праці). Організаційна діяльність (координація та субординація). Загальні принципи раціональної структури управління. Дотримання принципу інституційної ідентичності. Адміністративна реформа як інструмент управління змінами у системі публічного управління. Реформування системи публічної влади. Етапи адміністративного реформування в Україні. Результати оцінки [системи державного управління України](#) структурою [SIGMA](#). Оновлення [Стратегії реформування держуправління](#).

Тема 13. Розвиток електронного урядування та електронної демократії.

Сутність електронного урядування (е-урядування). Передумова для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку. Концепцію розвитку електронного урядування в Україні. Мета, визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи електронного урядування. Модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Управління розвитком електронного урядування. Очікування від реалізація Концепції.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4.
ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ.

Тема 14. Сутність та стан реалізації європейської інтеграції в Україні.

Європейська інтеграція України. Ратифікація [Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.](#) Європейський адміністративний простір. Європейські принципи державного управління. Етапи розроблення державної політики в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України. Особливість публічного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції. Пристосування національних систем планування, управління та контролю до процедурних вимог і правил Європейського Союзу. Принципи співробітництва. Європеїзація державного управління. Плани дій Ради Європи. Створення спільних органів, зокрема, Ради асоціації, Комітету асоціації, Парламентського комітету асоціації та Платформи громадянського суспільства. Політичний діалог на рівні [самітів](#) за участі Президента України та керівництва Європейського Союзу

Тема 15. Сутність євроатлантичної інтеграції та стан її реалізації в Україні.

Україна та НАТО. Сутність євроатлантичної інтеграції України. Функціональна (змістовна) складова процесу євроатлантичної інтеграції України. Стратегія та Програма інтеграції України до ЄС. Інші документи такої інтеграції. Комісія Україна-НАТО. Плані дій та щорічних цільових планах Україна-НАТО. Проблеми євроатлантичної інтеграції України. Оцінювання стану готовності. Основні напрями реалізації Україною політики євроатлантичної інтеграції. Пріоритети сучасної державної політики євроатлантичної інтеграції України. Реалізація внутрішньої функції процесу євроатлантичної інтеграції України. Політичний, економічний, соціальний механізм та механізм забезпечення національної

безпеки. Нормативно-правове забезпечення процесу євроатлантичної інтеграції. Прояв поглиблення відносин України з НАТО. Переваги партнерства з НАТО. Надання реалізму державній політиці у сфері євроатлантичної інтеграції. Контроль за реалізацією затверджених заходів і надання допомоги відповідним структурам

***ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ ПО КУРСУ
«СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПЯМИ РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»¹***

1. Основні напрями публічного управління як системи діяльності це:

- а) державне будівництво;
- б) публічне адміністрування;
- в) формування публічних стратегій та політик;
- г) створення громадських проектів;
- д) жодне з зазначеного.

2. Управлінські рішення та управлінські впливи з державного будівництва це:

- а) призначення виборів глави держави, парламенту, органів місцевого самоврядування;
- б) розроблення, прийняття та внесення змін до публічного бюджету;
- в) визначення системи центральних органів виконавчої влади;
- г) розподіл повноважень між главою держави, парламентом та урядом;
- д) жодне з зазначеного.

3. Управлінські рішення та управлінські впливи з формування публічних стратегій та політик це:

- а) утворення судів;
- б) розроблення і прийняття програми діяльності уряду;
- в) розроблення засад зовнішньої та внутрішньої політики;

¹ *тест передбачає виявлення неправильної відповіді.*

- г) встановлення порядку введення державних стандартів;
- д) жодне з зазначеного.

4. Управлінські рішення та управлінські впливи з публічного адміністрування це:

- а) управління об'єктами державної власності;
- б) реалізація національних, державних та регіональних програм;
- в) встановлення порядку утворення і погашення державного внутрішнього і зовнішнього боргу;
- г) нормотворча діяльність;
- д) жодне з зазначеного.

5. Основними формами публічного управління та адміністрування в Україні є:

- а) правова;
- б) організаційна;
- в) інституційна;
- г) контрольна;
- д) жодне з зазначеного.

6. Елементами діяльнісної моделі публічного управління є:

- а) цілі;
- б) засоби;
- в) програми;
- г) результати;
- д) жодне з зазначеного.

7. Концепції нового державного менеджменту передбачає такі напрями змін:

- а) орієнтування на результат при ухваленні управлінських рішень ;
- б) впровадження принципу субсидіарності;
- в) створення конкурентної основи для діяльності органів державної влади;
- г) послаблення контролю;
- д) жодне з зазначеного.

8. Мережевий підхід до публічного управління:

- а) змінює погляд на роль і місце держави у системі

виробництва суспільних благ;

- б) розглядаються в контексті рівноправності;
- в) заснований на принципі ієрархічної підлеглості;
- г) передбачає координацію інтересів та обмін ресурсами;
- д) жодне з зазначеного.

9. Модель державного управління, що отримала назву «Good Governance»:

- а) полягає в наближенні принципів управління країною до стандартів розвинених західних націй;
- б) є учасницькою, орієнтованою на консенсус;
- в) передбачає більшу централізацію;
- г) є однією з обов'язкових умов отримання фінансової і технічної допомоги країнами для їх національного розвитку;
- д) жодне з зазначеного.

10. Найбільш суттєві впливи глобалізаційних процесів це:

- а) формування інформаційного суспільства;
- б) формування інноваційного суспільства;
- в) посилення корупції;
- г) інтеграційні процеси (євро та євроатлантичні);
- д) жодне з зазначеного.

11. Механізми публічного управління це:

- а) програмно-цільові;
- б) інституційні;
- в) психологічні;
- г) нормативно-правові;
- д) жодне з зазначеного.

12. Підходи до аналізу публічної управлінської діяльності в категоріях врядування це:

- а) публічне управління здійснюється як практика координації діяльності всіх суспільних інститутів;
- б) акцентування на інтересах окремих суб'єктів управлінського процесу;
- в) усі партнери з управління мають спільні завдання, обмінюються власними ресурсами й не переслідують приватних інтересів ;
- г) оцінювання управління суспільними справами здійснюється не лише за економічними індикаторами

ефективності, а й за політико–моральними та суспільно–
громадськими критеріями;

д) жодне з зазначеного.

13. Вектори стратегії сталого розвитку «Україна - 2020» це:

а) вектор розвитку;

б) вектор безпеки;

в) вектор відповідальності;

г) вектор інформатизації;

д) жодне з зазначеного.

14. Першочерговою відповідно до стратегії «Україна - 2020»
є реалізація таких реформ:

а) реформа соціальної допомоги;

б) реформа державного управління;

в) судова реформа;

г) реформа системи національної безпеки та оборони;

д) жодне з зазначеного.

15. Програми популяризації України у світі та просування
інтересів України у світовому інформаційному просторі фіксує
увагу на:

а) підсилення інституційної спроможності для здійснення
міжнародних стратегічних комунікацій;

б) збільшення та оптимізації присутності України на
міжнародних заходах та майданчиках;

в) комунікації щодо успіху реформ та перетворень, що
здійснюються в Україні;

г) боротьби з інформаційними впливами східного сусіда;

д) жодне з зазначеного.

16. У стратегії «Україна - 2020» визначені:

а) відповідальність влади;

б) відповідальність бізнесу;

в) відповідальність громадянського суспільства ;

г) відповідальність ЗМІ;

д) жодне з зазначеного.

17. Антикорупційні програми повинні передбачати:

а) визначення засад загальної відомчої політики щодо
запобігання та протидії корупції;

б) оцінку корупційних ризиків у діяльності органу;

- в) відповідальність вищого керівництва країни;
- г) заходи щодо усунення виявлених корупційних ризиків;
- д) жодне з зазначеного.

18 Національне агентство з питань запобігання корупції є відповідальним за:

а) проведення аналізу: стану запобігання та протидії корупції в Україні;

б) забезпечення ведення Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;

в) розроблення проєктів Антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання;

г) формування та реалізація антикорупційної політики;

д) жодне з зазначеного.

19. Національне антикорупційне бюро України:

а) здійснює оперативно–розшукові заходи з метою попередження, виявлення, припинення та розкриття кримінальних правопорушень;

б) вживає заходів щодо розшуку та арешту коштів та іншого майна;

в) здійснює інформаційно–аналітичну роботу з метою виявлення та усунення причин і умов, що сприяють вчиненню кримінальних правопорушень, віднесених до підслідності Національного бюро;

г) співпрацює з громадянами країни з питань її компетенції;

д) жодне з зазначеного.

20. Стратегія національної безпеки України визначає:

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

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

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

г) напрями та завдання реформування й розвитку країни у всіх сферах її діяльності;

д) жодне з зазначеного.

21. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у зовнішньополітичній сфері є:

а) запобігання втручанню у внутрішні справи України;

б) сприяння усуненню конфліктів, насамперед у регіонах, що межують з Україною;

в) реформування правоохоронної системи з метою підвищення ефективності її діяльності;

г) участь у заходах щодо боротьби з міжнародними організованими злочинними угрупованнями та міжнародним тероризмом;

д) жодне з зазначеного.

22. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у сфері державної безпеки є:

а) реформування правоохоронної системи з метою підвищення ефективності її діяльності;

б) зосередження ресурсів і посилення координації діяльності правоохоронних, розвідувальних і контррозвідувальних органів України для боротьби з організованою злочинністю та наркобізнесом;

в) участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки;

г) реформування правоохоронної системи з метою підвищення ефективності її діяльності;

д) жодне з зазначеного.

23. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у воєнній сфері та сфері безпеки державного кордону України є:

а) здійснення державних програм модернізації наявних, розроблення та впровадження новітніх зразків бойової техніки та озброєнь;

б) забезпечення політичної стабільності;

в) посилення контролю за станом озброєнь і захищеністю військових об'єктів; активізація робіт з утилізації зброї;

г) прискорення процесу делімітації та демаркації кордонів

України;

д) жодне з зазначеного.

24. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у внутрішньополітичній сфері

а) забезпечення неухильного додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина;

б) створення дійових, у тому числі судових, механізмів захисту конституційних прав людини і основних свобод;

в) створення повноцінного, ефективно діючого місцевого і регіонального самоврядування;

г) забезпечення соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей;

д) жодне з зазначеного.

25. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України в економічній сфері є:

а) забезпечення умов для сталого економічного зростання;

б) вдосконалення антимонопольної політики;

в) забезпечення міжконфесійної стабільності;

г) забезпечення енергетичної безпеки;

д) жодне з зазначеного.

26. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у сфері цивільного захисту є:

а) забезпечення ефективного функціонування єдиної державної системи цивільного захисту;

б) вжиття організаційних, економічних, інженерно-технічних та інших заходів для зниження ризиків виникнення надзвичайних ситуацій до прийнятних рівнів;

в) захист внутрішнього ринку від недоброякісного імпорту;

г) підвищення рівнів екологічної, ядерної та радіаційної безпеки до норм і стандартів у відповідній сфері;

д) жодне з зазначеного.

27. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у науково-технологічній сфері є:

а) посилення державної підтримки розвитку пріоритетних напрямів науки і техніки;

б) поетапне збільшення обсягів бюджетних видатків на розвиток освіти і науки;

в) створення економічних і суспільно-політичних умов для підвищення соціального статусу наукової та технічної інтелігенції;

г) забезпечення продовольчої безпеки;

д) жодне з зазначеного.

28. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України в екологічній сфері є:

а) впровадження у виробництво сучасних, екологічно безпечних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій;

б) збереження та зміцнення демографічного і трудових потенціалів країни; подолання кризових демографічних процесів;

в) недопущення неконтрольованого ввезення в Україну екологічно небезпечних технологій, речовин і матеріалів;

г) здійснення комплексу заходів, які гарантують екологічну безпеку ядерних об'єктів;

д) жодне з зазначеного.

29. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України у соціальній та гуманітарній сферах є:

а) стабілізація та поліпшення екологічного стану в містах

б) істотне посилення соціальної складової економічної політики;

в) створення умов для подолання бідності;

г) створення ефективної системи забезпечення реалізації та захисту прав дитини;

д) жодне з зазначеного.

30. Основними напрямками державної політики з питань національної безпеки України в інформаційній сфері є:

а) забезпечення інформаційного суверенітету України;

б) вдосконалення державного регулювання розвитку інформаційної сфери шляхом створення нормативно-правових та економічних передумов для розвитку національної інформаційної інфраструктури;

в) активне залучення засобів масової інформації до запобігання і протидії корупції, зловживанням службовим

становищем;

- г) забезпечення захисту цивільного населення;
- д) жодне з зазначеного.

31. Для забезпечення національної безпеки діяльність усіх державних органів має бути зосереджена на:

а) прогнозуванні, своєчасному виявленні, попередженні і нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз національній безпеці;

б) захисті суверенітету і територіальної цілісності України;

в) зміцненні позицій України у світі;

г) впровадженні нових технологій публічного адміністрування;

д) жодне з зазначеного.

32. Сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов'язаних складових:

а) сили безпеки;

б) сили оборони;

в) сили нападу;

г) оборонно-промисловий комплекс;

д) жодне з зазначеного.

33. До складу сектору безпеки і оборони входять:

а) Міністерство оборони України;

б) Збройні Сили України;

в) розвідувальні органи України;

г) міністерство соціальної політики;

д) жодне з зазначеного.

34. Керівництво у сферах національної безпеки і оборони відповідно до [Конституції України](#) здійснює Президент України, який:

а) забезпечує державну незалежність та національну безпеку;

б) є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України ;

в) очолює Раду національної безпеки і оборони України;

г) очолює Раду регіонів;

д) жодне з зазначеного.

35. Генеральний штаб Збройних Сил України є головним органом:

- а) військового управління з планування оборони держави;
- б) стратегічного планування застосування Збройних Сил України ;
- в) визначення засад воєнної, військової кадрової та військово-технічної політики у сфері оборони;
- г) координації і контролю за виконанням завдань у сфері оборони органами виконавчої влади;
- д) жодне з зазначеного.

36. Міністерство внутрішніх справ України є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах:

- а) забезпечення охорони прав і свобод людини;
- б) протидії злочинності;
- в) надання поліцейських послуг ;
- г) оборони;
- д) жодне з зазначеного.

37. Служба безпеки України є державним органом спеціального призначення з правоохоронними функціями, що забезпечує державну безпеку, здійснюючи з неухильним дотриманням прав і свобод людини і громадянина:

- а) протидію розвідувально-підривній діяльності проти України;
- б) боротьбу з тероризмом;
- в) контррозвідувальний захист державного суверенітету;
- г) протидії нелегальній (незаконній) міграції;
- д) жодне з зазначеного.

38. Фундаментальними національними інтересами України є:

- а) державний суверенітет і територіальна цілісність;
- б) сталий розвиток національної економіки ;
- в) становлення добросусідства;
- г) євроінтеграція;
- д) жодне з зазначеного.

39. Національні інтереси України у сфері міжнародних відносин становлять три основні групи:

а) стратегічні та геополітичні інтереси, пов'язані з забезпеченням національної безпеки України та захистом її політичної незалежності;

б) економічні інтереси, пов'язані з інтегруванням економіки України у світове господарство;

в) пріоритетний розвиток української нації;

г) регіональні, субрегіональні, локальні інтереси, пов'язані із забезпеченням різноманітних специфічних потреб внутрішнього розвитку України;

д) жодне з зазначеного.

40. Національна інноваційна система включає підсистеми:

а) державного регулювання;

б) ;

в) генерації знань;

г) інноваційної інфраструктури;

д) жодне з зазначеного.

41 Основними напрямками розвитку національної інноваційної системи є:

а) створення конкурентоспроможного вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок та забезпечення умов для його розширеного відтворення ;

б) підвищення рівня інноваційної культури суспільства;

в) зміна системи патентоведення;

г) створення ефективної системи державної підтримки модернізації економіки на основі технологічних інновацій;

д) жодне з зазначеного.

42. Міжнародний стандарт ISO / IEC 31010: 2009 «Менеджмент ризиків. Методи оцінки ризиків» призначений для:

а) збільшення ймовірності досягнення мети;

б) інформування про необхідність виявлення та усунення ризиків в масштабах всієї організації;

в) підвищення рівня довіри зацікавлених сторін;

г) реклами менеджменту ризиків;

д) жодне з зазначеного.

43. Основні особливості антикризового управління це :

а) унікальність, що супроводжується різним рівнем

втручання органів влади, застосуванням розвинених методологічних та ресурсних баз, а також різноманітних принципів управління та специфічних рішень;

б) неможливість передбачення;

в) здійснюється в режимі реального часу з відповідними реальними наслідками і не вибачає помилок, прорахунків та припущень, вагань та зволікань у прийнятті рішень і проведенні необхідних заходів;

г) те, що кризи є важливими періодами розвитку суспільства, які повторюються і супроводжуються сукупністю дій, явищ протягом певного періоду часу;

д) жодне з зазначеного.

44. Етапи проектування у публічному управлінні та адмініструванні це:

а) усвідомлення і формулювання практичної проблемної ситуації, пов'язаної з необхідністю задоволення соціальної потреби, що виникає;

б) збирання інформації та вивчення накопиченого досвіду перетворення дійсності й аналогічних проектів;

в) пошук замовника;

г) формулювання завдання на проектування, визначення вимог до проекту;

д) жодне з зазначеного.

45. До ознак ефективної проектної команди слід віднести:

а) наявність спільної мети чи завдання, які повинні бути такими, що їх можна об'єктивно досягнути та виміряти;

б) наявність безумовного лідера;

в) можливість для членів команди обмінюватися інформацією, що забезпечується за допомогою створення інформаційної структури для ефективної комунікації;

г) наявність відчуття взаємної довіри, коли кожен член команди розуміє, що якість роботи залежить від того, наскільки добре виконує роботу він сам та кожен з його колег;

д) жодне з зазначеного.

46. Концепцію розвитку електронного урядування в Україні передбачено забезпечити виконання комплексних заходів за такими напрямками:

а) модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;

б) модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;

в) залучення зарубіжних фахівців з інформаційних технологій;

г) управління розвитком електронного урядування;

д) жодне з зазначеного.

47. Європейський адміністративний простір спирається на європейські принципи державного управління, а саме:

а) відкритість і прозорість;

б) активна участь громадян;

в) впевненість у досягненні мети;

г) підзвітність, результативність та узгодженість;

д) жодне з зазначеного.

48. Для європейського врядування характерне багаторівневе управління у багатовекторній системі, що:

а) складається з європейських інституцій і національних органів влади;

б) охоплює місцеве самоврядування і громадянське суспільство;

в) залучає до процесів прийняття рішень міжнародних експертів та лобістів;

г) передбачає наявність необхідних ресурсів;

д) жодне з зазначеного.

49. Відповідно до Плану дій Україна – НАТО серед основних напрямів реалізації Україною політики євроатлантичної інтеграції виділені такі:

а) політичні та економічні питання, в тому числі проблеми політики і безпеки (внутрішня, зовнішня політика та політика у галузі безпеки), економічні та інформаційні проблеми;

б) питання безпеки і оборони та військові питання, в тому числі реформа у галузі оборони і безпеки, співробітництво з НАТО та питання ресурсів;

в) безпека кордону;

г) захист і безпека інформації;

д) жодне з зазначеного.

50. Основні сфери, в межах яких здійснюється реформування державного управління на сучасному етапі, а саме::

а) система взаємовідносин виконавчих органів влади з іншими державними інститутами влади й управління як по горизонталі, так і по вертикалі (конституційно-політична сфера);

б) оргструктури, механізми координації і контролю, включаючи центральну адміністрацію, регіональне та місцеве управління (організаційна сфера);

в) системи та методи управління, адміністративні процедури і процеси (функціональна сфера);

г) політична сфера;

д) жодне з зазначеного.

51. Сервісне адміністрування, або ідея адміністрації як служби сервісу, це:

а) відкриття спеціалізованих служб допомоги населенню, які надають консультаційні послуги з питань державних послуг;

б) створення електронної системи надання послуг, що полягає в розміщенні на офіційному сайті міністерств правил, вимог, порядку надання відповідних послуг, необхідних електронних бланків й інших супутніх документів;

в) створення при кожному міністерстві служби контролю якості послуг, повноваженнями якої є: опитування населення, постійний моніторинг ступеня задоволеності населення наданими послугами, розробка і вдосконалення системи індикаторів оцінки якості послуг, аудит і розробка рекомендацій для підзвітних відомств;

г) перетворення службовців у надавачів адміністративних послуг;

д) жодне з зазначеного.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО КУРСУ «СУЧАСНІ ПІДХОДИ І НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

В чому сутність хорошого врядування?

Дайте перелік основних напрямів здійснення публічного управління.

Дайте пояснення терміну «Адміністративна реформа».

За якими напрямами передбачено забезпечити виконання комплексних заходів Концепції розвитку електронного урядування в Україні?

За якими напрямами передбачено забезпечити виконання комплексних заходів?

Концепції розвитку електронного урядування в Україні?

На що й за якими напрямками спрямований моніторинговий механізм, ініційований міжнародною організацією SIGMA?

Наведіть ключові характеристики та характерні ознаки моделі "доброго врядування".

Наведіть приклади управлінських рішень з державного будівництва, з формування публічних стратегій та політик та з публічного адміністрування.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у сфері державної безпеки.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері та сфері безпеки державного кордону України.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у внутрішньополітичній сфері.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у економічній сфері.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у науково-технологічній сфері.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у зовнішньополітичній сфері.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у сфері цивільного захисту.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у екологічній сфері.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у соціальній та гуманітарній

сферах.

Назвіть два-три з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки у інформаційній сфері.

Назвіть мету і основні завдання Стратегії сталого розвитку «Україна - 2030».

Назвіть найбільш суттєві впливи глобалізаційних процесів на суспільство.

Назвіть основнієвроорієнтири адміністративної реформи в Україні.

Назвіть основні напрями державно-управлінських реформ в країнах Європейського Союзу на сучасному етапі.

Назвіть основні напрями реалізації Україною політики євроатлантичної інтеграції.

Назвіть основні напрями та процеси здійснення публічного управління.

Назвіть основні принципи забезпечення національної безпеки.

Назвіть основну особливість публічного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції.

Назвіть та охарактеризуйте основні етапи її реалізації в Україні та їх результат.

Назвіть та охарактеризуйте основні форми здійснення публічного управління.

Назвіть та стисло охарактеризуйте нові теоретичні й практичні моделі публічного управління як відповіді на сучасні виклики глобалізації.

Назвіть та стисло охарактеризуйте реформи та програми, передбачені цією Стратегією.

Назвіть фундаментальні національні інтереси України.

Назвіть характерні ознаки публічного управління у категоріях врядування.

Охарактеризуйте внутрішній і зовнішній вектори впливу на суспільство.

Охарактеризуйте діяльнісну модель публічного управління.

Охарактеризуйте загальні чинники впливу на ефективність та результативність публічного управління та адміністрування.

Охарактеризуйте концепцію суспільно-політичних мереж.

Охарактеризуйте модель «Good governance».

Охарактеризуйте модель державного менеджменту.

Охарактеризуйте модель нового державного менеджменту.

Охарактеризуйте модель організації з назвою "схема 7С".

Охарактеризуйте модель процесу публічного управління.

Охарактеризуйте основні проблеми щодо євроатлантичної інтеграції України.

Розкрийте методологічне значення моделі циклу управління в процесах науково обґрунтованого публічного управління та адміністрування.

Розкрийте сутність антикризового управління та роль публічного управління в його забезпеченні.

Розкрийте сутність децентралізації в системі публічної влади сучасної України.

Розкрийте сутність поняття «національна інноваційна система» та назвіть основні її підсистеми.

Розкрийте сутність поняття «організаційний розвиток».

Розкрийте сутність поняття «публічне адміністрування».

Розкрийте сутність принципу верховенства права.

Розкрийте сутність принципу ефективності.

Розкрийте сутність принципу консенсусу.

Розкрийте сутність принципу підзвітності.

Розкрийте сутність принципу прозорості.

Розкрийте сутність принципу прозорості.

Розкрийте сутність принципу участі.

Розкрийте сутність терміну «Електронне урядування».

Розкрийте сутність терміну «європейський адміністративний простір».

Скільки етапів проведення адміністративної реформи в Україні Вам відомі?

Стисло охарактеризуйте зміни у системі публічного управління та адміністрування України, які відбулися у результаті проведення адміністративної реформи?

Стисло охарактеризуйте основні напрями та завдання розвитку національної інноваційної системи.

Стисло охарактеризуйте основні особливості публічного управління.

У чому основна особливість публічного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції?

Що Ви розумієте під поняттям «Загрози національній безпеці»?

Що Ви розумієте під поняттям «Портфолію проекту»?

Що Ви розумієте під поняттям «Управління проектами»?

Що Ви розумієте під поняттям «управління якістю»?

Що означає поняття «самоорганізаційна спроможність суспільного розвитку» та які чинники впливають на неї?

Що таке «життєвий цикл проекту»?

Що таке національна безпека?

Як Ви розумієте термін «національні інтереси»?

Як Ви розумієте термін «Організаційний розвиток»?

Як Ви розумієте термін «Управління змінами»?

Як Ви розумієте термін «Управління ризиком»?

Як виконується Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом?

Яка мета антикорупційної політики в Україні?

Який зміст вкладено у поняття «адміністративна реформа»?

Який орган державної влади здійснює координацію у сферах національної безпеки і оборони?

Яким документом схвалена [Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020](#), з якою метою, за якими векторами та за якою передумовою буде здійснюватися її реалізація?

Яким органом держави здійснюється антикорупційна експертиза?

Яким основним документом здійснюється довгострокове планування національної безпеки?

Яким чином реалізується План дій Україна – НАТО?

Якими документами в Україні унормоване електронне врядування?

Якими документами визначені вимоги для членства в Європейському Союзі та яка їх сутність?

Якими органами влади приймаються антикорупційні програми?

Які глобалізаційні процеси найбільш суттєво впливають на суспільні зміни в Україні?

Які є концептуальні підходи щодо забезпечення національної безпеки?

Які міжнародні стандарти управління ризиками відомі Вам?

Які орієнтовні ключові показники зазначені у Стратегії для оцінювання ходу виконання передбачених реформ та програм?

Які орієнтовні ключові показників, передбачені стратегією «Україна - 2020», Ви можете назвати?

Які підходи та методи управління проектами відомі Вам?

Які показники ефективності та результативності публічного управління та адміністрування використовує Всесвітній Банк?

Які результати очікуються від реалізації Концепції розвитку вітчизняної інноваційної системи?

Які реформи, передбачені стратегією «Україна - 2020», Ви можете назвати?

Які складові Сектору безпеки і оборони України?

Які сутність та мета розроблення і реалізації доктрини «Україна - 2030»?

Охарактеризуйте очікувані економічні наслідки від реалізації доктрини «Україна - 2030»?

Охарактеризуйте очікувані соціальні наслідки від реалізації доктрини «Україна - 2030»?

Охарактеризуйте очікувані гуманітарні наслідки від реалізації доктрини «Україна - 2030»?

Яку роль відіграє Служба безпеки України у забезпеченні національної безпеки держави?

**ДОДАТКОВІ ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ДО КУРСУ
«СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ЗАВДАННЯ 1

Стисло охарактеризуйте стан та особливості євроінтеграції в Україні на регіональному рівні публічного управління.

Методичні рекомендації до вирішення завдання:

- 1) ознайомтеся з чинним законодавством, що регламентує вирішення поставленого завдання;
- 2) визначте, хто є суб'єктами реалізації євроінтеграційних процесів на регіональному рівні публічного управління;
- 3) наведіть приклади реалізації євроінтеграції на регіональному рівні;
- 4) запропонуйте або опишіть потрібну процедуру дій реалізації євроінтеграційних процесів на регіональному рівні публічного управління;
- 5) охарактеризуйте основні очікувані та реальні результати євроінтеграції на регіональному рівні публічного управління;
- 6) дайте власну оцінку євроінтеграційних процесів на регіональному рівні публічного управління.

ЗАВДАННЯ 2

Стисло охарактеризуйте стан та особливості управління інноваціями публічного адміністрування в Україні на регіональному рівні.

Методичні рекомендації до вирішення завдання:

- 1) ознайомтеся з чинним законодавством, що регламентує вирішення поставленого завдання;
- 2) визначте, хто може здійснювати управління інноваціями публічного адміністрування на регіональному рівні публічного управління;
- 3) наведіть приклади управлінських інновацій на регіональному рівні публічного управління;
- 4) запропонуйте або опишіть потрібну процедуру дій;
- 5) охарактеризуйте основні результати застосування

управління інноваціями публічного адміністрування на регіональному рівні публічного управління;

б) дайте власну оцінку стану управління інноваціями публічного адміністрування на регіональному рівні публічного управління.

ЗАВДАННЯ 3

Стисло охарактеризуйте стан та особливості управління змінами на регіональному рівні публічного управління в Україні.

Методичні рекомендації до вирішення завдання:

1) ознайомтеся з чинним законодавством, що регламентує вирішення поставленого завдання;

2) визначте, хто може здійснювати управління змінами на регіональному рівні публічного управління в Україні;

3) наведіть приклади управління змінами на регіональному рівні публічного управління;

4) запропонуйте або опишіть потрібну процедуру дій щодо управління змінами на регіональному рівні публічного управління;

5) охарактеризуйте основні результати управління змінами на регіональному рівні публічного управління;

б) дайте власну оцінку стану управління змінами на регіональному рівні публічного управління в Україні.

ЗАВДАННЯ 4

Стисло охарактеризуйте стан та особливості управління проектами на регіональному рівні публічного управління в Україні.

Методичні рекомендації до вирішення завдання:

1) ознайомтеся з чинним законодавством, що регламентує вирішення поставленого завдання;

2) визначте суб'єкти управління проектами на регіональному рівні публічного управління в Україні;

3) наведіть приклади управління проектами на регіональному рівні публічного управління в Україні;

4) запропонуйте або опишіть потрібну процедуру дій;

5) охарактеризуйте основні особливості управління проектами на регіональному рівні публічного управління в Україні;

6) дайте власну оцінку стану управління проектами на регіональному рівні публічного управління в Україні.

ЗАВДАННЯ 5

стан та особливості електронного врядування в Україні на регіональному рівні.

Методичні рекомендації до вирішення завдання:

1) ознайомтеся з чинним законодавством, що регламентує вирішення поставленого завдання;

2) визначте, які основні напрямки розвитку електронного врядування в Україні на регіональному рівні ;

3) охарактеризуйте основні результати та перспективи електронного врядування в Україні на регіональному рівні;

4) дайте власну оцінку електронного врядування в Україні на регіональному рівні.

ЗАВДАННЯ 6

Стисло охарактеризуйте стан та особливості управління якістю публічного адміністрування в Україні на регіональному рівні.

Методичні рекомендації до вирішення завдання:

1) ознайомтеся з чинним законодавством, що регламентує вирішення поставленого завдання;

2) визначте, хто може здійснювати управління якістю публічного адміністрування в Україні на регіональному рівні;

3) наведіть приклади управління якістю публічного адміністрування в Україні на регіональному рівні;

4) запропонуйте або опишіть потрібну процедуру дій;

5) охарактеризуйте основні результати управління якістю публічного адміністрування в Україні на регіональному рівні;

8) дайте власну оцінку управління якістю публічного адміністрування в Україні на регіональному рівні.

ЗАВДАННЯ 7

Стисло охарактеризуйте стан та особливості реалізації

стратегії «Україна - 2020» на регіональному рівні.

Методичні рекомендації до вирішення завдання:

- 1) ознайомтеся з чинним законодавством, що регламентує вирішення поставленого завдання;
- 2) визначте суб'єктиреалізації стратегії «Україна - 2020» на регіональному рівні;
- 3) наведіть приклади реалізації стратегії «Україна - 2020» на регіональному рівні;
- 4) запропонуйте або опишіть потрібну процедуру дій щодо реалізації стратегії «Україна - 2020» на регіональному рівні;
- 5) охарактеризуйте основні результати реалізації стратегії «Україна - 2020» на регіональному рівні;
- 8) дайте власну оцінку реалізації стратегії «Україна - 2020» на регіональному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-1 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 224 с.

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-2 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 208 с.

Актуальні проблеми формування і реалізації державної політики України на євроатлантичному векторі / кол. автор.: Бакуменко В.Д., Богданович В.Ю., Іванченко Ю.Г., Дейнега О.В. та ін. // Вип. 8. За заг. ред. В.П. Горбуліна. - К.:ДП "Євроатлантикінформ", 2005. - 216 с.

Бакуменко В., Криворучко С., Іванченко Ю., Шевченко О. Аналіз стану та розвитку державного управління процесом євроатлантичної інтеграції України / Акт. пробл. держ. управ.: Зб. наук. праць Нац. академії держ. упр. при Президентові України: Дніпропетровський регіон. ін-т держав. упр.- 2005. – Вип. 2 (20). - С. 12-24.

Бакуменко В.Д., Гогіна Л.М., Іванченко Ю.Г., Криворучко С.А., Шевченко О.С. Державно-управлінські аспекти розвитку процесу євроатлантичної інтеграції України / Збірник наук. праць "Актуальні проблеми євроатлантичної інтеграції. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України", вип. 5, Євроатлантикінформ, 2005. - С. 87-104.

Бакуменко В.Д., Криворучко С.А., Шевченко О.С. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України / Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2006. - № 1.

Доктрина збалансованого розвитку «Україна 2030». – URL: <https://cutt.ly/Lko6A4K>

Історія, теорія і практика європейської та євроатлантичної інтеграції України: Енциклопедичний довідник //За заг. ред. В.Д.Бакуменка, С.О.Телешуна. - К.: Вид-во НАДУ. -2006. – 408

с.

Концептуальні засади аналізу механізмів регулювання інтеграційних процесів в Україні: наук.-метод. розробки / В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко, О. М. Руденко [та ін.] ; за заг. ред. В. Д. Бондаренка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. - К. : НАДУ, 2008. - 38 с.

Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні / І.В. Артемов, В. Д. Бакуменко, В.Д. Бондаренко та ін.// Навч. посіб. – Ужгород: Ліра, 2009. – 540 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 14). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-14 від 09.01.2009.

Міжнародна інтеграція :Навч. посібник / Ужгород. Ліра,2008. – 422 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 15). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-2904 від 29.12.2008.

Моргалюк О. В. Проблема забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації / О. В. Моргалюк // Європейська інтеграція в контексті сучасної геополітики : зб. наук. статей за матеріалами наук. конф., м. Харків, 24 трав. 2016 р. / редкол.: А. П. Гетьман, І. В. Яковюк, В. І. Самощенко та ін. – Х. : Право, 2016. – С. 425–428.

Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. – URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародна економіка», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М.А. – Харків: Видавництво «Форт», 2017. – 165 с.

Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку, – 2012р. – випуск 24. – ст. 108–112.

Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / А. Попок // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2012. - № 2. - С. 13-20. – URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_2_4

Порядок денний асоціації Україна – ЄС. Вікіпедія. – URL: <https://cutt.ly/8ko6KfX>

Презентація як інструмент продажу ваших ідей. – URL: <https://promodo.ua/blog/prezentatsiya-kak-instrument-prodazhi-vashih-idej.html>

Про запобігання корупції. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII.

Про Національне антикорупційне бюро України. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698–VII.

Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-УІІІ. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. Із змінами, внесеними згідно із Законом України [від 04.03.2020](#) р. № 522-ІХ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 13, 20, 24, 95, 217, 224.

Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник. - К.: НАДУ, 2012. – 544 с.

Сморгунов Л.В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции “GOVERNANCE” – URL: <http://www.politstudies.ru/N2004fulltext/2003/4/5.htm>.

Стандарти управління проектами. – URL: https://pidruchniki.com/73323/investuvannya/standarti_upravlinnya_proektami.

Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.

[Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»](#). Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/201510.

[Управління змінами. Вікіпедія.](#) – URL: <https://cutt.ly/Xko606X>

Управління проектами. Вікіпедія. – URL:

<https://cutt.ly/eko6BjI>

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

Управління якістю. Вікіпедія. - URL: <https://cutt.ly/wko65oU>
Филипенко, О. М. Управління проектами: конспект лекцій / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 99 с.

Хороше врядування - переклад рекомендацій «What is Good Governance?», розроблених Економічною та соціальною комісією ООН в Азії та Тихоокеанському регіоні. – URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/good-governance-shho-take-xoroshe-uryaduvannya>

Чугунов А.В. Электронное правительство: эффективность политики внедрения информационно-коммуникационных технологий в государственное управление. – URL: http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58805/68362e2-st18.pdf.

UNDP. 2002. Good Governance and Sustainable Human Development. — Governance for Sustainable Human Development. A UNDP Policy Document. – URL: <http://magnet.undp.org>.

1	Г	6	1	Г	1	3	Г	6	4	Б
2	Б	7	1	Б	2	3	Б	7	4	Б
3	А	8	1		3	3	Г	8	4	Г
4	Б	9	1	Г	4	3	Г	9	4	Б
5	Г	0	2	Г	5	3	Б	0	5	Г
6	Б	1	2	Б	6	3	Г	1	5	Г
7	Г	2	2	Б	7	3	Г			
8	Б	3	2	Б	8	3	Б			
9	Б	4	2	Г	9	3	Б			
0	1	5	2	Б	0	4	Б			
1	1	6	2	Б	1	4	Б			
2	1	7	2	Г	2	4	Г			
3	1	8	2	Б	3	4	Б			
4	1	9	2	А	4	4	Б			
5	1	0	3	Г	5	4	Б			

ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 1. «СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

Тема 1. Стратегія «Україна - 2030»

Доктрина «Україна 2030» є представленням науково-обґрунтованої системи принципів, соціально-економічних і політичних механізмів збалансованого розвитку людини та суспільства в Україні. Її мета полягає у розробленні моделі збалансованого розвитку України через визначення горизонтів, принципів і механізмів їх досягнення. Її пріоритетом є нова соціально орієнтована модель економічного розвитку, де найвищою цінністю є людина, а головною рушійною силою розвитку- реалізація креативного потенціалу нації.

Зміст доктрини.

Частина I. Чинна модель економічного розвитку України

Головний висновок щодо чинної економічної моделі України полягає у тому, що вона повністю вичерпала ресурс навіть для власного самовідновлення й потребує негайної заміни.

Головна й найбільша помилка поточного періоду — це намагання проводити реформи в межах старої парадигми без кардинальної зміни моделей економічного розвитку та державного управління.

У чинній системі правлячий політичний клас увійшов у перманентний конфлікт з українським суспільством, провокуючи соціальну напругу, яку долали радикальним шляхом спочатку [помаранчевий майдан](#), а згодом і [Революція Гідності](#).

Інтегральні ризики на шляху до збалансованого розвитку для України ідентифіковано в контексті глобальних ризиків:

Неефективність державного управління.

Критичні показники боргового навантаження (борговий зашморг).

Недоступність фінансових ресурсів через кредитний механізм.

Критичні масштаби й темпи втрати людського капіталу.

Ключове завдання, яке нині постає перед Україною, — ефективно реагування та превентивні заходи щодо інтегральних ризиків.

За форсайтними оцінками визначено критичні оперативні чинники гальмування розвитку України:

Втрати від військових дій на Сході та окупації Криму становили до 25 % ВВП.

Частка тіньового сектора в національній економіці за експертними оцінками стабілізувалася на рівні 50–52 %, хоча, за офіційними даними, у січні–вересні 2016 р. рівень тіньової економіки становив 35 % ВВП.

Масштаби корупції, що пов'язані з тіньовою економікою, досягли 14 % ВВП.

Застаріла й неефективна система пенсійного забезпечення спричиняє суттєвий негативний тиск на національну економіку: за перше півріччя 2016 р. видатки Пенсійного фонду України становили майже 13 % ВВП (у 2015 р. — 13,4 %).

Державний та гарантований державою борг України станом на 31 грудня 2016 р. досяг 71 млрд дол., причому зовнішній борг становив майже дві третини — 64,3 % від загальної суми державного та гарантованого державою боргу.

Енергоємність ВВП України перевищує середньосвітовий показник і показники розвинених країн. За даними Світового банку у 2014 р., на створення одного долара світового ВВП (за паритетом купівельної спроможності 2011 р.) витрачалося 0,127 кг нафтового еквівалента, в Україні цей показник був у 2,35 разу вищим і становив 0,298 кг н. е. на один долар ВВП.

За умови перевищення 10 % щорічного економічного зростання Україна спроможна отримати перспективу приєднання до топ-30 конкурентоспроможних країн світу. Але ймовірність досягнення таких показників оцінюється у 3 %.

Частина II. Бачення України–2030 та цілі економічного розвитку.

Головне завдання для України полягає у створенні надійної економічної системи, яка відповідатиме стратегії національної безпеки, зміцненню та ефективному конкурентному розвитку відповідно до цілей збалансованого розвитку, визначених ООН як ключові рекомендації урядам усіх країн, та відповідно до

глобальних мегатрендів.

За результатами SWOT-аналізу згідно з методологією «Форсайт», ідентифіковані такі сильні сторони національної економіки:

Наявність багатогалузевої інфраструктури (військово-промисловий комплекс, авіакосмічна промисловість, корабле-, енерго- й машинобудування, гірнича промисловість, транспортне машинобудування) як основи перебудови економіки за кластерним принципом.

Наявність освіченого працездатного людського капіталу, що засвідчує 34 рейтингова позиція України зі 140 країн за рейтингом Всесвітнього економічного форуму.

Сировинно - ресурсна база для атомної, відновлюваної енергетики й точного приладобудування. У надрах України виявлено майже 20 тис. родовищ, з яких 8290 за 98 видами мінеральної сировини мають промислове значення.

Вигідне географічне розташування в євразійському просторі, де в середньо- й довгостроковій перспективі вагомість транспортних коридорів лише зростатиме.

Унікальні чорноземи у світовому масштабі — на території України, яка обіймає майже 0,5 % земної суші, знаходиться близько 20 % світових чорноземів.

Один з найбільших ринків у Європі з понад 40 мільйонами споживачів.

Можливості майбутнього розвитку України — це інноваційний стрибок прискореного економічного розвитку на основі ефективного використання наявного потенціалу людського капіталу та посилення інноваційної спроможності національної економіки як невід'ємної складової зміцнення конкурентоспроможності країни.

Водночас каталізатором для здійснення Україною інноваційного стрибка є головний носій знань і навичок — людина. Проблематика людського капіталу — фактори безпеки, культури, науки, освіти, охорони здоров'я, потребує нагальної уваги з позицій майбутнього розвитку.

Перетворити Україну на країну збалансованого розвитку, що є ключовою метою доктрини, здатні лише високоосвічені й щасливі люди, згуртовані ефективним управлінням навколо

реалізації цілей збалансованого розвитку на інноваційній основі.

Водночас, оскільки показник зростання ВВП як головний індикатор економічного розвитку не дає можливості оцінити збалансований розвиток та не відображає якості життя населення, авторами Доктрини пропонується використовувати відповідний інструментарій мега індексів.

Мега індекси дають змогу здійснити кількісне оцінювання рівня сформованості головних характеристик людиноцентричної моделі розвитку як головного теоретичного концепту розробки Доктрини «Україна 2030».

Головним рушієм і джерелом збалансованого розвитку є щаслива людина, її творчий (креативний) потенціал, відтак першочергової уваги набуває інструментарій Індексу щастя та Індексу людського розвитку. Зі свого боку, Індекс добробуту використовується з метою перевірки адекватності оцінки попередніми індексами.

Частина III. Механізми реалізації політики збалансованого розвитку.

Механізм № 1: Суспільний договір (рамкові правила, соціальна відповідальність сторін).

Механізм № 2: Зміна парадигми державного управління — впровадження принципу розумного врядування (Good Governance).

Механізм № 3: Структурна модернізація національної економіки за мережевим принципом.

Механізм № 4: Стимулювання економічної активності та розвитку внутрішнього ринку.

Механізм № 5: Розвиток креативної економіки.

Механізм № 6: Ефективна реалізація та розвиток людського й соціального капіталу.

Механізм № 7: Фінансове забезпечення збалансованого розвитку.

Механізм № 8: Стійка інвестиційна безпека.

Аналізуючи світові горизонти розвитку, зіставляючи наявні сильні та слабкі сторони національної економіки, Доктрина визначає, що головним багатством і ключовим потенціалом розвитку України є людський капітал, а інвестиції в людей, тобто в науку, культуру, освіту та охорону здоров'я, дають

найбільш очікуваний результат — це високотехнологічна національна економіка, а також стійке, збалансоване і всеохоплююче зростання.

Тема 2. Міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур

Невід'ємною складовою сталого розвитку України є створення та функціонування ефективної системи державного управління, головними завданнями якої є запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади й місцевого самоврядування, забезпечення прав і свобод громадян, надання якісних державних та громадських послуг. Послаблення керованості суспільними процесами, низька якість управлінських послуг, неефективне використання коштів платників податків, низький рівень довіри населення до органів державної влади є тими факторами, які визначають необхідність удосконалення системи публічного управління в Україні взагалі та державного управління зокрема. При цьому доцільно скористатися досвідом реформування державного управління в зарубіжних країнах, що дасть змогу як дослідити кращі світові практики у цій сфері та визначити перспективи їх адаптації до вітчизняних умов, так і уникнути певних негативних наслідків реорганізації системи державного управління в нашій державі.

У сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів відбувається структурна трансформація владних систем і механізмів, виявляються недоліки традиційної адміністративно-бюрократичної концепції державного управління. Це змушує уряди держав шукати альтернативні форми управлінської діяльності, адаптовані до якісно нового стану світоустрою. У сучасних світових тенденціях державного управління відбувається перехід від концепції державоцентризму до проблем задоволення потреб людини як основного елемента державно-управлінської системи, для якого власне і функціонує держава, реалізується державна політика, функціонують органи державної влади та місцевого самоврядування, проводяться

реформи. На сучасному етапі відбувається зміна парадигми державного управління від традиційного бюрократичного адміністрування до ринкових моделей регулювання суспільних відносин, до мережевої форми публічного управління та до нового способу управління на засадах рівноправності, партнерства, транспарентності, співробітництва. У зв'язку з цим

Йдеться про новий розподіл відповідальності між державою і суспільством. Питання полягає в тому, які завдання має виконувати сама держава, а які можуть і мають виконуватися недержавними інститутами".

Аналіз досвіду зарубіжних країн щодо проведення державно-управлінських реформ дає змогу виділити основні сфери, в межах яких здійснюється реформування державного управління на сучасному етапі, а саме:

- система взаємовідносин виконавчих органів влади з іншими державними інститутами влади й управління як по горизонталі, так і по вертикалі (конституційно-політична сфера);
- оргструктури, механізми координації і контролю, включаючи центральну адміністрацію, регіональне та місцеве управління (організаційна сфера);
- системи та методи управління, адміністративні процедури і процеси (функціональна сфера);
- кадрова політика і державна служба (кадрова сфера);
- управління державними фінансами та виконання бюджету відомствами (фінансово-економічна сфера).

Процес реформування державного управління можна уявити як перехід від традиційних цінностей до нових- гнучких і ефективних систем управління, здатних легко адаптуватися до зовнішнього середовища, що швидко змінюється. У результаті адміністративної реформи на зміну бюрократичній залежності і ієрархічній підпорядкованості приходить принцип автономії відповідальності за виконання основної місії, покладеної на державні структури. У зв'язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, управління інноваціями, децентралізація, значна свобода дій персоналу.

Очевидно, що ефективність державного управління значною мірою залежить від діяльності керівників вищої ланки, недооцінка роботи яких завжди призводила до негативних

наслідків. Трансформаційні процеси в сучасному суспільстві створюють умови до появи зовсім іншого типу державного службовця, найбільш важливими рисами якого мають бути вміння оперативно приймати рішення; гнучко адаптуватися до мінливих ситуацій і виробничих технологій; креативність; здатність до інновацій. Визнання особливої ролі керівної ланки в держапараті сприяло появі в розвинених країнах світу окремого інституту - служби вищих чиновників, яка дає змогу відбирати найбільш талановитих і компетентних фахівців, зорієнтованих не на власну кар'єру, а на сумлінне виконання своїх службових обов'язків.

З цією ж метою вводяться стандарти професійної компетенції вищих чиновників у сфері менеджменту, від яких у сучасних умовах вимагається не тільки знання, але й нові якості державних лідерів. Йдеться про їхню здатність визначати стратегічні завдання і пріоритети, розуміти політичний контекст та інституційні чинники, що обумовлюють певну ситуацію; враховувати позицію та інтереси різних груп і змінювати баланс сил у потрібному напрямі; оцінювати етичні аспекти і соціальні наслідки рішень; забезпечувати дотримання демократичних норм і цінностей, управляти політичними й організаційними змінами з урахуванням культурних, національних, інституціональних чинників.

Нині в ряді країн (США, Франція, Великобританія, ФРН, Канада) запроваджуються чіткі стандарти та механізми оцінки виконання функцій і повноважень державними структурами, нові підходи до системи звітності та контролю за держапаратом. Якщо раніше основна увага приділялася контролю за процесом виконання роботи і використанням державних ресурсів, то зараз акцент робиться на контролі й оцінці результатів та наслідків прийнятих рішень. Встановлення безпосереднього зв'язку між обсягом, результативністю та якістю праці державних службовців і розміром грошової винагороди за цю працю в зазначених країнах сприяє мотивації до кращого виконання службових обов'язків і підвищення ефективності управлінської діяльності.

Ключовим напрямом адміністративного реформування в зарубіжних країнах є розвиток конкурентного середовища і

широке використання контрактної системи в державному управлінні. Експерти відзначають, що підвищенню ефективності держaparату значною мірою заважає монопольне становище більшості органів державного управління. За таких умов необхідна система, яка б забезпечувала розвиток конкурентних начал, особливо у сфері надання послуг населенню.

У зв'язку з цим у більшості розвинених країн проводиться політика демонополізації, за якої все більшого поширення набуває практика підписання контрактів із недержавними й приватними структурами на виконання певного виду робіт, оголошення тендерів. У результаті населення має більшу свободу вибору в отриманні послуг, державні службовці одержують стимул для підвищення якості надаваних послуг, а в підсумку підвищується результативність діяльності всього державного апарату.

Варто підкреслити, що основними напрямками державно-управлінських реформ в країнах Європейського Союзу на сучасному етапі є: інформатизація та дебіюрократизація, новий менеджеризм, децентралізація (деконцентрація, аутсорсинг), приватизація та введення економічних елементів регулювання управлінських процесів, сервісне адміністрування, корпоративізм і неокорпоративізм.

Інформатизація та дебіюрократизація означають перехід від концепції класичної бюрократії ("ідеальної бюрократії" М.Вебера), яка спирається на ієрархічність і закритість системи управління, до нової інформаційної парадигми, заснованої на відкритих мережевих структурах та управлінні за результатами. Цей напрям реформ сприяє переходу від "жорсткого" мислення класичної бюрократії до "м'якого" мислення сучасних державних менеджерів.

Новий менеджеризм передбачає залучення передових розробок та основних принципів управління з бізнес-менеджменту, що передбачає сучасне уявлення про організацію як гнучку "балансуючу" систему, здатну адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Найбільш успішними ідеями цього напрямку стали "організаційна кібернетика", принцип управління за результатами, зниження мікроконтролю, активне матеріальне стимулювання праці тощо.

Приватизація та введення економічних елементів регулювання управлінських процесів може відбуватися у формі продажу організацій держсектору або передачі державою своїх служб приватному сектору через систему контрактів. Приватизація передбачає також корпоратизацію, коли напівдержавні структури функціонують згідно з ринковими нормами.

Сервісне адміністрування, або ідея адміністрації як служби сервісу, - це нове розуміння державних органів як структур, що надають послуги громадянам. Воно передбачає:

- відкриття спеціалізованих служб допомоги населенню, які надають консультаційні послуги з питань державних послуг;
- створення електронної системи надання послуг, що полягає в розміщенні на офіційному сайті міністерств правил, вимог, порядку надання відповідних послуг, необхідних електронних бланків й інших супутніх документів;
- створення при кожному міністерстві служби контролю якості послуг, повноваженнями якої є: опитування населення, постійний моніторинг ступеня задоволеності населення наданими послугами, розробка і вдосконалення системи індикаторів оцінки якості послуг, аудит і розробка рекомендацій для підзвітних відомств.

Децентралізація (деконцентрація, аутсорсинг) полягає в тому, щоб спустити процес прийняття рішень на низові рівні - туди, де виникають проблеми. При цьому територіальна децентралізація (деконцентрація) означає передачу повноважень від центру на регіональний і місцевий рівень, від центральних органів - їх територіальним представництвам. Можливим також є делегування повноважень у рамках однієї організації з верхніх на нижчі рівні управління. Аутсорсинг передбачає передачу державних функцій приватним організаціям за допомогою контрактної системи. Загалом функціональна децентралізація спрямована на створення спеціальних напівавтономних державних агентств, які беруть на себе більшу частину сервісних функцій і діють на основі угод із центральними відомствами.

Принципи корпоративізму і некорпоративізму передбачають створення децентралізованих державних структур

нового типу, перехід від класичної бюрократії до корпоративних методів управління. У державному секторі починають діяти нові ефективні підприємства з елементами ринкових нововведень. Даний підхід особливо характерний для континентальних країн Європи.

Неокорпоративізм передбачає мережевий підхід до управління і характеризується перетворенням державних структур у своєрідну відкриту мережу, де відсутня інформаційна асиметрія, жорстка ієрархія і дотримання правил. Мережевий принцип припускає управлінську гнучкість і оперативність, при цьому агентства зорієнтовані не тільки на досягнення своїх цілей, але й на взаємодію з іншими структурами. Основний акцент при цьому робиться на проєктне управління, яке передбачає створення модульних структур для вирішення конкретного завдання, що має свої тимчасові межі.

Неокорпоративізм притаманний більшою мірою Великобританії і англосаксонським державам сучасного світу.

Існують деякі загальні риси реалізації зазначених перетворень, наприклад система бюджетного планування, зорієнтованого на результат. У Великобританії вона заснована на таких концепціях, як value for money (якість за гроші) і best value (концепція оцінки результативності). Перша концепція передбачає, що "громадські кошти мають витратитися не тільки відповідно до закону, а й ефективно", друга вказує на необхідність "постійного покращення якості суспільних послуг".

Важливим завданням у сфері підвищення якості бюджетних послуг є налагодження активного співробітництва державних органів із населенням.

Для того щоб виявити думку споживачів про якість отримуваних державних послуг, уряди країн проводять постійний моніторинг їх думок. Так, у Німеччині для формування у населення позитивної думки про якість одержуваних державних послуг передбачається використання спеціальних постанов, які захищають споживачів і передбачають особливі процедури розв'язання конфліктних ситуацій, а також проведення регулярних опитувань споживачів.

Муніципалітети Великобританії проводять постійні

опитування населення щодо якості надаваних послуг і ступеня їх відповідності податковому навантаженню, кожен із них розробляє певний "стратегічний порядок досягнення цілей", що складається із конкретних планів і програм.

Суттєвим завданням реалізації реформ у зарубіжних країнах є розробка системи регламентів роботи державних органів із громадянами. Наприклад, у Великобританії запроваджена система стандартів роботи з громадянами, яка передбачає визначення для державних службовців показників роботи з населенням. У Франції відповідно до закону про регулювання державної служби для кожної державної установи встановлені певні зобов'язання перед громадянами. Крім цього, уряд цієї країни запровадив процедуру спрощення отримання багатьох видів послуг, увів нові правила прийому платежів у населення.

Важливою складовою реформ у багатьох країнах сьогодні є створення спеціальних служб із надання державних послуг населенню. Наприклад, з метою допомоги при працевлаштуванні кожному громадянину виділяється індивідуальний кейс-менеджер (case-manager), який виконує за клієнта всі процедури, пов'язані з отриманням необхідних довідок від відповідних державних служб, а також дає необхідні клієнту рекомендації по всьому циклу надання послуги.

Слід виділити також такий напрям реформ європейських країн, як підвищення прозорості й оперативності надання послуг громадянам. З метою підвищення прозорості та якості системи послуг, що надаються, державні департаменти щорічно розробляють та подають на своїх офіційних сайтах звіти за індикаторами кодексу кращої практики (best value performance indicators). Для їх складання кожна структура має розробити план оцінки якості своїх послуг (best value performance plan). До прикладу, у Великобританії кожне міністерство на своєму офіційному сайті розміщує показники оцінки результативності реалізованих програм, у Фінляндії здійснюється оцінка результатів державних програм реформування.

При цьому критеріями виступають: думка населення про якість одержуваних послуг; керованість і ефективність державного сектору; мотивація державних службовців; якісна характеристика процесу здійснення реформ; значення цілей

програми.

Особливу увагу уряди країн Європейського Союзу відводять проблемі підвищення ефективності та якості діяльності державних органів влади, що надають послуги населенню. Наприклад, основна мета адміністративної реформи в Німеччині полягає у створенні "нової моделі адміністрації як служби гарантованого сервісу". Суть такого підходу полягає в тому, щоб передоручати надання вартісних послуг приватним фірмам, забезпечуючи з боку уряду тільки гарантію належного виконання наданих послуг. Акцент робиться на зростанні громадянської активності населення та забезпеченні прав споживачів.

Таким чином, виходячи з аналізу новітніх підходів до здійснення державно-управлінських реформ у зарубіжних країнах доходимо висновку, що їх ключовою метою на сучасному етапі є перехід від адміністративного управління до складної єдності організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного і публічно-комунікативного управління, суттєва зміна технологій реалізації функцій держави, за якої стратегічні функції залишаються за державним апаратом, тоді як інші функції, пов'язані з обслуговуванням, які раніше здійснювалися державою, покладаються на неурядові структури. Основними пріоритетами функціонування органів державної влади є задоволення потреб споживачів, надання їм якісних і своєчасних послуг, формування довіри громадян до уряду.

Враховуючи позитивний досвід реформ державного управління в зарубіжних країнах, євроінтеграційні прагнення нашої держави, перспективними напрямками вдосконалення державного управління в Україні мають бути: формування гнучкої, стабільної та ефективної системи державного управління; професіоналізація державної служби; впровадження принципів децентралізації системи державного управління, сервісного адміністрування, корпоративізму і неокорпоративізму, менеджеризму, що сприятиме підвищенню продуктивності роботи державних установ, наближенню держави до громадян.

Важливими чинниками підвищення ефективності,

результативності державного управління мають бути: розвиток партнерства з приватним сектором та багатоаспектної взаємодії з громадськістю; прозорість і відкритість діяльності організацій та установ державного сектору; удосконалення механізмів звітування, моніторингу й контролю. Впровадження зазначених ефективних механізмів реформування державного управління сприятиме успішному виконанню стратегічних завдань розвитку Української держави. Розробка пропозицій з їх впровадження в Україні є перспективним напрямом подальших досліджень.

Література до змістовного модуля 1.

Доктрина збалансованого розвитку «Україна 2030». – URL: <https://cutt.ly/bjOiSQ9>

Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / А. Попок // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2012. - № 2. - С. 13-20. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_2_4

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноручький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноручького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 13, 20, 24, 95, 217, 224.

Хороше врядування - переклад рекомендацій «What is Good Governance?», розроблених Економічною та соціальною комісією ООН в Азії та Тихоокеанському регіоні. – URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/good-governance-shho-take-xoroshe-uryaduvannya>

Сморгунов Л.В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции “GOVERNANCE” . – URL: <http://www.politstudies.ru/N2004fulltext/2003/4/5.htm>.

UNDP. 2002. Good Governance and Sustainable Human Development. — Governance for Sustainable Human Development. A UNDP Policy Document. – URL: <http://magnet.undp.org>.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/201510.

Про запобігання корупції. Закон України від 14 жовтня 2014

року № 1700–VII.

Про Національне антикорупційне бюро України. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698–VII.

**ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО
ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 2.
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ»**

Тема 3. Проблемні питання забезпечення національної безпеки

Проблеми національної безпеки належать до найважливіших, найскладніших багатоаспектних та інтегральних явищ суспільного і політичного життя.

Процеси глобалізації, посилення єдності світу з одночасним поглибленням його національної різноманітності є саме тим фактором, під впливом якого відбуваються серйозні зміни в усій структурі суспільства і держави.

Національна безпека – це категорія, яка характеризує ступінь захищеності життєво важливих інтересів, прав та свобод особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз або ступінь відсутності загроз правам і свободам людини, базовим інтересам і цінностям суспільства та держави.

Нинішній етап розвитку людської цивілізації характеризується тим, що сфера забезпечення національної безпеки сучасної держави перебуває у стані стрімких та постійних змін, і в ній переплітаються практично всі сторони життєдіяльності суспільства та функціонування держави.

Основними документами, які регулюють питання національної безпеки в Україні є Указ Президента України № 105/2007 «Про Стратегію національної безпеки України» та закон України «Про основи національної безпеки України». Враховуючи час прийняття цих документів, динаміку світових

змін, можемо вважати їх дещо застарілими та функціонально непридатними.

До таких недоліків можемо зарахувати зокрема те, що чинна Стратегія національної безпеки України не має реалістичного аналізу та принципів розподілу бюджетних ресурсів, механізмів реалізації стратегічних цілей, не вказує терміни їх виконання.

За останні кілька років накопичилося багато змін, спричинених регіональними та світовими тенденціями, які безпосередньо впливають на ситуацію в Україні.

Світовий та регіональний контекст для національної безпеки України змінюється сьогодні швидше, ніж будь-коли, і більша частина глобальних загроз, які для України ще кілька років тому були екзотичними чи неактуальними, стали сьогодні реальністю.

Слід зазначити, що всі загрози національній безпеці можна поділити на внутрішні та зовнішні. Власне, до зовнішніх чинників зарахували насамперед глобальні тенденції, які потенційно є джерелами загроз національній безпеці.

До них належать такі чинники, як загострення конкуренції між світовими центрами сили, причому нерідко порушуються норми міжнародного права, застосовується силовий тиск, спостерігаються спроби держав вирішувати свої проблеми за рахунок інших, неспроможних ефективно захищати власні національні інтереси; послаблення ролі міжнародних безпекових інститутів.

Також слід врахувати ще наступні чинники, які потенційно є джерелами загроз національній безпеці, такі як : наявність самопроголошених квазі-державних утворень на територіях суверенних держав, поява небезпечних прецедентів визнання деяких з них іншими державами, що стало стимулом для процесів регіонального сепаратизму.

Негативним є також посилення в умовах дефіциту сировинних ресурсів конкуренції за доступ до них та за контроль над маршрутами їх доставки на ринки споживання; збільшення кількості «проблемних» країн, які всупереч вимогам міжнародних режимів нерозповсюдження намагаються заволодіти зброєю масового знищення та засобами її доставки; поширення тероризму, піратства, наркобізнесу, незаконної

торгівлі зброєю і ядерними матеріалами, транскордонної організованої злочинності, відмивання брудних грошей, незаконної міграції, торгівлі людьми, кіберзагрози.

Також, необхідно зазначити, що глобалізація стимулює суперечливі тенденції суспільного розвитку. Вона проходить в умовах жорсткої міжнародної конкуренції, яка викликає різноманітні форми як співробітництва, так і суперництва, породжує велику кількість загроз національній безпеці та вимагає від держав використання гнучких координаційних механізмів у цій сфері.

До вище зазначених проблем забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації, слід додати, що найбільш відчутними негативними джерелами загроз для національної безпеки, є ще такі явища, як міжнародні переливання капіталу, що вийшли з-під контролю і дають волю діям міжнародних фінансових спекулянтів, а також швидке поширення локальних економічних збоїв на інші регіони світу, труднощі в пристосуванні до глобалізації країн, що розвиваються, а також країн з перехідною економікою, оскільки нерівні стартові можливості змушують ці країни приймати не вигідні для себе «правила гри», зростаючий розрив у рівні добробуту і ступені втягнення в процеси глобалізації багатих і бідних країн, це залишає останнім дуже не вигідний вибір для розвитку.

Також, одним із негативних факторів є витіснення зі сфери зайнятості менш підготовлених до технічного прогресу працівників, зростання безробіття в країнах, що розвиваються, зростання некерованості в розвитку ядерного технологічного потенціалу, загострення боротьби за розподіл світових природних, в тому числі енергетичних, зернових, водних, мінеральних ресурсів.

Ще однією проблемою у забезпеченні збереження національної безпеки в умовах глобалізації виступає інформаційна експансія найбільш впливових і сильних в інформаційному аспекті держав щодо решти держав світу, які хоч і мирним шляхом, але все ж можуть намагатися проникати в інформаційну сферу держав, заради навіювання та завуальованої пропаганди власних ідеологій.

Враховуючи вищевикладене, слід відмітити, що на

сучасному етапі становлення державності є доцільним, щоб реальна та ефективна політика у сфері забезпечення національної безпеки будувалась на основі чіткого урахування суттєвих факторів, які на неї впливають, знання їх основних характеристик, пріоритетів і граничних значень.

Кожний з цих факторів впливає на стан національної безпеки по - своєму, що потребує їх системного та комплексного врахування у процесі розвитку нашої держави, державного устрою у нашій країні, та безпосереднього усунення проблем та прогалин у забезпеченні національної безпеки за умов тенденцій загального світового розвитку та власне глобалізації.

Тема 4. Засоби та інструменти забезпечення національної безпеки

Зміст політики національної безпеки значною мірою залежить від вибору концептуального підходу щодо її забезпечення. Це обумовлено тим, що вказаний підхід в кінцевому підсумку визначає систему офіційних поглядів політичного керівництва держави щодо принципів, можливих засобів, способів, методів і механізмів реалізації національних інтересів, а також ролі і місця вказаних інтересів у зовнішній політиці держави.

Сьогодні публічні заяви керівників провідних держав та нормативні документи з питань забезпечення національної безпеки, як правило, акцентують увагу на ліберальних підходах щодо її забезпечення. Їх суть: безпека людини понад усе.

Але часто зміст заяв та документів не відповідає реальній внутрішній та зовнішній політиці з питань національної безпеки. Тому є кілька причин.

Передусім, як і раніше, переважна більшість країн при виборі концептуального підходу щодо забезпечення національної безпеки, головну увагу акцентує на геополітичному вимірі безпеки. Це обумовлено тим, що під національною безпекою розуміють головним чином фізичне виживання держави, а саме: захист її суверенітету, територіальної цілісності та існуючого політичного режиму (політичного устрою).

При цьому принципово важливою вважається й здатність держави адекватно реагувати на будь-які загрози зовнішнього характеру. Тому забезпечення безпеки людини (громадянина) певною мірою відходить на задній план.

В кінцевому підсумку головна ідея такого бачення забезпечення належного (бажаного) рівня національної безпеки зводиться до того, що: нація знаходиться в стані безпеки, коли їй не приходится приносити в жертву свої інтереси з метою уникнути війни і коли вона може захистити за необхідності ці інтереси шляхом війни. Таке розуміння суті «національної безпеки» має чітко виражений воєнно-політичний контекст. Він, в свою чергу, передбачає й відповідне стратегічне уявлення щодо принципів, підходів, шляхів тощо забезпечення національної безпеки та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення належної оборони від потенційного ворога, а також пошук потенційних союзників.

Вказані чинники знаходять своє відображення в стратегії національної безпеки, воєнній стратегії, оборонній доктрини тощо. При цьому головна теза, на якій так чи інакше ґрунтуються основні положення вказаних керівних документів щодо забезпечення національної безпеки, зводиться до того, що стану безпеки можна досягти тільки внаслідок безумовної й повної перемоги над ворогом.

Після другої світової війни остаточно сформувалася наукова школа так званого «політичного реалізму». Вона значною мірою підвела теоретичне підґрунтя під геополітичний вимір забезпечення національної безпеки.

На переконання представників вказаної школи, держави, як і окремі особистості, переслідують передусім раціональні цілі. Серед них і ті, що стосуються їх потреби в безпеці. Тому міжнародні відносини, на їх думку, є своєрідна сума політик суверенних держав, а світова політика інтерпретується як система балансів сил, головним чином між великими (впливовими) державами.

Основна ідея політичних реалістів – зіткнення національних інтересів на міжнародній арені є неминучим. В уявленнях «політичних реалістів» суть сили полягає в здатності опротестувати національні інтереси інших держав, навіть

якщо вони життєво важливі (суверенітет, територіальна цілісність тощо). Загроза застосування сили в цьому випадку перетворюється в основний інструмент національної політики, а вміння маніпулювати загрозою її застосування – в основну функцію дипломатії й основу Стратегії національної безпеки (Военної стратегії). Тобто ні визначення, ні реалізація національного інтересу не передбачає ніяких обмежень, окрім сили яку має держава у своєму розпорядженні (в політичному, економічному, воєнному та інших вимірах) для можливої силової протидії з боку держав-противників реалізації вказаного інтересу.

Звичайно, досить дискусійним залишається питання щодо законності застосування сили та наслідків такої реалізації національного інтересу по відношенню до інтересів інших країн або ж для системи міжнародних відносин в цілому і, таким чином для міжнародної безпеки. Тому для пояснення міжнародній спільноті своїх дій держави часто застосовують так звані «подвійні стандарти». Суть їх, яка, як правило, не афішується і апробована століттями досить проста: «сильні роблять те, що хочуть, а слабкі, те, що можуть, а можуть вони мало». Тобто вказані «стандарти» тільки підтверджують, що для «політичних реалістів» влада і сила є категоріями одного порядку.

Сьогодні прихильники реалізації політики національної безпеки, яка ґрунтується на положеннях концепції політичного реалізму, домінують у міжнародній політиці. Водночас силові методи забезпечення національної безпеки вони не зводять тільки до військової сили. Політичні, економічні, інформаційно-психологічні та інші важелі впливу на інші держави вони все частіше розглядають як важливі додаткові засоби реалізації національних інтересів силовим методом, який залишається головною домінантою зовнішньої політики. Наприклад, як правило, питання введення економічних санкцій чи економічної блокади, захисту внутрішніх ринків, просування товарів на зовнішні ринки тощо, розглядаються «політичними реалістами» виключно в контексті силового протиборства (у даному випадку «економічного протиборства»).

Водночас в останні десятиріччя в обґрунтуванні

концептуальних підходах щодо забезпечення національної безпеки отримав розвиток напрям, який часто називають конструктивістським підходом. В межах цього підходу намагаються обґрунтувати інший погляд щодо можливих перспектив безпечного розвитку національних держав та міжнародного співтовариства. Вона пов'язується головним чином з обґрунтуванням зниження ролі держав, як основних акторів міжнародної політики, а відтак і їх «державного суверенітету». Водночас акцентується увага на зростанні ролі інших акторів, зокрема, інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій, транснаціональних компаній тощо.

При цьому серед прихильників конструктивістського підходу є такі, які продовжують розглядають національні держави в якості важливих суб'єктів безпеки та системи міжнародних відносин, але нарівні із іншими суб'єктами безпеки, які відіграють рівнозначну роль.

З огляду на це, на їх думку, палітра взаємовідносин у світовому співтоваристві принципово має розглядається не тільки «по-вертикалі», на якій держави диференційовані з точки зору нерівності та залежності у воєнному, економічному та інших аспектах (як це прийнято у «політичних реалістів»), а й «по горизонталі», у контексті залежності міжнародної безпеки від стану взаємодії між іншими акторами (міжнародні організації, транснаціональні компанії тощо).

Звичайно, такий підхід дає змогу більш ґрунтовніше відобразити різні аспекти та проблеми забезпечення міжнародної та національної безпеки, зокрема глобальний характер загроз безпеці, неможливість забезпечення безпеки в межах окремо взятої держави тощо.

Інша ж частина прихильників конструктивістського підходу значно принижують роль держави в сучасних міжнародних відносинах. На їх думку, у системі міжнародних відносин такі традиційні атрибути державності як суверенітет, державні кордони, і навіть необхідність захисту національних інтересів є анахронізмом. Тому вони переконують – світова політика в принципі сьогодні вже не є міждержавна.

Результати інтенсифікації та поглиблення взаємозв'язків між неурядовими організаціями, транснаціональним компаніям,

взаємодії між партіями, вченими, молодіжними організаціями, окремими громадянами тощо, на їх думку, має значно більше значення для забезпечення національної безпеки, ніж той чи інший стан міждержавних стосунків.

Характерно, що в останні роки для реалізації та певною мірою демонстрації вказаної влади (її сили) широко використовують можливості сучасних інформаційних технологій. У даному випадку мова йде про так звані «соціальні мережі». Вони дозволяють фактично одномоментно мобілізувати протестний потенціал сотень тисяч і навіть мільйонів людей проти існуючого порядку (у політичній, економічній чи іншій сфері) чи проти політичного режиму в цілому.

Всупереч основних положень вказаних підходів:

- в сучасних умовах глобалізації важливість ефективного державного регулювання в усіх сферах життєдіяльності суспільства (економічній, політичній та інших) не зменшилася, а навпаки – зросла;
- та чи інша позиція держави в системі міжнародних відносин, яка, як і раніше визначається її воєнно-політичною та економічною силою – матеріальною базою забезпечення державного суверенітету – продовжує залишатися визначальним чинником забезпечення національної та міжнародної безпеки;
- держава не може бути максимально «відкрита» для всього світу, а відтак значення державних кордонів не втратило свого значення в політичному, економічному та інших вимірах.

Література до змістовного модуля 2.

Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-УІІ. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241.Із змінами, внесеними згідно із Законом України від 04.03.2020 р. № 522-ІХ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник. - К.: НАДУ, 2012. – С. 122-128.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноручький, О. С. Белоусова, О. В.

Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 212.

4. Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку, – 2012р. – випуск 24. – ст. 108–112.

5. Моргалюк О. В. Проблема забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації / О. В. Моргалюк // Європейська інтеграція в контексті сучасної геополітики : зб. наук. статей за матеріалами наук. конф., м. Харків, 24 трав. 2016 р. / редкол.: А. П. Гетьман, І. В. Яковюк, В. І. Самощенко та ін. – Х. : Право, 2016. – С. 425–428.

***ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО
ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 3. «МЕТОДОЛОГІЯ ТА
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОШИРЕНИХ НАПРЯМІВ
РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»***

Тема 5. Управління якістю у публічному адмініструванні

Управління якістю – це діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо забезпечення [якості](#).

Спрямування та контролювання щодо якості звичайно охоплює

розроблення політики в сфері якості і цілей у сфері якості, планування якості,

[контроль якості](#),

[забезпечення якості](#) і поліпшення якості.

В міжнародному стандарті з термінології ([ISO 9000](#)) виділені два аспекти управління якістю: загальне управління якістю і управління якістю як оперативна діяльність.

Управління якістю містить аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи

якості.

Загальні аспекти:

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та ін;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
- широке використання стандартизації, у тому числі і міжнародних стандартів, в управлінні якістю;
- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю.

Технічні аспекти:

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика обладнання;
- забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної одиниці продукції;
- регулярний перегляд технологій.

Економічні аспекти:

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.)

Управлінські аспекти:

- визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;
- орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;

контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.

Ефективність та результативність публічного управління та адміністрування характеризують їх якість й, як правило, оцінюються за певними критеріями, принципами, показниками, чинниками впливу.

Найбільш відомим показником ефективності публічного управління є індекс Governance Research Indicator Country Snapshot (GRICS), який розроблений Всесвітнім Банком та щорічно розраховується для більше, ніж 200 країн. В ньому визначено 6 основних індексів, кожний з яких розраховується з урахуванням численних показників. Серед цих індексів:

право голосу та підзвітність (V – ovice and Accountability), що враховує показники різних аспектів політичних процесів, громадянських свобод, політичних прав, зокрема можливості участі громадян у виборах та незалежності преси;

політична стабільність та відсутність застосування сили (Political Stability and Absence of Violence), що включає групу показників вимірювання дестабілізації уряду та його примусової відставки внаслідок тероризму тощо, які можуть призвести до різких змін політичного курсу;

ефективність уряду (Government Effectiveness), що відображує якість державних послуг, якість бюрократії, компетентність державних службовців, рівень незалежності державної служби від політичного тиску, рівень довіри до політики уряду;

якість законодавства (Regulatory Quality), що перевіряється, насамперед, на відповідність ринковим відносинам, зокрема: наявність контролю рівня цін, контролю за діяльністю банків, надмірність регулювання міжнародної торгівлі та розвитку бізнесу;

верховенство закону (Rule of Law), що вимірює рівень довіри громадян до законодавчих актів та відношення до їх виконання; відношення громадян до злочинів, ефективності та передбачуваності законодавчої системи, прихильності до контрактної системи;

контроль корупції (Control of Corruption), що відображує сприйняття корупції у суспільстві, вплив корупції на розвиток бізнесу, існування великої корупції на високому політичному

рівні, участь еліт у корупції.

Всесвітній Банк використовує й інші характеристики, що більше зорієнтовані на еволюційні зміни, зокрема такі, як:

ступінь соціально-економічного розщарування населення, який розраховується за коефіцієнтом Джині;

рівень безробіття, що розраховується у відсотках до кількості економічно активного населення;

державні витрати у відсотках до консолідованого бюджету країни, що розраховуються з використанням показників «послуги органів державного управління», «громадський порядок та безпека», «соціальна безпека» тощо.

Європейський Союз приділяє особливу увагу здійсненню основних реформ на початку процесу його розширення новими країнами. Такий підхід сприяє посиленню довіри до політики розширення і зміцненню її реформаторських можливостей. Так, за ініціативою SIGMA (організація, заснована ЄС для оцінки якості держслужби, сервісів і управління в країнах світу) розроблено моніторинговий механізм для урядів і відповідальних за формування політики для відстеження в часі процесу здійснення необхідних реформ. Він передбачає шість напрямків, кожен з яких містить кілька принципів. Серед таких напрямків:

стратегія реформування державного управління;

розробка і координація політики;

державна служба та управління людськими ресурсами;

підзвітність;

надання послуг;

управління державними фінансами.

Тема 6. Управління проектами та їх презентація.

6.1. Методи управління проектами

Не існує ідеальної системи управління проектами, що підходить для кожного з видів проектів. Також не існує системи, яка б підходила кожному керівнику і була зручна для всіх членів команди. Однак за час існування проектного управління було створено чимало ефективних підходів, методів і стандартів, які можна взяти на озброєння.

Найбільш очевидний шлях реалізації проєкту – розбити його на фази або окремі завдання. Найпростіший інструмент проєктного управління є чек-лист дій, які необхідно зробити для досягнення мети. Одним із інструментів, що дозволяє відстежувати часові витрати на кожен з елементів і час, коли вони повинні бути завершені є Діаграма Ганта. Цей тип діаграм використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проєктом. Діаграма Ганта являє собою відрізки, розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню. Завдання, складові плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання. На деяких діаграмах Ганта також показується залежність між завданнями. Часто діаграма Ганта використовується спільно з таблицею зі списком робіт, рядки якої відповідають окремо взятій задачі, зображені на діаграмі, а стовпці містять додаткову інформацію про задачу.

На даному етапі розвитку науки управління проєктами також виділяють такі методи управління проєктами: класичний проєктний менеджмент; Agile; Scrum; Lean; Kanban; Six Sigma; PRINCE2.

Найбільш широко використовується метод класичного проєктного менеджменту, заснований на так званому «водоспадному» або каскадному циклі, при якому завдання передається послідовно по етапах, що нагадує потік. Даний підхід орієнтований на проєкти, в яких є строгі обмеження по послідовності виконання завдань. Зазвичай виділяють 5 етапів класичного проєктного управління, але можна додавати і додаткові етапи, якщо того вимагає проєкт.

Етап 1. Ініціація. Керівник проєкту і команда визначають вимоги до проєкту. На даному етапі часто проводяться наради та «Мозкові штурми», на яких визначається що ж повинен представляти із себе продукт проєкту.

Етап 2. Планування. На даному етапі команда вирішує, як вона буде досягати мети, поставленої на попередньому етапі. На даному етапі команда уточнює і деталізує цілі і результати проєкту, а також склад робіт по ньому. На підставі цієї інформації команда формує календарний план і бюджет, оцінює

ризики і виявляє зацікавлених сторін.

Етап 3. Розробка. Дана стадія реалізується не для всіх проєктів – як правило вона є частиною фази планування. У фазі розробки, характерною для технологічних проєктів, визначається конфігурація майбутнього проєкту і / або продукту і технічні способи його досягнення. Наприклад в ІТ-проєктах на даному етапі вибирається мова програмування.

Етап 4. Реалізація та тестування. На цій фазі відбувається основна робота по проєкту. Дотримуючись розробленого плану створюється зміст проєкту, проводиться контроль за обраними критеріями. У другій частині цієї фази відбувається тестування продукту, він перевіряється на відповідність вимогам замовника і зацікавлених сторін. У частині тестування виявляються і виправляються недоліки продукту.

Етап 5. Моніторинг і завершення проєкту. Залежно від проєкту дана фаза може складатися з простої передачі замовнику результатів проєкту або ж з тривалого процесу взаємодії з клієнтами щодо поліпшення проєкту і підвищенню їх задоволеності, і підтримки результатів проєкту. Останнє відноситься до проєктів в області клієнтського сервісу і програмного забезпечення. Для різних проєктів потрібні різні фази реалізації – декому достатньо і трьох фаз, іншим набагато більше. Завдяки тому, що класичний проєктний менеджмент строго прив'язаний до часу виконання завдань, як правило, заздалегідь визначеному на етапі планування, для реалізації проєктів в рамках даного підходу відмінно підходять інструменти календарно-сітьового планування.

Перевагою даного підходу є те, що він вимагає від замовника і керівництва компанії визначити, що ж вони хочуть отримати, вже на першому етапі проєкту. Раннє включення привносить певну стабільність в роботу проєкту, а планування дозволяє впорядкувати реалізацію проєкту. Крім того, цей підхід має на увазі моніторинг показників і тестування, що абсолютно необхідно для реальних проєктів різного масштабу.

Основна слабка сторона класичного проєктного менеджменту – нетолерантність до змін. Класичний підхід зараз застосовується при реалізації будівельних та інженерних проєктів, в яких зміст проєкту залишається практично

незмінним протягом всього проекту.

Agile – це гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю.

Не всі проекти можуть бути структуровані таким чином, щоб бути реалізованими за класичним проектним підходом. В такому випадку можна використовувати Agile. Відповідно до даного підходу, проект не розбивається на послідовні фази, він розбивається на маленькі підпроекти, які потім «збираються» в готовий продукт. Таким чином, ініціація і планування проводяться для всього проекту, а наступні етапи: розробка, тестування і інші проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проектів швидше, а приступаючи до нового підпроекту (ітерації) в нього можна додати зміни без великих витрат і впливу на інші частини проекту.

Сам по собі Agile – це скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізувати проекти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки Scrum, Kanban, Crystal, і багато інших. Ці методи можуть досить сильно відрізнятися один від одного, але вони використовують однакові принципи.

Сильна сторона Agile – його гнучкість і адаптивність. Він може підлаштовуватися під практично будь-які умови і процеси організації. Саме це зумовлює його нинішню популярність і то, скільки систем для різних областей було створено на його основі.

Слабка сторона полягає в тому, що кожній команді доведеться самостійно скласти свою систему управління, керуючись принципами Agile. Це непростий і тривалий процес, який потребує змін всієї організації, починаючи з процедур і закінчуючи базовими цінностями. Не всім організаціям він під силу.

3. PRINCE2 - перекладається як «Проекти в контрольованому середовищі версія 2». На відміну від гнучких методів, PRINCE2 не використовує ітеративний підхід до проекту. Якщо

порівнювати PRINCE2 з іншими методами, то його можна порівняти з гібридом класичного підходу до проектного управління та концентрації на якості.

PRINCE2 концентрується на управлінських сторонах проекту, виражених в 7 принципах, 7 процесах і 7 темах проекту. 7 принципів визначають загальні правила управління проектами по PRINCE2, визначають базу методології; 7 процесів визначають кроки просування по проектному циклу; 7 тем – аспекти, за якими проводиться контроль для досягнення успіху проекту. Крім того, PRINCE2 рекомендує адаптувати методологію під кожну конкретну організацію.

На початку проекту PRINCE2 пропонує визначити 3 основних аспекти проекту:

- бізнес-аспект (чи принесе цей проект вигоду?);
- споживчий аспект (який потрібен продукт, що ми будемо робити?);
- ресурсний аспект (достатньо у нас всього, щоб досягти мети?).

У PRINCE2 більш чітко визначена структура команди проекту, ніж у більшості підходів до проектного управління. Це пов'язано з тим, що PRINCE2 орієнтований на масштабні державні проекти і великі організації.

Згідно PRINCE2 у кожного члена команди є своя чітка роль в кожному з 7 процесів:

– Початок проекту: у ході даного процесу призначається менеджер проекту і визначаються загальні вимоги до характеристик продукту. Менеджер проекту, чие основне завдання – увага до деталей, звітує перед керуючим комітетом проекту, який відповідає за загальне керівництво проектом. Саме керівний комітет стежить за тим, щоб проект не збився з курсу, і він же повністю відповідає за успіх проекту.

– Ініціація проекту: у ході даного процесу менеджер проекту складає «Документацію по ініціації проекту», в якій міститься план проекту за стадіями. Стадії можуть тривати різну кількість часу, але, як і в класичному підході, вони слідуєть строго одна за одною.

– Керівництво проектом: даний процес надає можливість керуючому комітету нести спільну відповідальність за успіх

проекту, не заглиблюючись в деталі, які знаходяться в межах повноважень менеджера проекту.

– Контроль стадії: при реалізації проекту, навіть в ідеальних умовах, будуть вноситися певні зміни. Процес «Контроль стадії» реалізує один з принципів PRINCE2 – принцип управління за винятками. В обов'язки менеджера проекту входить відстежувати в ході виконання стадії відхилення від планових параметрів проекту щодо термінів, змісту, бюджету та ін. Якщо ці відхилення перевищують дані керівнику проекту керуючим комітетом повноваження (в термінології PRINCE2 – допуски), менеджер проекту зобов'язаний проінформувати комітет з управління та запропонувати шляхи виходу із ситуації.

– Управління створенням продукту: процес управління виробництвом продукту є взаємодією менеджера проекту і менеджера команди зі створення одного з продуктів проекту. В обов'язки менеджера проекту в даному процесі входить делегування повноважень по створенню продукту менеджеру команди і приймання створеного продукту.

– Управління кордонами стадії: у ході даного процесу менеджер проекту надає керуючому комітету всю необхідну інформацію для оцінки результатів пройденої стадії і прийняття рішення про перехід на наступну стадію.

– Завершення проекту: одна з відмінностей PRINCE2 в тому, що процес завершення проекту не виділяється в окремий етап або стадію, як в класичному підході, а виконується в рамках фінальної стадії створення продукту. Мета процесу – підтвердити, що продукт проекту прийнятний, або проект не може принести нічого корисного.

PRINCE2 може бути адаптований для проектів будь-якого масштабу і будь-який предметної області. Методологія пропонує конкретні рекомендації щодо зміни життєвого циклу проекту, рольової моделі і набору обов'язкових документів відповідно до потреб проекту.

Сильні сторони PRINCE2:

- адаптованість до особливостей організації;
- наявність чіткого опису ролей і розподілу відповідальності;
- акцент на продуктах проекту;
- певні рівні управління;

- фокус на економічній доцільності;
- послідовність проектної роботи;
- акцент на фіксації досвіду і постійного вдосконалення.

Слабкі сторони PRINCE2:

- відсутність галузевих практик;
- відсутність конкретних інструментів для роботи в проекті.

Управління проектами – це наука, але наука не найточніша.

У даній області немає непорушних основ і універсальних рішень. Якщо менеджеру проекту вдасться знайти метод, який ідеально підходить для проекту – можна вважати, що йому повезло, адже більшості менш щасливих керівників доводиться прикладати зусилля для створення і налаштування власних систем управління проектами. Ці системи можуть бути складені з елементів існуючих систем або навіть створені абсолютно з нуля.

6.2. Презентація проекту

Ефектна презентація - це потужний інструмент для продажу для реклами ідей та різних проектів. Без якісної підготовки можна звести нанівець тижні і місяці роботи команди, погано виступивши перед аудиторією.

Підготовка презентації охоплює кілька етапів.

Етап 1. Вироблення ідей.

Перше, що необхідно визначити - це мета виступу. Потрібно чітко розуміти, де ви будете виступати, для кого і для чого.

Наприклад:

- ви рекламуєте новий товар або послугу;
- від вас чекають експертної думки;
- ви розповідаєте про тренди в вашій сфері;
- ви звітуєте про виконану роботу і т.д.

Приступаючи до роботи над доповіддю, задайте собі питання: яких подальших дій ви чекаєте від слухачів вашої доповіді? Залежно від цього кінцеві цілі доповіді можуть відрізнитися:

- заповнення заявки на сайті;
- отримання гранту;
- продаж товару або послуги;

- навчання гравців ринку і т.д.

Визначивши мету, не забувайте про неї в процесі роботи над доповіддю і в кінці обов'язково перевірити на відповідність меті.

Перед тим, як відкрити редактор презентації (PowerPoint, Keynote або Google Presentation), необхідно точно розуміти, що саме ви збираєтеся оформляти. Пропишіть основні тези. Оцініть і відсортуйте накопичилися ідеї, накидайте на папері повну структуру вашої доповіді - аж до останнього слайда.

Ретельно віднімайте текст, перевірте логіку і послідовність викладу. Лише коли ви побачите, що все склалося в цілісну картину, можна запускати редактори з оформлення ваших слайдів.

Етап 2. Оформлення презентації.

При створенні нової презентації доцільно задати широкоформатний розмір слайдів (16: 9), щоб використовувати всю ширину площини екрану.

- в Microsoft PowerPoint: Дизайн - Параметри сторінки - Екран (16x9);
- в Keynote: при запуску і виборі шаблонів вибрати закладку Wide;
- в Google Presentation: Файл - Налаштування сторінки - Широкоекранний (16: 9).

Стандартними паттернами і темами краще не користуватися: ваші слухачі повинні зосередитися на тому, що ви хочете їм донести, а не на шаблонному оформленні.

Якщо ви плануєте показувати свою презентацію на проєкторі, то варто користуватися правилом: білий текст на чорному тлі. Справа в тому, що проєктор «малює» ваші тексти світлом, робить їх акуратними і читабельними і не засвічує фон. Такі слайди набагато простіше не тільки читати, а й фотографувати.

Етап 3. Розміщення контенту.

Одна з найбільш зустрічаються помилок в презентаціях - це занадто велика кількість інформації на слайді. Якщо доповідач інстинктивно прагне використовувати кожен вільний сантиметр місця на екрані, глядач отримує слайди з величезним текстовим масивом, які незручно і нецікаво читати.

Тому при створенні візуального ряду діє правило: одна думка

- один слайд. Зводить ваш текст до мінімуму, виділяйте на слайді тільки важливі аспекти, іншу інформацію краще доносити усно.

Досить часто доводиться показувати слайди зі списками чого-небудь. В такому випадку бажано виносити кожен новий рядок списку на окремий слайд, і тоді візуально для ваших слухачів це буде виглядати як поетапне поява рядків списку.

Таким чином ви дотримуетесь логіку та ієрархію інформації, а слухачам зручно спостерігати за ходом ваших думок і вашої доповіді. Варто уточнити, що дана розбивка списків має сенс тільки для публічних виступів. Якщо вас просять вислати матеріалів поштою, то дана розбивка не потрібна.

Етап 4. Підбір ілюстрацій.

Друга проблема, яку слід приділити увагу, - це красиві картинки. Успіх виступу на 70% залежить від того, що людина бачить, а не чує.

Використання якісних візуальних образів - це потужний інструмент у ваших руках, особливо якщо ви використовуєте одну загальну тему для всієї презентації. Підберіть гарну візуальну метафору до основної ідеї вашої доповіді, її гарантовано запам'ятають серед інших.

У той же час, ні в якому разі не варто використовувати примітивні векторні кліпарти і шаблонні сюжети зі «щасливими» людьми з фотобанків. Вони швидко набридають і не викликають довіри у глядачів.

Етап 5. Вибір шрифтів.

Не варто використовувати в презентації стандартні системні гарнітури, такі як Times New Roman, Comic Sans і т.д. Також краще мати один-два суворих платних сімейства шрифтів для своїх слайдів, ніж безліч декоративних або каліграфічних.

Для потреб оформлення презентації вам знадобляться всього два накреслення шрифту: • bold - для заголовків і акцентів; • regular - для основних текстових блоків;

Рекомендуються наступні сімейства гарнітур: • Arial; • Din; • Gotham; • Agora; • Roboto; • Universe; • Proxima; • Futura; • Intro.

Етап 6. Вибір кольору.

Не варто робити кольоровою текст на кольоровому тлі тільки заради краси. По-перше, потрібно знати і вміти коректно їх

підбирати. По-друге, передача кольору проєктора може бути не бездоганною та чіткою.

Література до змістовного модуля 3.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 26, 113, 173, 188.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародна економіка», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М.А. – Харків: Видавництво «Форт», 2017. – 165 с.

Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. – URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.

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

Филипенко, О. М. Управління проєктами: конспект лекцій / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків: ХДУХТ, 2016. – 99 с.

Управління проєктами. Вікіпедія. – URL:

Стандарти управління проєктами. – URL: https://pidruchniki.com/73323/investuvannya/standarti_upravlinnya_proektami. <https://cutt.ly/OjOoc7m>

Управління змінами. Вікіпедія. – URL: <https://cutt.ly/bjOomKK>

Чугунов А.В. Электронное правительство: эффективность политики внедрения информационно-коммуникационных технологий в государственное управление. – URL: http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58805/68362e2-

st18.pdf.

9. Управління якістю. Вікіпедія. - URL: <https://cutt.ly/XjOoTg1>

10. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.

11. Презентація як інструмент продажі ваших ідей. – URL: <https://promodo.ua/blog/prezentatsiya-kak-instrument-prodazhi-vashih-idej.html>

ДОДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ 4.

«ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Тема 7. Євроінтеграційні аспекти при прийнятті публічно-управлінських рішень

Такі аспекти проявляються у процесі реалізації євроінтеграційного процесу. Європейська інтеграція - це процес політичної, юридичної, економічної (а в деяких випадках - соціальної та культурної) інтеграції європейських держав, у тому числі й частково розташованих в Європі.

На основі Стратегії інтеграції України до ЄС розроблено галузеві програми та національну Програму інтеграції України до ЄС, затверджену Указом Президента України від 14 вересня 2000 р. Програмою передбачені розробка комплексу конкретних практичних заходів щодо реалізації загальних принципів співробітництва з ЄС, подальше розгортання інститутів сприяння розвитку відносин з ЄС на всіх рівнях — національному, регіональному й місцевому, на рівнях державних і недержавних організацій, а також систематичне й цілеспрямоване формування в українському суспільстві стійкої про-європейської більшості.

У 2009 році підписано Порядок денний асоціації Україна – ЄС. Майбутня Угода про асоціацію має визначити формат двосторонніх відносин у середньостроковій перспективі. Головна ідея розробки полягала у заміні цим Порядком Плану

дій Україна-ЄС, що, за оцінкою громадських експертів, не виправдав покладених на нього сподівань в окремих сферах співпраці, новим практичним інструментом взаємодії, спрямованим на закріплення нової якості співпраці, ще до набуття чинності Угодою про асоціацію.

Порядок денний асоціації визначає ключові пріоритети реформ, яким Україна має приділити увагу задля того, щоб повною мірою скористатися можливостями поглибленої співпраці, передбаченої Угодою про асоціацію. Загальна мета Порядку денного асоціації відповідає духу Угоди та полягає у поступовому досягненні політичної асоціації та більшої економічної інтеграції з ЄС. Водночас практична мета порядку денного полягає у чіткому визначенні пріоритетів, які вимагають негайних дій ще до офіційного підписання Угоди про асоціацію. Саме задля реалізації практичної мети перелік наведених у документі пріоритетів, у разі необхідності, може бути змінений та доповнений за згодою між Україною та ЄС.

За своєю структурою угода складається з преамбули, семи розділів, 43 додатків та 3 протоколів. Додатки і протоколи до цієї Угоди є її невід'ємною частиною. Розділи угоди мають наступні назви:

Основні принципи.

Політичний діалог і реформи, політична асоціація, кооперація та розширення у сфері міжнародних відносин і безпеки.

Правосуддя, свобода та безпека.

Питання торгових відносин.

Економічна співпраця.

Фінансова співпраця, заходи протидії фінансовим махінаціям.

Міжінституціональні, загальні та остаточні заходи.

Важливою складовою частиною угоди про асоціацію з ЄС є Угода про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС. Формат та її наповнення передбачає досягнення максимально глибокої економічної інтеграції на основі домовленостей в рамках двосторонніх переговорів з ЄС щодо вступу України до СОТ.

Преамбула та Розділ I «Загальні цілі та принципи». У цій частині окреслюється підґрунтя, яке існує сьогодні для

укладення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема визнання з боку ЄС європейського вибору та європейських прагнень України як європейської країни, що поділяє з ЄС спільну історію і спільні цінності, а також визначені цілі Угоди, серед яких - створення асоціації, поступове зближення між Україною та ЄС на основі спільних цінностей, поглиблення економічних та торговельних відносин, зокрема шляхом створення зони вільної торгівлі, посилення співробітництва у сфері юстиції, свободи і безпеки. Закріплюються основні принципи, які лежатимуть в основі асоціації, передусім забезпечення прав людини та основоположних свобод, повага до принципу верховенства права, дотримання принципів [суверенітету](#) і територіальної цілісності, непорушності кордонів і незалежності. Підкреслюється, що подальші відносини між Україною та ЄС базуватимуться також на принципах вільної ринкової економіки, верховенства права, ефективному урядуванні тощо.

Розділ II «Політичний діалог і реформи, політична асоціація, співробітництво та конвергенція у сфері закордонних справ та політики безпеки». Ця частина містить положення, реалізація яких має сприяти розвитку і зміцненню політичного діалогу у різних сферах, у тому числі поступовій конвергенції позицій України з ЄС у сфері зовнішньої та безпекової політики.

У розділі визначені цілі політичного діалогу, ключовою з яких є запровадження політичної асоціації між Україною та ЄС. Серед інших цілей — поширення міжнародної стабільності та безпеки, зміцнення поваги до демократичних принципів, верховенства права та належного урядування, прав людини та фундаментальних свобод, поширення принципів незалежності, суверенітету, територіальної цілісності та непорушності кордонів, співробітництво у сфері безпеки і оборони.

У цій частині визначені рівні та формати політичного діалогу, зокрема передбачено проведення самітів, зустрічей на міністерському та інших рівнях.

Серед ключових напрямків взаємодії - співробітництво з метою поширення регіональної стабільності; зміцнення миру та міжнародного правосуддя, зокрема шляхом імплементації Римського статуту Міжнародного кримінального суду;

забезпечення поступової конвергенції у сфері зовнішньої і безпекової політики, включаючи Спільну політику безпеки та оборони, попередження конфліктів, нерозповсюдження, роззброєння та контроль за озброєнням, боротьбу з тероризмом тощо.

Розділ III «Юстиція, свобода і безпека». У цій частині Угоди визначені напрямки взаємодії у відповідних сферах. Важливою метою співробітництва є утвердження верховенства права та зміцнення відповідних інституцій, зокрема у сфері правоохоронної діяльності та встановлення [правосуддя](#), насамперед зміцнення [судової системи](#), покращення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості. Одним з елементів співпраці є забезпечення належного рівня захисту персональних даних відповідно до найкращих європейських та міжнародних стандартів.

З метою управління міграційними потоками Угодою передбачається запровадження всеохоплюючого діалогу щодо ключових питань у сфері [міграції](#), включаючи нелегальну міграцію, протидію [торгівлі людьми](#) тощо.

Окремі статті присвячені створенню належних умов для працівників, які на законних підставах працюють за кордоном. Важлива увага приділяється забезпеченню мобільності громадян і поглибленню візового діалогу, зокрема шляхом запровадження безвізового режиму після виконання відповідних критеріїв, передбачених у [Плані дій з лібералізації ЄС візового режиму для України](#).

Положеннями розділу передбачається поглиблення співпраці з метою боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням [тероризму](#), незаконним обігом наркотиків, [організованою злочинністю](#), тероризмом, а також розвиток співробітництва у сфері надання правової допомоги у цивільних та кримінальних справах.

Розділ IV «Торгівля і питання пов'язані з торгівлею». Положення цього розділу Угоди про асоціацію визначають [«Поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі»](#) Україна-ЄС й передбачає лібералізацію торгівлі як товарами, так і послугами, лібералізацію руху капіталів та до певної міри -руху робочої сили.

Відмінною рисою Зони вільної торгівлі Україна-ЄС є комплексна програма адаптації регуляторних норм у сферах, пов'язаних з торгівлею, до відповідних стандартів ЄС. Це дозволить значною мірою усунути нетарифні (технічні) бар'єри у торгівлі між Україною та ЄС та забезпечити розширений доступ до внутрішнього ринку ЄС для українських експортерів і навпаки- європейських [експортерів](#) до українського ринку. Таким чином поглиблена та всеохоплююча ЗВТ має забезпечити поступову інтеграцію економіки України до внутрішнього ринку ЄС.

Даний розділ охоплює такі основні сфери: торгівля товарами, в тому числі технічні бар'єри в торгівлі; інструменти торговельного захисту; санітарні та фітосанітарні заходи; сприяння торгівлі та співробітництво в митній сфері; адміністративне співробітництво в митній сфері; правила походження товарів; торговельні відносини в енергетичній сфері; послуги, заснування компаній та інвестиції; визнання кваліфікації; рух капіталів та платежів; конкурентна політика (антимонопольні заходи та державна допомога); права інтелектуальної власності, в тому числі географічні зазначення; державні закупівлі; торгівля та сталий розвиток; транспарентність; врегулювання суперечок.

Розділ V «Економічне та секторальне співробітництво». Ця частина Угоди містить положення про умови, модальності та часові рамки гармонізації законодавства України та законодавства ЄС, зобов'язання України щодо реформування інституційної спроможності відповідних установ та принципи співробітництва між Україною, ЄС та його державами-членами у низці секторів економіки України та напрямків реалізації державної галузевої політики. 28 глав цього розділу Угоди передбачають відповідні заходи у секторах: енергетика (в тому числі ядерна), транспорт, захист навколишнього середовища, промислова політика та підприємництво, сільське господарство, оподаткування, статистика, надання фінансових послуг, туризм, аудіовізуальна політика, космічні дослідження, охорона здоров'я, науково-технічна співпраця, культура, освіта тощо.

[Імплементация](#) цього розділу Угоди дасть змогу забезпечити більш поглиблене виконання положень Угоди щодо зони вільної

торгівлі, оскільки сприятиме наближенню законодавства та регуляторного середовища України та ЄС, а відтак усуненню нетарифних торговельних бар'єрів, а також, сприятиме інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС та єдиного нормативного простору в переважній більшості секторів економіки та суспільного життя України.

Розділ VI «Фінансове співробітництво». У цій частині окреслюється механізм і шляхи отримання Україною фінансової допомоги з боку ЄС, у тому числі з метою сприяння реалізації Угоди про асоціацію, пріоритетні сфери її надання, порядок моніторингу та оцінки ефективності її використання. Також, положення цієї частини передбачають поглиблення співпраці України та ЄС з метою попередження та боротьби з [шахрайством](#), [корупцією](#) та незаконною діяльністю, зокрема шляхом поступової гармонізації українського законодавства у цій сфері із законодавством ЄС, обміну відповідною інформацією тощо.

Розділ VII «Інституційні, загальні та прикінцеві положення». У цій частині Угодою про асоціацію передбачається запровадження нових форматів та рівнів співробітництва між Україною та ЄС після набуття чинності, зокрема створення Ради та Комітету з питань асоціації, Парламентського комітету з питань асоціації. З метою залучення до реалізації Угоди громадянського суспільства буде створена [Платформа громадянського суспільства](#).

У контексті забезпечення належного виконання Угоди буде впроваджений відповідний механізм моніторингу та врегулювання суперечок, які можуть виникати у ході виконання Угоди.

У зв'язку з необмеженим терміном дії Угоди було передбачено можливість здійснення всебічного її перегляду, у тому числі що стосується її цілей протягом п'яти років від набрання нею чинності, а також у будь-який час за взаємною згодою Сторін.

Тема 8. Проблемні питання щодо євроатлантичної інтеграції в Україні

Якщо щодо процесу європейської інтеграції України й еліта, й населення у більшості своїй налаштовані достатньо позитивно, то щодо процесу євроатлантичної інтеграції України маємо суттєву розбіжність у відношенні вступу до НАТО з боку більшості управлінсько-адміністративної еліти та переважної частини населення. Якщо перші в цілому підтримують цей процес, то другі, як свідчать результати численних соціологічних досліджень, займають протилежну позицію. Водночас, значна частина населення погано поінформована як щодо сутності європейської та євроатлантичної інтеграції, а також сучасної ролі НАТО у світі, так і щодо відповідної політики держави. Поки недостатньо спрацьовують Державна програма інформування громадськості з питань європейської інтеграції України на 2004 - 2007 роки та Державна програма інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2004 - 2007 роки. Від реалізації цих програм залишається враження звичайного реагування на запит влади, використання застарілих ідеом та прийомів, відставання від темпів сучасного життя.

Незважаючи на те, що вступ до ЄС та НАТО не є примарним, існує сильний "кадровий голод" на фахівців з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції, кадрова освітянська політика у цьому напрямі відстає від потреб часу й, в основному, зосереджена на впровадженні вимог та положень болонського процесу. В останньому ж переважно йдеться про організацію системи навчання та технології, а не її змістовне наповнення. На нашу думку, має місце ситуація, коли за в цілому зрозумілим й потрібним ентузіазмом "європеїзації" системи освіти, впровадженням новітніх освітянських технологій втрачається час власне на саме навчання.

Мабуть саме з таких міркувань МОН України розробляв Державну програму підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2004 - 2007 роки, в якій багато організаційних, методичних та технологічних заходів і майже не присутнє саме навчання. В ній прямо не закладені заходи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців

на найближчі роки, коли це особливо актуально й необхідно. Виключення складає тільки що підготовка викладачів мов країн Європейського Союзу.

Вищезазначені програми реалізуються з великими труднощами, оскільки майже не фінансуються з державного бюджету. В той же час реально, але в умовах ще не достатньо організованого та скоординованого державного впливу, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України проводиться за ентузіазмом та з ініціативи багатьох навчальних закладів країни. Ініціатива знизу, великий інноваційний потенціал країни, що ґрунтується на високому освітньому рівні населення, фактично долають інерційність та виправляють помилки державного апарату.

Проведений вибірково системно-ситуаційний аналіз державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України дозволяє визначити низку суттєвих напрямів його удосконалення та сформулювати відповідні загальні та конкретні пропозиції.

Перший напрям - подолання невідповідності обраної стратегії та чинної структури державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України.

До загальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

- забезпечити умови наближення національної моделі державного управління до європейської;

- забезпечити більшу різноманітність структури управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції ніж його мають функціональні поля "Плану дій Україна - ЄС" та "Плану дій Україна - НАТО", наприклад шляхом підняття безпосереднього управління на рівень Кабінету Міністрів України, створенням спеціального центрального органу виконавчої влади, або шляхом деконцентрації (секторного управління цим полем) та децентралізації (розподілу завдань цього поля за різними рівнями управління);

- підвищити самоорганізаційну спроможність структури управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції.

До спеціальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

реформувати систему органів державної влади таким чином, щоб вони системно забезпечували європейську та євроатлантичну стратегію України;

створити спеціальний орган державного управління, наприклад міністерство, з функціями розроблення і реалізації державної політики та забезпечення правового регулювання проблем європейської інтеграції України;

визначити чинну модель державного управління в Україні, провести її порівняльний аналіз з класичною (або типовою, або характерною) європейською моделлю державного управління та визначити основні шляхи та реальні можливості наближення першої до другої (стратегічне бачення процесів євро- та євроатлантичної інтеграції);

впровадити систему управління якості у роботу всіх органів державної влади, що здійснюють управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Другий напрям – подолання невідповідності обраної стратегії та чинного законодавства України. До загальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

приведення законодавства України у відповідність правовим засадам ЄС та НАТО;

створення проблемно орієнтованого правового поля процесів європейської та євроатлантичної інтеграції України.

До спеціальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

розроблення, затвердження та прозорий контроль за виконанням Програми адаптації законодавства України до законодавства ЄС та НАТО з урахуванням вже накопиченого досвіду реалізації відповідної Концепції;

широке обговорення, корекція та затвердження Концепції та Стратегії формування і реалізації державної політики у сфері євроатлантичної інтеграції України;

прийняття Законів України "Про основні засади державної політики у сфері євроатлантичної інтеграції України" та "Про основні засади державної політики у сфері європейської інтеграції України".

Третій напрямок – подолання неадекватності підходів та способів реалізації обраної стратегії євроатлантичної інтеграції. До загальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

забезпечити перехід від чинної “стратегії наміру” до “стратегії підготовки до вступу” як до ЄС, так і до НАТО;

докласти зусилля та створити необхідні умови для подолання невідповідності у відношенні вступу до НАТО з боку більшості управлінсько-адміністративної еліти та переважної кількості населення;

забезпечити реалізацію євро- та євроатлантичних намірів держави плануванням та виділенням відповідних ресурсів;

проводити послідовну, чітко продуману, виважену політику роз’яснення доцільності вступу України до НАТО, акцентуючи на позитивах, очікуваних безпосередньо від цього для громадян країни.

До спеціальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

активізувати зусилля всіх різновидів та рівнів влади (державне управління, місцеве самоврядування, суб’єкти громадянського суспільства) на реалізацію євро- та євроатлантичних намірів держави, роз’яснення їх конкретних переваг для людини, громадянина, військовослужбовця, працівника, державного службовця, бізнесмена, викладача, вчителя, інженера, селянина тощо;

виділити зони та сектори безумовної переваги європейської та євроатлантичної інтеграції України, визначити очікувані зони та сектори ризику та невизначеності, запровадити відповідні альтернативно-локальні стратегії (прискореної інтеграції, спрощення вихідних вимог, зниження або підвищення рівня різноманітності, повільного поступу тощо);

запровадити щорічні прозорі цільове програмування та контроль бюджетних витрат на реалізацію стратегій європейської та євроатлантичної інтеграції України;

активно, цілеспрямовано та контрольовано залучати позабюджетні кошти на заходи з європейської та євроатлантичної інтеграції України, зокрема на пільгових умовах;

актуалізувати Державну програму інформування громадськості з питань європейської інтеграції України на 2004 - 2007 роки та Державну програму інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2004 - 2007 роки у напрямку більшої ефективності, економічності та результативності заходів.

Четвертий напрям – подолання невідповідності кадрової політики та кадрового забезпечення сучасного стану процесу європейської та євроатлантичної інтеграції України.

До загальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

привести державну кадрову політику та кадрове забезпечення держави у відповідність сучасному стану та очікуванням процесів європейської та євроатлантичної інтеграції України;

рівень професійної підготовки українського цивільного і військового персоналу;

зорієнтувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державного апарату на кращі зразки європейської управлінської культури.

До спеціальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

актуалізувати Державну програму підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2004 - 2007 роки, зокрема у щорічних заходах на її виконання перемістити акценти з методико-технологічного забезпечення цих процесів на безпосередню масову та якісну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції України;

визначити повний перелік надання послуг, збільшити кількість та темпи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції України,

впровадити постійний моніторинг та нові більш ефективні підходи до оцінювання потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції України;

організувати та стимулювати систему електронної підтримки та консультативної допомоги для процесу самопідготовки державних політиків та корпусу вищих керівників;

впровадити систему досягнення європейської якості у роботі кожного органу державної влади та місцевого самоврядування;

забезпечити обов'язкову планову та реальну бюджетну підтримку підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції України;

розширити практику підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції в межах України за спільними програмами та з широким залученням зарубіжних фахівців;

ширше запроваджувати нові технології навчання, зокрема тренінги, автотренінги, нові форми проведення контрольних заходів;

посилити увагу до кадрових проблем на місцевому рівні (підготовка, мотивація, кар'єрне зростання, технологічний рівень управління); в рамках запровадження в Україні болонського процесу акцентувати увагу на підвищення рівневої підготовки (магістр, доктор) державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, особливо кадрів вищого корпусу.

Література до змістовного модуля 4

Публічне управління та адміністрування: Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С.52, 100, 164.

Порядок денний асоціації Україна – ЄС. Вікіпедія. – URL: <https://cutt.ly/1jhD9AU>

Бакуменко В.Д., Криворучко С.А., Шевченко О.С. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України / Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2006. - № 1.

Історія, теорія і практика європейської та євроатлантичної інтеграції України: Енциклопедичний довідник //За заг. ред. В.Д.Бакуменка, С.О.Телешуна. - К.: Вид-во НАДУ. -2006. – 408

с.

Міжнародна інтеграція: Навч. посібник / Ужгород. Ліра, 2008. – 422 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 15). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-2904 від 29.12.2008.

Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні / І.В. Артемов, В. Д. Бакуменко, В.Д. Бондаренко та ін.// Навч. посіб. – Ужгород: Ліра, 2009. – 540 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 14). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-14 від 09.01.2009.

Бакуменко В.Д., Гогіна Л.М., Іванченко Ю.Г., Криворучко С.А., Шевченко О.С. Державно-управлінські аспекти розвитку процесу євроатлантичної інтеграції України / Збірник наук. праць "Актуальні проблеми євроатлантичної інтеграції. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України ", вип. 5, Євроатлантикінформ, 2005. С. 87-104.

Актуальні проблеми формування і реалізації державної політики України на євроатлантичному векторі / кол. автор.: Бакуменко В.Д., Богданович В.Ю., Іванченко Ю.Г., Дейнега О.В. та ін. // Вип. 8. За заг. ред. В.П. Горбуліна. - К.:ДП "Євроатлантикінформ", 2005. - 216 с.

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-1 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 224 с.

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-2 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 208 с.

Бакуменко В., Криворучко С., Іванченко Ю., Шевченко О. Аналіз стану та розвитку державного управління процесом євроатлантичної інтеграції України / Акт. пробл. держ. управ.: Зб. наук. праць Нац. академії держ. упр. при Президентові України: Дніпропетровський регіон. ін-т держав. упр.- 2005. – Вип. 2 (20). - С. 12-24.

Концептуальні засади аналізу механізмів регулювання

інтеграційних процесів в Україні: наук.-метод. розробки / В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко, О. М. Руденко [та ін.] ; за заг. ред. В. Д. Бондаренка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. - К. : НАДУ, 2008. - 38 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

До змістовного модуля 1.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 13, 20, 24, 95, 217, 224.

Хороше врядування - переклад рекомендацій «What is Good Governance?», розроблених Економічною та соціальною комісією ООН в Азії та Тихоокеанському регіоні. – URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/good-governance-shho-take-xoroshe-uryaduvannya>

Сморгунов Л.В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции “GOVERNANCE”. – URL: <http://www.politstudies.ru/N2004full text/2003/4/5.html>

UNDP. 2002. Good Governance and Sustainable Human Development. — Governance for Sustainable Human Development. A UNDP Policy Document. – URL: <http://magnet.undp.org>.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/201510.

Про запобігання корупції. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII.

Про Національне антикорупційне бюро України. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698–VII.

До змістовного модуля 2.

Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-УІІІ. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241.Із змінами, внесеними згідно із Законом України від 04.03.2020 р. № 522-ІХ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник. - К.: НАДУ, 2012. – 544 с.

Публічне управління та адміністрування: Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 212.

Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку, – 2012р. – випуск 24. – ст. 108–112

До змістовного модуля 3.

Публічне управління та адміністрування: Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін.; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 113, 173, 188.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародна економіка», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М.А. – Харків: Видавництво «Форт», 2017. – 165 с.

Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. – URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.

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

Филипенко, О. М. Управління проектами: конспект лекцій / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 99 с.

Управління проектами. Вікіпедія. – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.

Стандарти управління проектами. – URL:

https://pidruchniki.com/73323/investuvannya/standarti_upravlinnya_proektami.

Управління змінами. Вікіпедія. – URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8.

Чугунов А.В. Электронное правительство: эффективность политики внедрения информационно-коммуникационных технологий в государственное управление. – URL: http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58805/68362e2-st18.pdf.

До змістовного модуля 4.

Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноруцький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін.; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – С.52, 100, 164.

Історія, теорія і практика європейської та євроатлантичної інтеграції України: Енциклопедичний довідник //За заг. ред. В.Д.Бакуменка, С.О.Телешуна. - К.: Вид-во НАДУ. -2006. – 408 с.

Міжнародна інтеграція: Навч. посібник / Ужгород. Ліра, 2008. – 422 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 15). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-2904 від 29.12.2008.

Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні / І.В. Артемов, В. Д. Бакуменко, В.Д. Бондаренко та ін.// Навч. посіб. – Ужгород: Ліра, 2009. – 540 с. (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 14). Рекомендований МОН України лист № 1.4/18-Г-14 від 09.01.2009.

Бакуменко В.Д, Гогіна Л.М., Іванченко Ю.Г., Криворучко С.А., Шевченко О.С. Державно-управлінські аспекти розвитку процесу євроатлантичної інтеграції України / Збірник наук. праць "Актуальні проблеми євроатлантичної інтеграції. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України", вип. 5, Євроатлантикінформ, 2005. С. 87-104.

Актуальні проблеми формування і реалізації державної політики України на євроатлантичному векторі / кол. автор.:

Бакуменко В.Д., Богданович В.Ю., Іванченко Ю.Г., Дейнега О.В. та ін. // Вип. 8. За заг. ред. В.П. Горбуліна. - К.:ДП "Євроатлантикінформ", 2005. - 216 с.

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-1 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 224 с.

Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / Збірник науково-аналітичних матеріалів. Серія: Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України. – Вип. 4-2 /За ред. В.П. Горбуліна – К.: ДП "Євроатлантикінформ", 2005. – 208 с.

Бакуменко В., Криворучко С., Іванченко Ю., Шевченко О. Аналіз стану та розвитку державного управління процесом євроатлантичної інтеграції України / Акт. пробл. держ. управ.: Зб. наук. праць Нац. академії держ. упр. при Президентові України: Дніпропетровський регіон. ін-т держав. упр.- 2005. – Вип. 2 (20). - С. 12-24.

Бакуменко В.Д., Криворучко С.А., Шевченко О.С. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України / Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2006. - № 1.

Концептуальні засади аналізу механізмів регулювання інтеграційних процесів в Україні: наук.-метод. розробки / В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко, О. М. Руденко [та ін.] ; за заг. ред. В. Д. Бондаренка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. - К. : НАДУ, 2008. - 38 с.

А

Адміністративна реформа – 1) вид політико-правової реформи, яка здійснюється у сфері виконавчої влади та стосується як її організаційної структури, функцій, кадрового забезпечення, так і взаємовідносин з місцевим самоврядуванням; 2) є реформою публічної адміністрації та має охоплювати такі напрями: реформування системи органів виконавчої влади; модернізація адміністративно-територіального устрою; децентралізація влади та відповідальності; перетворення місцевого самоврядування та запровадження регіонального самоврядування; реформування публічної цивільної служби (публічної служби та служби в органах місцевого самоврядування); розвиток системи зовнішнього, передусім судового контролю за публічною адміністрацією; перетворення адміністративного законодавства.

Адміністративно-територіальна реформа - перетворення адміністративно-територіального устрою та територіальної організації влади в державі.

Аналіз впливу - спеціальна управлінська технологія для систематичної оцінки позитивних і негативних наслідків впливу державного регулювання, інструментами якого слугують вивчення конкретної практики, модель витрат, опитувальні листи тощо.

Аналіз політики – сукупність різних методик, за допомогою яких можливе дослідження конкретних політичних подій і ситуацій, розробка передбачень з приводу їх можливого розвитку і прийняття якісних політичних рішень.

Аналітичне забезпечення публічно-управлінської діяльності - дослідження певних процесів, явищ, об'єктів державного управління шляхом їх розкладу на більш

прості складові, встановлено взаємозв'язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, завдяки яким міркування щодо вибору управлінських методів і рішень стають доказовими.

Б

Бенчмаркінг – аналіз і оцінка досягнутого рівня (ситуації, показників тощо.) у порівнянні з аналогами з метою запозичення передового досвіду і визначення раціональних шляхів діяльності.

В

Вектор впливу глобалізаційних процесів – формування інформаційного суспільства; формування суспільства сталого розвитку; формування громадянського суспільства; формування інноваційного суспільства; інтеграційні процеси (євро та євроатлантичні); демократизація суспільства; боротьба з корупцією; забезпечення гендерної рівності; антикорупційна діяльність.

Виконавча влада – влада, що забезпечує безпосереднє управління державними справами.

Випереджаюче управління – 1) управління, яке зорієнтоване на розвиток і спирається на прогнозно-аналітичні розрахунки; 2) частина державного управління, що спрямована на формування майбутнього держави і суспільства; 3) програмно-цільове та стратегічне планування, прогнозування, а також передбачення довгострокових та середньострокових системних впливів державної влади, спрямованих на формування майбутніх станів держави і суспільства.

Влада – реальна здатність і можливість для окремих людей, груп, верств, класів здійснювати визначальний

вплив на діяльність інших людей, людських спільнот за допомогою політичних, економічних та моральних засобів.

Влада державна – політико-правовий інструмент забезпечення існування держави та досягнення її цілей через систему повноважень і засобів, що застосовуються від імені суспільства для захисту і реалізації спільного інтересу, забезпечення загальних і часткових потреб, реалізації функцій регулювання та вирішення конфліктів у суспільстві. Вона здійснюється державою за посередництвом спеціального апарату примусу або переконання, володіє монопольним правом видавати нормативно-правові акти,

обов'язкові для всіх громадян даної держави.

Владні повноваження – офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних результатів організації.

Внутрішнє середовище - чинники, які контролюються організацією і на які вона може впливати

Г

Гілки влади – основні структури влади, а саме: законодавчої, виконавчої, судової.

Д

Державна програма – 1) документ з реалізації державної політики в межах певної стратегії вирішення найважливіших соціально-економічних, екологічних, науково-технічних, інших проблем загальнодержавного значення, який включає комплекс взаємопов'язаних пріоритетних заходів та завдань, спрямований на досягнення конкретних кінцевих цілей, погоджених за термінами їх реалізації та складом виконавців; 2)

узгоджений план дій уряду на визначений термін (як правило середньо або коротко строковий) з реалізації державної політики у певній сфері чи галузі суспільних відносин.

Державне будівництво – напрям здійснення публічного управління (державотворення), який реалізується через процеси створення та розвитку системи публічної влади, зокрема охоплює визначення і правове закріплення: форми публічного правління; політичного режиму; територіального (адміністративно–територіального) устрою; місії, основних цілей і функцій держави, їх пріоритетності; розподілу повноважень між гілками та вищими органами державної влади; структури органів публічної влади; корекції завдань і функцій органів публічної влади.

Державне управління – практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу. Макс Вебер визначив державне управління як конкретний вид діяльності

щодо здійснення державної влади, який має функціональну та компетенційну специфіку, що відрізняє її від інших видів та форм реалізації державної влади. В енциклопедії Britanika державне управління охарактеризоване як діяльність, що включає здійснення політики та програм урядів.

Державний апарат – публічно-правова інституційна система органів державної влади, їх підрозділів і посад, віднесених до державної служби.

Державний менеджмент – модель державного управління, для якої характерна передача функцій на нижчі рівні управління (децентралізація) та застосування підходів і методів, притаманних бізнес структурам (маркетинг, врахування економічних наслідків, публічно-приватне партнерство).

Децентралізація – передача владних повноважень щодо прийняття рішень у напрямі нижніх рівнів організації.

Добре управління (Good governance, доброзесне врядування) – передбачає більш збалансований розподіл ресурсів між центром та територіями, акцентування уваги на розвитку інфраструктури управління та широке впровадження новітніх інформаційних технологій, а також дотримання певної системи принципів демократичного управління. Воно учасницьке, орієнтоване на консенсус, підзвітне, прозоре, чуйне, результативне та ефективне, рівноправне та інклюзивне, дотримується верховенства права, чуйне до нинішніх та майбутніх потреб суспільства, дбає про мінімізацію корупції, щоб погляди меншин були враховані і щоб голоси найбільш вразливих членів суспільства були почуті у процесі прийняття рішень.

Документообіг в системі публічного управління - процес переміщення документів, що використовуються в службовій діяльності органів публічної влади, починаючи з моменту створення або отримання до завершення їх використання з подальшою передачею на зберігання або знищення.

Е

Економічність (economy) – показник, що характеризує зусилля, обсяг ресурсів, витрачених на діяльність, з огляду на

відповідну якість.

Електронне урядування (е-урядування) — форма організації публічного управління та адміністрування, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Елементи адміністративної діяльності - основні з них: планування (вибір підходів та зазначення засобів для досягнення поставленої мети діяльності); організацію (створення формальної структури підпорядкованості, на підставі якої здійснюється розподіл роботи між підрозділами, визначається й координується їх діяльність); управління персоналом (добір і підготовку кадрів, роботу з особистим складом, створення необхідних умов для трудової діяльності); керівництво (прийняття рішень й оформлення їх у вигляді наказів, інструкцій, розпоряджень, доручень); координацію (забезпечення погодженої дії всіх структурних елементів організації); звітність (забезпечення інформацією про хід й організацію діяльності); укладання бюджету (розроблення фінансових планів і контролю).

Ефективність – показник зіставлення результату із витратами на його досягнення або з цілями.

Є

Євроінтеграція – процес пристосування національних систем планування, управління та контролю до процедурних вимог і правил Європейського Союзу.

З

Загальна соціальна ефективність публічного управління – ефективність, що розкриває результати функціонування системи, тобто сукупності суб'єкта і керованих об'єктів публічного управління, має комплексний характер.

Загрози національній безпеці – це наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють

небезпеку життєво важливим національним інтересам

України.

Закон необхідного різноманіття в соціальному управлінні - для ефективного управління суб'єкт управління повинен мати різноманітність не менше об'єкта управління. Іншими словами, суб'єкт управління повинен досконало знати, що відбувається в об'єкті управління, щоб обґрунтовано керувати ним.

Засоби публічно-управлінської праці - влада, нормативні акти, апарат управління, організація, слово, традиції, моральні норми, інформаційно-аналітична та організаційна техніка, засоби масової інформації.

Зв'язки з громадськістю – одна із функцій управління, яка сприяє встановленню та підтриманню спілкування, взаєморозуміння та співробітництва між організацією і громадськістю.

Здійснення публічного адміністрування - виконання багатьох процедур та операцій, які можуть бути поєднані відповідно до рівня ієрархії та особливостей об'єкта публічного управління.

Зміст стратегічного плану організації – 1) визначення її бачення - концептуальний образ бажаного майбутнього установи; 2) визначення місії установи; 3) визначення довгострокових цілей установи; 4) визначення програм для кожної цілі; 5) визначення цілей програми; 6) визначення завдань програми; 7) стратегії досягнення для кожної цілі та завдання; 8) показники виконання програм для кожного завдання.

Зовнішнє середовище – зовнішнє оточення (регіональне, державне, світове), де діють чинники, що практично не піддаються контролю і керуванню.

Зовнішні загрози - небезпеки і перешкоди зовнішнього оточення, які мають негативний вплив і можуть заважати діяльності чи розвитку організації в

потрібному напрямку і утруднювати досягнення стратегічних цілей.

Зовнішні можливості - додаткові, пов'язані з зовнішніми обставинами шанси, які можуть позитивно впливати на

діяльність і розвиток організації в потрібному аспекті та які вона може використовувати для розробки й реалізації стратегії.

I

Інформаційно-комунікативна функція – цілеспрямована взаємодія структур апарату з громадянами і суспільними інститутами, яка спрямована на впровадження публічної політики та дозволяє оцінювати відношення різних кіл громадськості до рішень і дій влади та реалізується через певну комунікативну стратегію, з складовими комунікативного аналізу та комунікативної тактики.

K

Класичний проектний менеджмент – метод управління проектами, який заснований на так званому «водоспадному» або каскадному циклі, при якому завдання передається послідовно по етапах, що нагадує потік.

Ключові питання стратегічного планування - Якою є організація на сьогодні, її стан? Якою бачимо організацію в майбутньому? Як дістатися нового, кращого стану організації?

Компетенція органу публічної влади – це владні повноваження органу, той чи інший обсяг публічної діяльності, покладений на певний орган, або коло передбачених правовим актом питань, яке може вирішувати цей орган, сукупність функцій та повноважень

органу з усіх встановлених для нього предметів ведення.

Комунікація – змістовний аспект соціальної взаємодії; акт або процес взаємодії між двома чи більше соціальними об'єктами шляхом безпосереднього спілкування й обміну інформацією з використанням відповідних засобів.

Концепція – комплекс ключових положень (ідей, принципів), які дають цілісне уявлення про будь-які явища (події), що сприяють досить глибокому їхньому розумінню, визначають методологію й організацію практичної діяльності.

M

Методи управління – сукупність способів і засобів впливу

суб'єкта, що управляє, на об'єкт управління для досягнення визначених цілей.

Методологія публічного управління – універсальна інтегрована діяльнісна система, яка складається із принципів, категорій, норм, цінностей, парадигм, теорій, методів, що мають специфічне цільове призначення, пов'язане із забезпеченням пізнавальної та практичної діяльності у публічному управлінні.

Механізми публічного адміністрування – засоби, що забезпечують здійснення регулюючого впливу публічних адміністрацій на соціально-економічні територіальні системи різних рівнів (села, селища, райони у містах, міста, райони, області, країна) з метою забезпечення гідних умов життєдіяльності населення.

Механізм функціонування системи публічного адміністрування – структура системи публічного адміністрування, яка відповідає чинному законодавству, наявні зв'язки між її підсистемами та усіма органами, що входять до їх складу, а також особливості функціонування системи публічного адміністрування та взаємодії між її елементами.

Мистецтво управління – комплекс характеристик управлінської діяльності, що віддзеркалюють роль індивідуальних якостей менеджера в досягненні успіху чи ефективності управління.

Місцеве самоврядування – право та реальна здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції і законів.

Місцеві (територіальні) органи (підрозділи) центральних органів виконавчої влади – державні органи, які утворюються для реалізації їх функцій та повноважень на місцевому територіальному рівні, тобто в областях або районах.

Місцеві державні адміністрації – ланки виконавчої влади в областях, районах, місті Києві, які здійснюють її на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також

реалізують повноваження, делеговані їм відповідними радами.

Моделі у публічному управлінні - засіб досліджень явищ і процесів в публічному управлінні на основі заміщення реального об'єкта його аналогами, умовними образами, тобто моделями.

Модель раціонального прийняття рішень - складається з етапів: виявлення та діагностування проблеми формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень виявлення альтернатив оцінка альтернатив вибір оптимальної альтернативи.

Модель циклу управління - класична модель соціального управління, що утворюється в результаті взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.

Моніторинг - спеціальна підсистема системи управління, пов'язана з отриманням і аналізом інформації щодо певного об'єкта управління.

Н

Науково обґрунтоване управління – управління на засадах логічної обґрунтованості управлінських рішень і дій, що спирається на теоретичні та методологічні досягнення науки управління і суміжних з нею наук (політологія, право, соціологія, економіка, психологія та ін.).

Національна безпека – це захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам у всіх сферах суспільної діяльності.

Національна інноваційна система – це документ, що охоплює сукупність законодавчих, структурних і функціональних компонентів (інституцій), які задіяні у процесі створення та застосування наукових знань та технологій і визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для забезпечення інноваційного процесу.

Національні інтереси – це життєво важливі матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності Українського народу як

носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток.

Новий державний менеджмент – модель державного управління, що передбачає введення в організацію і діяльність держави ринкових механізмів, інститутів і установок. Акцент зроблено на управління за результатами та підвищення ефективності.

Нормативні акти - рішення органів державної влади нормативного характеру, тобто приписи, які розраховані на постійну або багаторазову дію.

Нормативно-правове забезпечення - створенні правил та рекомендацій, які забезпечуватимуть ефективну діяльність у даній сфері з урахуванням основних цілей та інтересів держави, виробленої стратегії та політик.

Нормотворчий процес - організаційно-правова діяльність уповноважених суб'єктів управління, яка полягає в ініціюванні, підготовці, розгляді проектів нормативних актів, прийнятті нормативних актів та введенні їх у дію.

О

Орган публічної влади – орган, пов'язаний із формуванням і реалізацією публічно-управлінських впливів; є одиничною структурою влади, формально створеною для здійснення закріплених за нею цілей і функцій.

Організаційна культура - сукупність традицій, норм, правил поведінки, що складаються в певних трудових колективах, населених пунктах, професійних спільнотах в країні в цілому. Суб'єкт управлінської праці має відслідковувати, аналізувати її стан, впливати на цілеспрямований розвиток.

Організаційна структура публічного органу – сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб тощо) та взаємовідносин між цими структурними елементами.

Організаційна структура публічного управління – це компонент системи публічного управління, зумовлений її суспільно-політичною природою, соціально-функціональною

роллю, цілями і змістом, який об'єднує в собі певну сукупність органів публічної влади, їх персонал,

матеріальні та інформаційні ресурси, що виділяються і витрачаються суспільством на формування та реалізацію публічно-управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління.

Організаційний розвиток – передбачає перетворення призначень організації (тобто цілей) у дії та забезпечується на рівні публічного управління шляхом створення певних органів влади для виконання визначених функцій держави та надання їм відповідних повноважень.

Організація – 1) сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення якоїсь мети, вирішення якихось завдань на основі принципів поділу праці, обов'язків та ієрархічної структури; суспільне об'єднання, державне заснування, 2) управлінська функція, що припускає визначення робочих завдань, їхнє угруповання і розподіл ресурсів між ними: розміщення організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Основні форми публічно-управлінської діяльності – 1) політична в розумінні й контексті формування та реалізації функцій політичного управління держави, а також державних стратегій та державної політики; 2) правова, за допомогою якої управлінські рішення і дії набувають характер встановлення і застосування правових норм; 3) організаційна (адміністративна, менеджерська), яка охоплює різноманітні дії, спрямовані на реалізацію оперативних і тактичних завдань, а також матеріально-технічних операцій; 4) організаційно-правова, яка є поєднанням правової та організаційної форм.

Основні чинники впливу на формування та реалізацію управлінських рішень - цілі управління і параметри об'єкта управління; динаміка поведінки останнього в певний термін; чіткість постановки завдань; достатність та висока якість релевантної інформації, необхідної для прийняття рішень; якість здійснення управлінських функцій і

параметрів системи комунікацій, що доводить рішення до об'єкта управління; вибір форми та методу прийняття

управлінських рішень; наявність та ефективність механізмів реалізації рішень; організація контролю.

П

Парадигми в публічному управлінні - системи поглядів на явища, об'єкти і процеси у публічному управлінні, що на певному етапі розвитку держави і суспільства підтвердили свою справедливість й тому підтримуються переважною кількістю фахівців.

Підхід - дослідницька позиція, методологічна система, яка визначається на початку дослідження з метою досягнення більшої інструментальної визначеності дослідника при вивченні об'єкту дослідження. У сучасних дослідженнях з управління зустрічається термін “модель-підхід”, під яким розуміють вибір в якості методологічної схеми певної моделі, наприклад моделі діяльності або моделі суб'єкт-об'єктних відносин.

План дій Україна-НАТО – базові завдання у досягненні цілей євроатлантичної інтеграції щодо політичного, економічного, соціального механізмів та механізму забезпечення національної безпеки.

Позиціонування проекту – це визначення його місця відносно інших проектів аналогічної або суміжної тематики.

Портфолію проекту – це впорядкована збірка матеріалів, призначених для досягнення певної мети.

Порядок денний асоціації Україна – ЄС – прийнятий у 2009 році документ на заміну Плану дій Україна-ЄС, який визначає ключові пріоритети реформ, яким Україна має приділити увагу задля того, щоб повною мірою скористатися можливостями поглибленої співпраці,

передбаченої Угодою про асоціацію.

Презентація - це поширений інструмент для продажу і реклами ідей, різних проектів, навчальних і наукових видань тощо.

Прийняття рішень у публічному управлінні - результат діяльності його суб'єктів, спрямованої на вирішення певних проблем публічного рівня, які, в свою чергу, асоціюються з відповідними управлінськими ситуаціями.

Принципи публічного управління – фундаментальні істини, правила, керівні ідеї, основні положення, норми поведінки, що відображають закони розвитку публічного управління, сформульовані як певне наукове положення, закріплене переважно у правовій формі, на основі якого будується і функціонує апарат публічного управління.

Принципи формування публічних програм – система положень, серед яких: підпорядкування їх певній системі (публічні цілі, взаємодія з іншими програмами); спрямування на кінцевий результат; розроблення концепції програми; розгляд програми як цілісного об'єкта і процесу управління; створення відповідної системи управління та механізмів забезпечення; дотримання певної структури, що складається з низки упорядкованих програмних завдань; аналітичне обґрунтування та оцінка рішень на всіх стадіях розробки та реалізації програми.

Програма - окреслює основні напрями діяльності в певній сфері та сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вирішення окремих завдань.

Програмний аналіз - застосовується при дослідженнях альтернативних рішень за програмами і являє собою дослідницький процес перевірки обґрунтованості тверджень щодо причинних взаємозв'язків між заходами органів публічного управління та їх результатами.

Програмно-цільове управління - концентрація наявних ресурсів організації (фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, правових, часу) на вирішенні пріоритетних проблем та їх ефективному використанні. Логічну схему програмно-цільового управління можна відобразити таким чином: стратегія політика мета цілі пріоритети завдання проекти розподіл ресурсів реалізація проектів поточний контроль корекція завдань заключний контроль корекція стратегії, політики, цілей.

Проектування у публічному управлінні та адмініструванні – це процес розроблення різноманітних проектів для вирішення конкретних завдань публічного управління та адміністрування.

Прозорість – принцип, що означає вільну доступність і досяжність до інформації для тих, на кого вплинуть певні рішення та їх втілення. Прозорість також означає, що надається достатньо інформації в легко зрозумілій формі та доступних засобах вираження.

Процедура прийняття управлінського рішення – складова загального процесу його підготовки, прийняття і реалізації, який передбачає певні етапи і стадії: вибір мети, збір і аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування ситуації і виявлення проблем; генерування варіантів можливих управлінських рішень; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів управлінських рішень.

Публічне адміністрування – 1) цілеспрямована діяльність суб'єктів владних повноважень щодо виникнення адміністративних зобов'язань; 2) скоординовані групові дії з питань державних справ, які пов'язані з гілками влади та мають важливе значення у формуванні державної політики; 3) основна форма діяльності публічного апарату.

Публічне управління – діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики.

Публічна програма - документ, який визначає політику розв'язування найважливіших соціально-економічних, екологічних, науково-технічних, інших проблем загально публічного значення, включає комплекс взаємопов'язаних заходів і завдань, спрямований на досягнення конкретних кінцевих цілей, узгоджених за термінами їх реалізації та складом виконавців.

Публічно-управлінські рішення - акти соціального управління, за допомогою яких органи публічної влади визначають підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що регулюються для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні.

Р

Результативність (effectiveness) – показник, що характеризує дієвість, досягнення, ступінь реалізації встановлених цілей.

Реформування системи публічної влади – включає визначення ролі, завдань, функцій, структури органів державного управління, розподілу повноважень між центральною владою та органами місцевого самоврядування, розвиток системи державної служби, розроблення соціальних та гуманітарних аспектів управління, створення належної нормативно-правової бази, формування механізмів управління, спрямованих на піднесення економіки, підвищення добробуту населення, забезпечення національної безпеки.

Рівень управління – контур управління, який об'єднує ланки управління в адміністративну структуру, що займає певний ступінь в ієрархії управління установою і наділений певною самостійністю.

Розвиток – незворотня, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших.

С

Сектор безпеки і оборони України – складається з чотирьох взаємопов'язаних складових: сили безпеки; сили оборони; оборонно-промисловий комплекс; громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки.

Сервісне адміністрування – це ідея адміністрації як служби сервісу, нове розуміння державних органів як структур, що надають послуги громадянам.

Сильні сторони організації – це ресурси, здатності, внутрішні обставини чи ситуації, які допомагають реалізації зовнішніх можливостей, послаблюють дію зовнішніх загроз і в цілому сприяють діяльності чи розвитку організації в потрібному напрямку та реалізації її стратегії.

Система управління – сукупність взаємопов'язаних або

взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

Системний підхід в публічному управлінні – розгляд публічно-управлінського процесу як системи, що діє в певному середовищі, входами якої є параметри вирішуваної проблеми (вхідна ситуація), виходами -

управлінські рішення і відповідні дії, а зворотним зв'язком - інформація щодо відповідності цих рішень і дій передбаченому вирішенню управлінської проблеми.

Ситуаційний підхід - виходить з можливості застосування різних методів управління залежно від їх ефективності в конкретній ситуації. Поняття "ситуаційної теорії" (синонім ситуаційного підходу) вперше ввів Р. Моклер. Поява ситуаційного підходу безпосередньо пов'язується із спробою переорієнтувати теорію управління на нагальні потреби практики.

Слабкі сторони організації - недостатня якість чи відсутність відповідних матеріальних або нематеріальних ресурсів, внутрішні фактори, обставини чи ситуації, які зменшують потенціал використання зовнішніх можливостей, посилюють можливий вплив зовнішніх загроз і в цілому негативно впливають на діяльність чи розвиток організації в потрібному напрямку та реалізацію її стратегії.

Сталий розвиток - передбачає розвиток на засадах встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Стратегічне планування – процес координування цілей, нових ринкових можливостей та внутрішнього потенціалу організації, який базується на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації та стратегічному синтезі для формування стратегії розвитку. Воно зосереджено на проблемах майбутнього; забезпечує довготривале виживання організації в оточенні; виділяє

найбільш істотне у всьому комплексі змін; формує уявлення щодо бажаного і можливого становища організації у майбутньому; відіграє провідну роль у стратегічному управлінні, яке включає також і функції стратегічної організації, стратегічної мотивації та стратегічного контролю.

Стратегічне управління - особливий вид управління організацією, який орієнтує її діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням і на внесення своєчасних змін для закріплення здатності до ефективного виконання місії в довгостроковій перспективі.

Стратегічний підхід до діяльності – спосіб випереджаючого управління, який: допомагає свідомо уявити, що й навіщо робити і чого не треба робити; орієнтує на осмислення управлінської діяльності крізь призму головного призначення організації; розглядає організацію в контексті її зовнішнього середовища й концентрує увагу на зміцненні позицій у нестабільному оточенні; спрямовує щоденні рутинні дії на осмислений рух до заданої цілі; орієнтує на плюралізм підходів і позицій, на співробітництво для узгодження інтересів.

Стратегія - узагальнююча концепція дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрямки діяльності, містить корисні настанови щодо вибору шляхів діяльності і розподілу ресурсів.

Стратегія національної безпеки України – основний документ довгострокового планування, яким визначаються основні напрями державної політики у сфері національної безпеки.

Стратегія «Україна - 2020» - схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України. Метою Стратегії є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.

Стратегія «Україна - 2030» - представлення науково-обґрунтованої системи принципів, соціально-економічних і політичних механізмів збалансованого розвитку людини та суспільства в Україні з метою розроблення моделі збалансованого розвитку України через визначення горизонтів, принципів і механізмів їх досягнення. Її пріоритетом є нова соціально орієнтована модель економічного розвитку, де найвищою цінністю є людина, а головною рушійною силою розвитку - реалізація креативного потенціалу нації.

Суб'єкт управління – система управління, наділена певною компетенцією і владними повноваженнями, що дозволяють їй втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто, це система, що управляє об'єктами управління.

Схема 7С – розгляд організації як єдності семи основних змінних: структури, стратегії, системи і процедур управління, системи загальних ціннісних установок, сукупності придбаних навичок та вміння, стилю управління і складу працівників, тобто системи кадрів.

SIGMA – структура, яка створена Євросоюзом і Організацією економічного співробітництва та розвитку задля оцінки якості держслужби, сервісів і управління в країнах світу.

SMART-goals – це підхід, що визначає вимоги до коректно сформульованих цілей: конкретність (specific), вимірюваність (measurable), узгодженість (agreed-upon), досяжність (realistic), визначеність у часі (timed).

SWOT-аналіз – це англійська аббревіатура від strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози), яка зазначає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього оточення

Т

Територіальна громада – спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ і міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в

межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

Технологічні рівні публічного адміністрування – 1) державний (виконання зовнішніх і внутрішніх функцій, діяльність та взаємодія гілок влади, прийняття державних нормативно-правових актів, регулювання макроекономічних, соціальних та інших загальнодержавних процесів); 2) регіональний (контроль з додержанням норм Конституції та законів України, регулювання соціально-економічного розвитку території, взаємодія органів державного управління та місцевого самоврядування); 3) територіальний (управління в районах, містах, селищах).

У

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Управління за результатами – сукупна система управління, мислення і розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені та узгоджені усіма працівниками організації.

Управління за цілями – підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації.

Управління змінами – у широкому розумінні це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами, яка передбачає сукупність робіт, які полягають у визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам; досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб; планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури чи процесу діяльності до іншого.

Управління проектами – це область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного

досягнення цілей та завершення завдань проекту.

Управління ризиком – це процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику.

Управління якістю – це діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо забезпечення якості. Спрямування та контролювання щодо якості звичайно охоплює розроблення політики в сфері якості і цілей у сфері якості, планування якості, контроль якості, забезпечення якості і поліпшення якості.

Управлінське рішення – 1) результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану; 2) результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи управління.

Управлінський процес – циклічно повторювана послідовність таких функцій управління як планування, організація, мотивація, контроль, що пов'язані у кожному циклі процесами прийняття рішень та комунікації.

Ф

Форми публічного управління та адміністрування – це політична, правова, інституційна та організаційна форми. Вони всі у різній мірі використовуються в процесах державотворення, при формуванні публічних стратегій та політик, у публічному адмініструванні. Правова форма проявляється у законодавчій та іншій нормативно-правовій діяльності. Широко використовується в процесах державного регулювання, стимулювання, підтримки. Політична форма використовується для розроблення та реалізації публічних стратегій та політик. Вона широко використовує програмно-цільовий підхід до управління, який, фактично, являє собою інтеграцію організаційної та правової форм публічного управління. Інституційна форма публічного управління є інтеграцією організаційної та правової форм управління та реалізується шляхом створення відповідних управлінських

структур (органів публічної влади та управління), а повноваження та відповідальність цих структур затверджується відповідними правовими актами у певних положеннях про них. Організаційна форма публічного управління призначена для формування організаційних структур в процесах державотворення, а також налагодження організаційних відносин в них та між ними.

Формування публічних стратегій та політик – напрям публічного управління, який реалізується через процеси їх розроблення і вдосконалення, зокрема охоплює: визначення стратегії розвитку держави, регіонів, галузей, а

також розроблення політик за основними напрямками діяльності держави (загальні орієнтири для дій та прийняття рішень); програмування, формування планів дій (формування програм, планів дій, розроблення сценаріїв і графіків досягнення цілей органів публічної влади); складання бюджету (розрахунок обсягу доходів та витрат, розподіл ресурсів по роботах, що заплановані для досягнення цілей).

Функціональна структура публічного управління – сукупність функцій публічного управління й управлінських функцій публічних органів у їх взаємодії.

Ц

Централізація управління – зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

Цілі органу виконавчої влади – основні орієнтири функціонування органу виконавчої влади, що визначаються завданнями (створення правових, організаційних та інших необхідних складових розвитку відповідного сектора чи функціональної сфери державного управління) та виникають з потреб об'єкта управління.

Цільові механізми публічного адміністрування – використовуються як органами державної влади, так і органами місцевого самоврядування як знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень у функціонуванні або розвитку конкретних об'єктів публічного адміністрування. Частіше за все механізми цього типу

трактуються як сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт публічного адміністрування впливає на об'єкт чи групу об'єктів адміністрування для досягнення певної мети.

Ч

Чинники внутрішнього середовища організації – основні внутрішні змінні організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність із середини.

Чинники впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Чинники зовнішнього середовища організації – рушійні сили, що визначають функціонування організації у зовнішньому середовищі. Поділяються на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямої дії (впливають не безпосередньо, а через фактори зовнішнього середовища прямої дії).

Ю

Юридична відповідальність – дотримання конкретних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій та посадових осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: Актуальні проблеми формування і реалізації державної політики України на євроатлантичному векторі : наук.-інформац. збірник / кол. автор.: В. Д. Бакуменко, В. Ю. Богданович, Ю. Г. Іванченко, О. В. Дейнега та ін. ; за заг. ред. В. П. Горбуліна. – Київ : Євроатлантикінформ, 2005. – 216 с. (Серія «Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України» ; Вип. 8).

2. Актуальні проблеми інтеграції України в НАТО: громадська думка та експертні оцінки / збірник наук.-аналіт. матеріалів / Нац. центр з питань євроінтеграції країни ; за ред. В. П. Горбуліна. – Київ : Євроатлантикінформ, 2005. – 224 с. (Серія «Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України» ; Вип. 4, ч. 1).

3. Аналіз стану та розвитку державного управління процесом євроатлантичної інтеграції України / В. Бакуменко, С. Криворучко, Ю. Іванченко Ю., О. Шевченко // Актуальні проблеми державного управління : збірник наук. пр. / Дніпр. регіон. ін-т держ. управління ; НАДУ. – 2005. – Вип. 2 (20). – С. 12–24.

4. Бакуменко В. Д. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України / В. Д. Бакуменко, С. А. Криворучко, О. С. Шевченко // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2006. – № 1.

5. Державно-управлінські аспекти розвитку процесу євроатлантичної інтеграції України / В. Д. Бакуменко, Л. М. Гогіна, Ю. Г. Іванченко, С. А. Криворучко, О. С. Шевченко // Актуальні проблеми євроатлантичної інтеграції : збірник наук. пр. – Київ : Євроатлантикінформ, 2005. – С. 87–104. (Серія «Дослідження і розробки у сфері євроатлантичної інтеграції України»; Вип. 5).

6. Доктрина збалансованого розвитку «Україна 2030». – URL: <https://cutt.ly/8h7muhM>.

7. Історія, теорія і практика європейської та

євроатлантичної інтеграції України : енциклопедичний довідник / за заг. ред. В. Д. Бакуменка, С. О.Телешуна. – Київ : НАДУ. –2006. – 408 с.

8. Концептуальні засади аналізу механізмів регулювання інтеграційних процесів в Україні : наук.-метод. розробки / В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко, О. М. Руденко [та ін.] ; за заг. ред. В. Д. Бондаренка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Управління організації фундаментальних та прикладних досліджень, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. – Київ : НАДУ, 2008. – 38 с.

9. Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні : навч. посіб. / І. В. Артемов, В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко та ін. – Ужгород : Ліра, 2009. – 540 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір» ; Вип. 14).

10. Міжнародна інтеграція : навч. посібник / за ред. проф. С. О.Телешуна, В. Д. Бакуменка. – Ужгород : Ліра, 2009. – 472 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір» ; Вип. 15).

11. Моргалюк О. В. Проблема забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації / О. В. Моргалюк // Європейська інтеграція в контексті сучасної геополітики : зб. наук. статей за матеріалами наук. конф., м. Харків, 24 трав. 2016 р. / редкол.: А. П. Гетьман, І. В. Яковюк, В. І. Самощенко та ін. – Х. : Право, 2016. – С. 425–428.

12. Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. – URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.

13. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародна економіка», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М. А. – Харків : Форт, 2017. – 165 с.

14. Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. – 2012. – Вип. 24. – С. 108–112.

15. Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2012. - № 2. - С. 13-20. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_2_4.
16. Порядок денний асоціації Україна – ЄС. Вікіпедія. – URL: <https://cutt.ly/wh7msOJ>
17. Презентация как инструмент продажи ваших идей. – URL: <https://promodo.ua/blog/prezentatsiya-kak-instrument-prodazhi-vashih-idej.html>
18. Про запобігання корупції [Електронний ресурс] : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700–VII (із змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
19. Про Національне антикорупційне бюро України [Електронний ресурс] : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698–VII (із змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>
20. Про національну безпеку України [Електронний ресурс] : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-УІІ (із змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241.Із змінами, внесеними згідно із Законом України від 04.03.2020 р. № 522-ІХ. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
21. Публічне управління та адміністрування : підручник / уклад.: В. Д. Бакуменко, О. О. Красноручький, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноручького. – Харків : ХНТУСГ, 2019. – С. 212.
22. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. – Київ : НАДУ, 2012. – 544 с.
23. Сморгунов Л. В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции “GOVERNANCE”. – URL: http://www.politstudies.ru/N2004full_text/2003/4/5.html
24. Стандарти управління проектами. – URL:

https://pidruchniki.com/73323/investuvannya/standarti_upravlinn_ua_proekтами.

25. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.

26. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/201510. Є Стратегія сталого розвитку України до 2030 року : проект-2017.

27. Управління змінами. Вікіпедія. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8>.

28. Управління проектами. Вікіпедія. – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.

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

30. Управління якістю. Вікіпедія. - URL: <https://cutt.ly/Xh7mQoK>

31. Филипенко О. М. Управління проектами : конспект лекцій / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 99 с.

32. Хороше врядування - переклад рекомендацій «What is Good Governance?», розроблених Економічною та соціальною комісією ООН в Азії та Тихоокеанському регіоні. – URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/good-governance-shho-take-xoroshe-uryaduvannya>.

33. Чугунов А. В. Электронное правительство: эффективность политики внедрения информационно-коммуникационных технологий в государственное управление. — URL: http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58805/68362e2-st18.pdf.
34. UNDP. 2002. Good Governance and Sustainable Human Development. — Governance for Sustainable Human Development. A UNDP Policy Document. — URL: <http://magnet.undp.org>.
35. Про запобігання корупції. Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
36. Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. Із змінами, внесеними згідно із Законом України від 04.03.2020 р. № 522-IX. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
37. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Указ Президента України №392/2020.
38. Конституція України. 254к/96-ВР.
39. Про основи національної безпеки України. Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV.
40. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Київ, 2015. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>.
41. Європейська та євроатлантична інтеграція. <https://www.msp.gov.ua/timeline/evropeyska-ta-evroatlantichna-integraciya.html>
42. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на 2019 рік. Розпорядження Кабінету міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1105-р.

43. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і 29. Постанова Кабінету міністрів України від 21 жовтня 2021 р. № 1106.

44. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р.
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

45. Принципи державного управління. 2017.
<https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf>

Навчальне видання

СУЧАСНІ ПІДХОДИ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Підручник

НАУМЕНКО Артем Олександрович
СМІГУНОВА Олена Вікторівна
ДУДНИК Олена Василівна
МІНЕНКО Софія Іванівна

Підписано до друку 23.06.2017 р.

Формат 60x84x16.

Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Умовн. друк. аркушів – 25,9 Обл.-вид. аркушів – 11,20.

Наклад 300 прим.

Видавництво Друк ТОВ «Майдан» 61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 59.

Тел.: (057) 700-37-30. Е-mail: maydan.stozhuk@gmail.com

Свідоцтво № ... серія ..