

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО  
ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЇ, БЕЗПЕКИ І  
ПРАВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ»  
ДЕПАРТАМЕНТ КІБЕРПОЛІЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА  
УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У ВІННИЦЬКІЙ,  
ЖИТОМИРСЬКІЙ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТЯХ  
ЦЕНТРАЛЬНО-ЗАХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА  
ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ  
НАУКОВА ЛАБОРАТОРІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ПРОБЛЕМ ОСВІТИ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВДПУ ТА ДНУ ІБП НАПРН УКРАЇНИ**

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ, ПРАВОВЕ ТА УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

**МАТЕРІАЛИ КРУГЛОГО СТОЛУ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ**

**до 25-ї річниці Конституції України і  
30-ї річниці незалежності України**

*17 червня 2021 року*



**Київ-Вінниця 2021**

УДК [347.77/.78+316.77](08)

I-74

*Рекомендовано до друку кафедрою права і публічного управління Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, Протокол №11 від 18 червня 2021 р.*

*Упорядники: Пилипчук В.Г., Яременко О.І., Кононенко В.В., Лазор О.Я., Лазор О.Д., Лапшин С.А.*

Інформаційне, правове та управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону: матеріали круглого столу з міжнародною участю/ 17 червня 2021 року, м.Вінниця / Упорядники: Пилипчук В.Г., Яременко О.І., Кононенко В.В., Лазор О.Я., Лазор О.Д., Лапшин С.А. – ВДПУ, НДІП НАПрН України, Вінниця, ТОВ «Друк» – 2021. – 225 с.

У матеріалах круглого столу висвітлено актуальні інформаційно-правового та організаційно-управлінського забезпечення інноваційного розвитку регіону. Тези виступів учасників круглого столу із числа експертів і вчених, науково-педагогічних працівників, представників державних органів та громадських організацій надані у авторській редакції.

УДК [347.77/.78+316.77](08)

**ISBN 978-617-7264-68-1**

© НАПрН України, 2021

© ВДПУ, 2021

© Колектив авторів

## ЗМІСТ

<i>Заболотний А.В.</i>	
<b>МІСІЯ ЮРИДИЧНИХ СЛУЖБ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ В СИСТЕМІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ</b>	7
<i>Герасимюк К.Х.</i>	
<b>ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА – ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	14
<i>Лазор О.Я., Лазор О.Д.</i>	
<b>СУЧАСНА ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА: ВИКЛИКИ ЧАСУ ТА ВИБІР</b>	18
<i>Якимчук А.Ю., Жакун Ю.В.</i>	
<b>ЕКОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ РЕГІОНУ</b>	22
<i>Яременко О.І., Одобецька І.С.</i>	
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО – ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ</b>	30
<i>Кононенко В.В., Найда Т.М.,</i>	
<b>ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ</b>	40
<i>Тодорова О.Л., Лесик О.В.</i>	
<b>ІТ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗАДЛЯ УПРАВЛІННЯ СПРИЙНЯТТЯМ ЗМІН</b>	44
<i>Krzysztof Dąbrowski,</i>	
<b>KORZYŚCI Z WYKORZYSTANIA NARZĘDZI I METOD ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE</b>	52
<i>Krzysztof Dąbrowski</i>	
<b>ОПІЕКА 4.0 W ASPEKTCIE TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH</b>	67
<i>Лашин С.А., Поліщук О.С.</i>	
<b>ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ</b>	74

*Зінько І.Ю., Мороз А.Ю.*

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ** 83

*Дрозд Т.М.*

**ХАБ «NOTVOX» ЯК ПРОСТІР ОСВІТНЬОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА РОЗБУДОВИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА** (на прикладі роботи над проектом «Молодь – громада – влада») 90

*Мельник Е.А., Гриб В.І.*

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ** 96

*Юник І. Г.*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД** 101

*Конотопенко О.П.*

**СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДИСКУРСІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ** 107

*Назаренко М.О.*

**СТАНОВЛЕННЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ** 113

*Пархоменко-Куцевіл О.І.*

**ПРОФАЙЛІНГ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ** 116

*Бал Мюджахіт*

**РЕАЛІЗАЦІЯ ФОРСАЙТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КРАЇНИ** 121

*Альван Амро*

**МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ** 126

*Яремко М.О*

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ В УКРАЇНІ** 130

*Бойко В.О.*

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕОБХІДНИЙ КОМПОНЕНТ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ** 134

*Білецька Н.Є.* 142

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ В  
УКРАЇНІ**

*Габрійчук Я.В.*

**ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ  
ПОЛІТИКИ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ** 151

*Грушко А.В.*

**КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО  
СУСПІЛЬСТВА: ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОКОНТРОЛЬ** 155

*Довгань В.О.*

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ** 164

*Котигорох А.Л.*

**МЕТОДИ ТА ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ** 171

*Фаєр Б.Л.*

**ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ НА ВІННИЧЧИНІ** 177

*Круць А.І.*

**КОМПЕТЕНЦІЯ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ МІСЬКОГО ГОЛОВИ  
ВІННИЦІ** 181

*Кушнір А.І.*

**ПОВНОВАЖЕННЯ І КОМПЕТЕНЦІЇ СТАРОСТ У  
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ** 184

*Мельник Е.А., Федченко Я.*

**СПРОМОЖНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА: ОСОБЛИВОСТІ  
ІСНУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ** 187

*Сацюк І.О.*

**ПРОБЛЕМИ ЗАВЕРШАЛЬНОГО ЕТАПУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ  
НА ПРИКЛАДІ ЛІТИНСЬКОЇ ОТГ** 191

*Слободянюк І.В., Пантелєєва О.В.*

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ  
ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ АСОЦІАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ** 196

*Стахова А.О.*

**ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В  
ФУНКЦІОНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ** 205

*Суслов І.В.*

209

**ДІЯЛЬНІСТЬ УПОВНОВАЖЕНОГО ВЕРХОВНОЇ РАДИ  
УКРАЇНИ З ПРАВ ЛЮДИНИ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

*Олександренко Д.В.*

**ПОНЯТТЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ  
СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВІННИЧИНИ**

216

*Цюпра Т.В.*

**ДІЯЛЬНІСТЬ ПОМІЧНИКІВ-КОНСУЛЬТАНТІВ  
ДЕПУТАТІВ МІСЬКИХ РАД**

220

**МІСІЯ ЮРИДИЧНИХ СЛУЖБ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ В СИСТЕМІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

Реалізуючи вимогу статті 19 Основного Закону України щодо зобов'язання державних органів та їх посадових осіб діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, маємо відзначити увагою деякі питання її практичного виконання [1]. На сучасному етапі розвитку конституціоналізму в Україні стало особливо відчутно, що принциповим для успішного розвитку держави є не лише якісний демократичний зміст Конституції, а й практична дієвість Основного Закону держави. Зокрема, закріплених нею принципів, таких як верховенство права, законність, пріоритет прав людини, поділ влади тощо [5, с.1].

З метою посилення імплементації означених принципів в діяльності державних органів, їх зміст розкрито в статті 4 Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) [2]. До прикладу, «верховенство права» окреслено як забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави. Принцип «законності» розкрито як обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Проведений аналіз підтверджує, що з прийняттям нового законодавства про державну службу в Україні створена система правового регулювання відносин у цій сфері. Зазначена система налічує понад 40 нормативно-правових актів, які повною мірою охоплюють правовідносини щодо прийняття, проходження і припинення державної служби.

Науково-практичною цінністю існування такої системи є чітка правова регламентація процесів і процедур, які відбуваються в діяльності

працівників державних органів. Саме чіткість, детальність та унормованість є складовими вирішення проблем юридичної визначеності, різної практики правозастосування, тлумачення, колізій та прогалин. У такому разі органи державної влади та їх посадові особи будуть позбавлені широких дискреційних можливостей при вирішенні питань організації роботи та відносин керівник-підлеглий, а також комунікацій з третіми особами без наявності корупційних ризиків. Згадане дозволить забезпечити повну відповідність діяльності суб'єктів владних повноважень та рішень, які ними приймаються актам вищої юридичної сили. Питання дотримання законодавства у діяльності державних органів, на нашу думку, є основоположними, закладають суспільну довіру до інституцій, а відтак мають бути посилені людськими і фінансовими ресурсами, зокрема шляхом уточнення місії та зміцнення інституційної спроможності юридичних служб державних органів, надання їм кадрової та фінансової автономності від керівництва державного органу, у якому вони працюють, унеможлививши тим самим їх лояльність у питаннях відстоювання принципової позиції (підготовка зауважень, візування проектів рішень, представництво інтересів в судах, а також реалізації інших функцій відповідно до Загального положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації [3]).

За пропозиціями, що містяться у проведеному дослідженні, можливо визначити кілька шляхів для реформування наявної ситуації. По-перше, внесенням змін до статті 9 Закону, у якій йде мова про виконання доручень, щодо законності яких є сумніви, шляхом залучення юридичних служб державних органів для надання пропозицій щодо правильного застосування законодавства. Запропонована редакція норми викладена у формі порівняльної таблиці:

Стаття	9. Підпорядкування	та	Стаття	9. Підпорядкування	та
державного	службовця		державного	службовця	



виконання наказу (розпорядження), доручення...

2. Державний службовець зобов'язаний виконувати накази (розпорядження), доручення керівника, видані в межах його повноважень, крім випадків, передбачених частиною шостою цієї статті.

Під час виконання своїх обов'язків державний службовець не зобов'язаний виконувати доручення працівників патронатної служби.

...

5. Наказ (розпорядження), доручення може бути скасовано керівником, який його видав, а також керівником вищого рівня або органом вищого рівня.

6. Державний службовець у разі виникнення у нього сумніву щодо законності виданого керівником наказу (розпорядження), доручення повинен вимагати його письмового

виконання наказу (розпорядження), доручення...

2. Державний службовець зобов'язаний виконувати накази (розпорядження), доручення керівника, видані в межах його повноважень, крім випадків, передбачених цією статтею.

Під час виконання своїх обов'язків державний службовець не зобов'язаний виконувати доручення працівників патронатної служби.

...

5. Наказ (розпорядження), доручення може бути скасовано керівником, який його видав, а також керівником вищого рівня, або органом вищого рівня, або на вимогу центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань правильного застосування, неухильного дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства.

6. Державний службовець, у разі виникнення у нього сумніву щодо законності виданого

<p>підтвердження, після отримання якого зобов'язаний виконати такий наказ (розпорядження), доручення. Одночасно з виконанням такого наказу (розпорядження), доручення державний службовець зобов'язаний у письмовій формі повідомити про нього керівника вищого рівня або орган вищого рівня. У такому разі державний службовець звільняється від відповідальності за виконання зазначеного наказу (розпорядження), доручення, якщо його буде визнано незаконним у встановленому законом порядку, крім випадків виконання явно злочинного наказу (розпорядження), доручення.</p> <p>...</p> <p>8. Керівник у разі отримання вимоги державного службовця про надання письмового підтвердження наказу (розпорядження), доручення</p>	<p>керівником наказу (розпорядження), доручення, повинен повідомити про це такого керівника та/або юридичну службу державного органу, в якому він працює, виклавши свої застереження у письмовій формі із зазначенням положень нормативно-правових актів, які будуть порушені у випадку виконання такого наказу (розпорядження), доручення.</p> <p>У випадку підтвердження невідповідності законодавству наказу (розпорядження), доручення юридична служба державного органу в триденний строк готує в установленому порядку висновок та/або пропозиції щодо правильного застосування законодавства, які направляє відповідному керівнику та повідомляє державного службовця. В іншому випадку юридична служба письмово інформує зазначених осіб про відповідність законодавству наказу (розпорядження), доручення.</p> <p>...</p> <p>8. Керівник у разі отримання застереження державного службовця щодо законності</p>
--	--

<p>зобов'язаний письмово підтвердити або скасувати відповідний наказ (розпорядження), доручення в одноденний строк.</p> <p>У разі неотримання письмового підтвердження у зазначений строк наказ (розпорядження), доручення вважається скасованим.</p> <p>...</p>	<p>виданого ним наказу (розпорядження), доручення зобов'язаний розглянути таке застереження в п'ятиденний строк.</p> <p>За результатами розгляду протягом зазначеного строку керівник відмінює, змінює або у письмовій формі підтверджує відповідний наказ (розпорядження), доручення. Виконання відповідного наказу (розпорядження), доручення у той самий строк може бути призупинено у разі необхідності додаткового вивчення питання, зокрема для отримання відповідних висновків та/або пропозицій щодо правильного застосування законодавства від юридичної служби державного органу.</p> <p>У разі недоведення керівником до відома державного службовця свого рішення щодо отриманих застережень, виданий ним наказ (розпорядження), доручення не підлягає виконанню.</p> <p>Якщо наказ (розпорядження), доручення буде підтверджено керівником у письмовій формі, не зважаючи на висновок та/або пропозиції щодо правильного</p>
--	---

	<p>застосування законодавства, які отримано від юридичної служби відповідно до абзацу 2 пункту 6 частини шостої цієї статті, юридична служба інформує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства про видання вимоги щодо скасування відповідного наказу (розпорядження), доручення з одночасним повідомленням керівника вищого рівня або органу вищого рівня.</p>
--	--

Таким чином за своїм «цільовим призначенням» юридичні служби виступатимуть арбітрами законності і унеможливлуватимуть прямий конфлікт між підлеглим і керівником, адже нині норма Закону така, що саме підлеглий має вимагати підтвердження такого доручення від керівника або інформувати орган вищого рівня, що на практиці не відбувається. По-друге, нормою пропонується утворення спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики щодо правильного застосування, неухильного дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства (Державна юридична служба та відповідні територіальні підрозділи, яким будуть підпорядковані відповідні юридичні служби державних органів на центральному та місцевому рівнях). Це дозволить усунути чинники фінансового і кадрового впливу на керівників юридичних служб з боку керівників державної служби в державному органі та/або осіб, які обіймають політичні посади. У той самий

час згадане не вимагатиме додаткових коштів, оскільки мова не йде про вивільнення або переміщення кадрів, а навпаки про централізацію функцій та оптимізацію діяльності юридичних підрозділів для виконання ключового принципу - законності. При впровадженні цієї моделі працівники таких підрозділів не змінюватимуть місце роботи, їх посадові обов'язки, умови оплати праці, соціально-побутове забезпечення, режим служби також буде збережено. Звісно на перший погляд утворення ще однієї юридичної особи публічного права, а саме центрального органу виконавчої влади, виглядатиме складністю з огляду на організаційні і фінансові аспекти. Водночас у контексті реалізації положень Концепції реформування системи центральних органів виконавчої влади, що затверджена рішенням уряду в 2017 році [4], джерелами покриття необхідних витрат має стати оптимізація системи цих державних органів, їх територіальних підрозділів, скорочення надлишкових вакансій та вивільнення фонду оплати праці. Таким чином, запропоновані концептуальні зміни до законодавства в частині порядку дій державних службовців щодо виконання наказу (розпорядження), доручення, стосовно законності якого є сумніви, а також залучення юридичної служби з метою правильного застосування, неухильного дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства надасть можливість реалізувати принцип законності в діяльності державних органів шляхом недопущення виконання наказів (розпоряджень), доручень, які не узгоджуються із законодавством, а державним службовцям - професійно та результативно організовувати виконання чітких завдань виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією України і законами України.

## ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України 1994-2017. – 1996. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

2. Закон України «Про державну службу» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Загального положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації. [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1040-2008-%D0%BF#Text>.

4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2017. - Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#Text>.

5. І.Коліушко, Ю.Кириченко. Проблеми дієвості Конституції України та удосконалення її змісту. [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу: <https://parlament.org.ua/upload/docs/statKUkoliush.doc.pdf>.

**УДК 316.3 : 330.47 : 001.895**

***Герасимюк К.Х.,***

*кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління та адміністрування комунального закладу вищої освіти*

*«Вінницька академія безперервної освіти»*

## **ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА – ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасний світ вимушений вирішувати надскладне завдання, яке за своєю природою вже є двояке: має надзвичайний потенціал користі для суспільства та таку ж ступінь загрози для цього ж суспільства. Це питання

стосується, насамперед, розповсюдження і захисту інформації та переходу всіх сфер діяльності в кіберпростір. Тобто, в умовах гібридної війни, світової пандемії, міжнародних та регіональних коливань економіки тощо, коли кожна держава спрямовує всі свої зусилля на захист власних інтересів, інформаційна/кібербезпека виходить на одне з чільних місць. Адже, сьогодні всі сфери життєдіяльності держави та й окремо взятого громадянина нерозривно пов'язані з диджиталізацією інформації, її обігом, зберіганням, загрозами неналежного використання та зміни/пошкодження, зовнішнього несанкціонованого втручання та використання на шкоду державі й суспільству в цілому.

Актуалізується це питання в сфері публічного управління зі значною інформатизацією надання всіх видів послуг громадянам на різних рівнях державної влади та місцевого самоврядування (наприклад, від документообігу, реєстрації речових прав до видачі ID-паспортів всім громадянам країни, зберігання такої інформації, неможливість її зміни/використання без відповідного дозволу, якісного вітчизняного програмного забезпечення тощо).

Більше того, глобальні виклики зміни клімату та інновації в міжнародній економіці та фінансовій сфері (той же біткоїн), які, здавалося б, не зовсім стосуються електронного урядування та тотальної диджиталізації всієї сфери публічного управління, сьогодні можуть банально внести небажані корективи простим відключенням електроенергії на тривалий час як в окремо взятій громаді, так і в цілому регіоні. Тим самим, паралізуючи на певний час роботу не лише органів влади, а і порушивши права громадян щодо їх майнового стану, визнання особи тощо.

Вітчизняні проблеми в цій сфері на сучасному етапі є і в нормативно-правовому забезпеченні. Так, наприклад, в 2021 році чинним є Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» [2]. І деякі його положення ще досить актуальні щодо: відсутності координації зусиль державного і приватного секторів

економіки з метою ефективного використання наявних ресурсів; ефективності використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів, спрямованих на інформатизацію, впровадження ІКТ у соціально-економічну сферу; недостатності розвитку нормативно-правової бази інформаційної сфери; незначної частки в Інтернет-просторі україномовних інформаційних ресурсів; нерівномірності забезпечення можливості доступу населення до комп'ютерних і телекомунікаційних засобів; не вирішуються у повному обсязі питання захисту авторських прав на програмне забезпечення тощо.

Проте, за цей час накопичилася ціла низка інших загроз та викликів. Адже, значною загрозою безпеці держави є і тотальне використання не вітчизняного програмного забезпечення та сервісного зберігання інформації щодо всіх сфер діяльності органів публічної влади.

До цього часу немає на 100% нормативно урегульованих конкретних стандартів і вимог до інформаційних систем державних органів влади та місцевого самоврядування. А це означає, що сьогодні значна частина цих органів послуговуються програмним продуктом досить сумнівного походження. Наприклад, з приходом пандемії, всі структури публічного та приватного секторів, звичайні громадяни вимушені були для дистанційної роботи/навчання використовувати платформу Zoom, яка при завантаженні апріорі має доступ до налаштувань гаджета користувача, а отже і до всієї інформації на ньому з можливістю її подальшого відстеження. Отже, сьогодні досить складно говорити про інформаційну/кібербезпеку в діяльності державного службовця та посадовця місцевого самоврядування, та і, зрештою, не тільки їх. Крім того, на законодавчому рівні ці питання також до кінця не врегульовані.

В цих умовах виникає необхідність більш ретельного підходу не лише до забезпечення органів публічної влади технічним обладнанням, програмним забезпеченням, а і підготовки/перепідготовки кадрів, які б не лише були впевненими користувачами цих програм, а і розуміли свою відповідальність за безпеку в цій сфері. Звичайно, сьогодні в державі



робляться певні кроки до виправлення ситуації. Так, Міністерство юстиції України повідомило, що Мінцифри запустило Цифрограм для держслужбовців (безкоштовний національний тест, який дає можливість перевірити свою цифрову грамотність. Він розроблений на основі європейської концептуально-еталонної Рамки цифрових компетентностей для громадян ЄС (DigComp 2.1). Цей варіант тестування містить 90 запитань та оцінює 30 цифрових компетентностей, необхідних для роботи сучасного держслужбовця) [1].

Проте, ці кроки ще не набули системного характеру. А починатися ця система має, на нашу думку, з підготовки висококваліфікованих спеціалістів для роботи в органах публічної влади з особливими компетентностями щодо поєднання роботи ІТ зі сферою публічного управління та адміністрування й державної безпеки. Сьогодні можливість підготовки таких спеціалістів могла б бути реалізована спільно політехнічними ВУЗами, спільно з якими варто розробити та запровадити нові освітньо-професійні програми на кшталт «Інформація/кібербезпека публічного управління та адміністрування» як для бакалаврів, так і для магістрів. Адже, об'єднання дає надзвичайні можливості для реалізації таких програм вже сьогодні - це і наявність матеріальної бази, і висококваліфікованих спеціалістів обох сфер. На нашу думку, такі фахівці будуть надзвичайно затребувані та конкурентоздатні на ринку праці. А необхідність їх в державному секторі мала б підтверджуватися державним замовленням.

Таким чином, тотальна інформатизація суспільства ставить перед державою глобальні завдання подолання загроз, які вона несе з собою. І від їх вирішення сьогодні залежить не лише розвиток, а і загалом існування держави як незалежної та конкурентоздатної. І саме професіонали можуть протистояти цим загрозам.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Для держслужбовців запустили Цифрограм. – URL: <https://sud.ua/ru/news/ukraine/203598-dlya-derzhsluzhbovtsiv-zapustili->

tsifrogram?fbclid=IwAR3AJISmR6qPYsQRg2OOShMq3IktsmrHJYXk7Bil\_3S  
I\_smaS5q16jp\_N\_A

2. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

## **УДК 334.021**

***Лазор О.Я.,***

*доктор наук з державного управління, професор кафедри права і публічного управління Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського*

***Лазор О.Д.,***

*доктор наук з державного управління, професор кафедри права і публічного управління Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського*

### **СУЧАСНА ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА:**

#### **ВИКЛИКИ ЧАСУ ТА ВИБІР**

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Нацагентство України з питань державної служби» (№ 500 від 01.10.2014 р. зі змінами) Кабінет Міністрів України і Нацагентство з питань державної служби – забезпечують проведення єдиної державної політики у сфері державної служби, беруть участь у формуванні державної кадрової політики.

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом.

Коли ми говоримо про публічне управління, то саме через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань як держави загалом, так і будь-якого органу публічної влади.

З огляду на це, розроблення обґрунтованої державної кадрової політики є невідкладною проблемою українського суспільства, найважливішою передумовою зміцнення держави. Держава об'єктом свого впливу має всі кадри суспільства, усі людські ресурси. Однак об'єктом

безпосереднього державного управління є особовий склад публічної служби, кадри органів публічної влади.

На практиці формування кадрової політики є досить складним, тривалим та багатогранним процесом. Кадри – це найбільш стабільний соціальний елемент суспільства та держави, є носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри зберігають ці якості навіть під час змін суспільно-політичного устрою чи зміни структур у державі.

У теоретичному обґрунтуванні та визначенні змісту державної кадрової політики необхідно, насамперед, сформулювати кадрову доктрину як висхідну концептуальну ідею.

Базова ідея сучасної державної кадрової політики має відобразитись у зміні взаємовідносин держави та особи, в гарантованому забезпеченні конституційного права громадянам на свободу вибору місця праці, роду діяння та часу своєї трудової діяльності.

Сутність нової кадрової доктрини повинна полягати в тому, що держава та особа – соціальні партнери в професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості.

Необхідним етапом формування державної кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, тобто системи висхідних опорних позицій та провідних ідей. Саме вони (позиції та ідеї) повинні розкривати наукові засади найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, ці ідеї визначають завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України.

Концепція дозволяє чіткіше визначити структуру, елементи, принципи державної кадрової політики, орієнтири на певний результат.

Не можна зводити державну кадрову політику тільки до професійного навчання кадрів публічної служби або тільки до кадрового забезпечення органів публічної влади. Хоча такий елемент державної кадрової політики має дуже велике значення у її формуванні, і в реалізації.

Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затверджена Указом Президента від 01.02.2012 р. № 45/2012, втратила чинність на підставі Указу Президента № 214/2020 від 05.06.2020 р., іншої – не запропоновано.

Метою державної кадрової політики в цій Стратегії було визначено як забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, формування дієвого кадрового резерву у державному управлінні, забезпечення системи безперервного професійного навчання, удосконалення механізму конкурсного відбору.

Побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби розглядалася серед 62 реформ разом із децентралізацією, побудовою ефективної системи територіального устрою – у визначеній Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженій Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 р.

Сьогодні ці стратегії втратили чинність часову або сутнісну, а нових немає, де би була сформульована мета державної кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави.

Закон України «Про державну службу», редакція якого почала діяти з 01.05.2016 р. і на який були покладені великі надії, та які, на жаль, не справились внесенням багатьох, абсолютно недоречних, на нашу думку, 26 поправок. Це і виведення з числа державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників. До цього додалися непрозора робота комісії з питань вищого корпусу державних службовців та абсолютна відміна кадрового резерву.

Якщо актуалізувати проблеми державної кадрової політики, то це від питань використання на публічній службі державної мови (і це на 30-у році незалежності), проблем заробітних плат державних службовців категорій посад Б, В і до діяльності Конституційного Суду України – і це вже після всіх цих реформ, зокрема і судової і більш, ніж 25-ти річну діяльність цього органу влади.

Чому необхідна нова Стратегія державної кадрової політики?

- 1) низький рівень професіоналізму, за політизованість, протекціонізм;
- 2) нечітке та до кінця незрозуміле розмежування політичних та інших посад від посад публічної служби;
- 3) волюнтаризм під час прийняття на службу у державний сектор, на публічну службу;
- 4) неузгоджене правове регулювання проходження публічної служби;
- 5) низький рівень заробітної плати на посадах категорій «В» у порівнянні з максимальною у цьому ж державному секторі;
- 6) непрозорість у визначенні умов оплати праці;
- 7) фактична відсутність можливостей протидіяти неправомірним розпорядженням керівництва;
- 8) низька роль системи професійного навчання публічних службовців;
- 9) неврахування рівня освіти при прийнятті на публічну службу;
- 10) непрозора робота комісій при прийнятті на державну службу.

Що необхідно зробити?

- 1) прийняти нову редакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- 2) упорядкувати правовий статус та форми власності Центрів підвищення і перепідготовки кадрів;
- 3) адаптувати сучасні моделі управління персоналом органів публічної влади відповідно до базових критеріїв ефективності;
- 4) вивести з-під контролю органів державної влади роботу комісій при прийомі на публічну службу.

Реалізація цих заходів сприяла б ефективнішому функціонуванню інституту публічної служби в Україні.

**Якимчук А.Ю.,**

*доктор економічних наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування*

**Жакун Ю.В.,**

*здобувач ступеню вищої освіти бакалавр, Національний університет водного господарства та природокористування*

## **ЕКОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ РЕГІОНУ**

Нині проблема його захисту довкілля є міжнародною, особливо зважаючи на незворотні зміни у стані природних екосистем, спричинені загальним забрудненням, тому, і зараз найбільш розвинені країни світу розглядають охорону довкілля як пріоритетний аспект діяльності згідно концепції сталого розвитку. Сучасна Україна, на жаль, належить до тих держав, де проблема екологічної безпеки постала надзвичайно гостро. Все це вимагає поліпшення розробки питань управління, пов'язаних насамперед зі діалектикою взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин [1].

Саме раціональне природокористування забезпечить економне використання природних ресурсів та їх відтворення з урахуванням перспективних інтересів національної економіки й збереження здоров'я місцевого населення. Державне управління системою природокористування та охороною навколишнього середовища покликане створити умови задля покращання якості життя людини шляхом стійкого управління природними ресурсами для збалансування їхнього використання сучасним та майбутнім поколіннями. Оскільки екологічні проблеми виникають внаслідок надвисоких вимог людини до навколишнього середовища, рішення повинні зосереджуватися на людському вимірі екосистеми. Тому аналіз та дослідження стану державного управління в галузі використання природних ресурсів становить надзвичайний практичний та теоретичний інтерес [2-4].

У даній роботі проведено дослідження поняття механізму управління у сфері природокористування, визначено основні недоліки існуючого механізму державного управління навколишнім природним середовищем. Особливої уваги надано удосконаленню, розвитку механізмів державного управління процесами використання природних ресурсів. Об'єктом дослідження є система органів державного управління процесами природокористування та охороною довкілля. Предметом дослідження є процес екологічного розвитку територій як основи конкурентоздатності регіону.

В Україні сформовано потужне екологічне законодавство. Основним джерелом екологічного законодавства і права є Конституція України. Зокрема, статтею 16 Конституції передбачається, що забезпечення екологічної безпеки і підтримка екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи планетарного масштабу, збереження генофонду українського народу є обов'язком держави. До того ж, правова основа системи екоменеджменту в Україні визначається, формується і регламентується Законом України «Про охорону навколишнього середовища», прийнятим ще в 1991 р., а також іншими законодавчо-правовими актами, а саме: Земельним кодексом України, Водним кодексом України, Лісовим кодексом України, Кодексом України про надра, Законом України «Про охорону атмосферного повітря», Законом України «Про тваринний світ», тощо. Всі вищевказані законодавчо-правові акти та інші мають закріпити пріоритет охорони природи і здоров'я нації над іншими видами діяльності, сформулювати принципи і встановити єдині правила і порядок ведення господарської діяльності, насамперед, за допомогою економічних стимулятивних методів управління [1-6].

Державне управління у сфері природокористування та охорони навколишнього природного середовища здійснюється органами виконавчої влади загальної та спеціальної компетенції. Зокрема, таких органів, що регулюють процеси користування природними ресурсами, існує достатньо

багато. Кожен із вказаних органів діє лише в межах своєї компетенції та притаманними йому методами. Основним державним органом, що регулює процес охорони і захисту довкілля є Міністерство екології та природних ресурсів України. Так, як робота виконана на прикладі Рівненської області, особливу увагу відведено функціонуванню основного органу управління процесами природокористування у Рівненській області, – Департаменту екології та природних ресурсів Рівненської обласної державної адміністрації. Для забезпечення більш широкого доступу громадськості до екологічної інформації щороку департаментом оприлюднюється Доповідь про стан навколишнього природного середовища в Рівненській області.

Так, за матеріалами Доповіді, на виконання природоохоронних заходів у минулому 2020 році з місцевих природоохоронних фондів безпосередньо виконавцями заходів було перераховано понад 7 млн. грн. Вони були використані переважно на придбання контейнерів для роздільного збору сміття, продовження реконструкції шлюза-регулятора на р. Устя, озеленення населених пунктів, проведення оцінки впливу на довкілля тощо [6].

За даними Головного управління статистики, у Рівненській області загальний обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря у 2020 році від стаціонарних джерел склав 9,2 тис. тон, що на 0,7 тис. т або на 7% менше, ніж у 2019 році. На динаміку викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря впливають економічні процеси в області. Збільшення обсягів викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами пов'язане, насамперед, із використанням замість газу інших видів палива. Основними забруднювачами довкілля області є підприємства переробної промисловості [6].

Впродовж 2020 року у поверхневій водній об'єкти області скинуто понад 51,86 млн. м<sup>3</sup> зворотних вод. Як і у минулі роки, погіршенню якості поверхневих вод сприяють скиди недостатньо очищених та неочищених стічних вод комунальних підприємств області, які є найбільшими



забруднювачами поверхневих вод, зокрема, в містах Вараш, Острог, Костопіль, Сарни, Березне, Радивилів, Дубровиця та селищах Володимирець, Рокитне, Зарічне, Млинів, Демидівка, Смига, Клевань та ін.

За даними головного управління Держгеокадастру, в області загальна площа земель становить 2005,1 тис. га. Найбільшу загрозу нині становлять явища, які спостерігаються в ґрунтовому по-криві, де внаслідок ерозії, відкритих розкопок корисних копалин та будівельної сировини, забруднення хімічними речовинами і промисловими викидами, неправильної агротехніки деградовано й виведено з використання значні площі продукт. земель.

Також варто зазначити, що на території Рівненської області нараховується більш, ніж 1000 підприємств, установ і організацій, виробнича діяльність яких пов'язана з утворенням промислових та побутових відходів. Зберігання та накопичення відходів, особливо токсичних, є джерелом тривалого негативного впливу на стан здоров'я людей і якість навколишнього природного середовища. Упродовж минулого 2020 року темпи вирубування лісів на Рівненщині пришвидшилися у 2,5 рази, через що область може залишитися без лісу вже через 30 років. Встановлена така закономірність, що попит на лісову продукцію виріс після значного подорожчання вартості газу. Непоправної шкоди лісу наносять нелегальні лісопильні, яких в області є багато. А ті, хто вирубує легально, відразу висаджує нові дерева. Задля збереження та відновлення лісів необхідно виконувати лісовідновлення відповідно до площ суцільних зрубів, підвищити продуктивність і біологічну стійкість лісових насаджень й продовжити роботи з переведення лісовідновлення на генетико-селекційній основі.

Таким чином, можна зробити висновок, що несприятливу екологічну ситуацію Рівненщини зумовлено комплексною дією групи чинників глобального масштабу, що характерні для всієї земної кулі, регіонального прояву, що мають вплив на всю територію України, та місцевої дії, що, як

правило, зумовлюються впливом на компоненти навколишнього природного середовища забруднюючих речовин. Створення економічної зацікавленості у гармонізації взаємодії суспільства і природи сприятиме удосконаленню економічного механізму екологічного регулювання, яке забезпечить узгодженість, поєднання суспільних, регіональних, галузевих, колективних (групових) або особистих економічних і екологічних інтересів шляхом поєднання адекватних форм їх руху.

В цих умовах для ефективного функціонування механізму управління навколишнім середовищем важливим є застосування адміністративних та соціально-психологічних методів управління, а також головною умовою, необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень, є наявність відповідного інформаційного забезпечення. Існує гостра необхідність у створенні дієвих механізмів економічного стимулювання суб'єктів господарської діяльності до скорочення їх негативного впливу на навколишнє середовище і раціонального ресурсо- і енергоспоживання. Зокрема, такими механізмами є обмеження на ринку, гранти, податки, екологічні конкурси, екологічне маркування, екологічні призи, зниження податків, тощо. В останні роки фінансування природоохоронних заходів здійснюється із різних джерел – територіальних громад, обласного і державного бюджетів, а також за кошти грантів. За напрямками витрат на Рівненщині найбільша частка у загальному обсязі фінансування належить витратам на утилізацію і знезараження відходів – понад 4 млн. грн. (рис. 1). Загальні обсяги фінансування у 2020 році склали понад 7 млн грн.

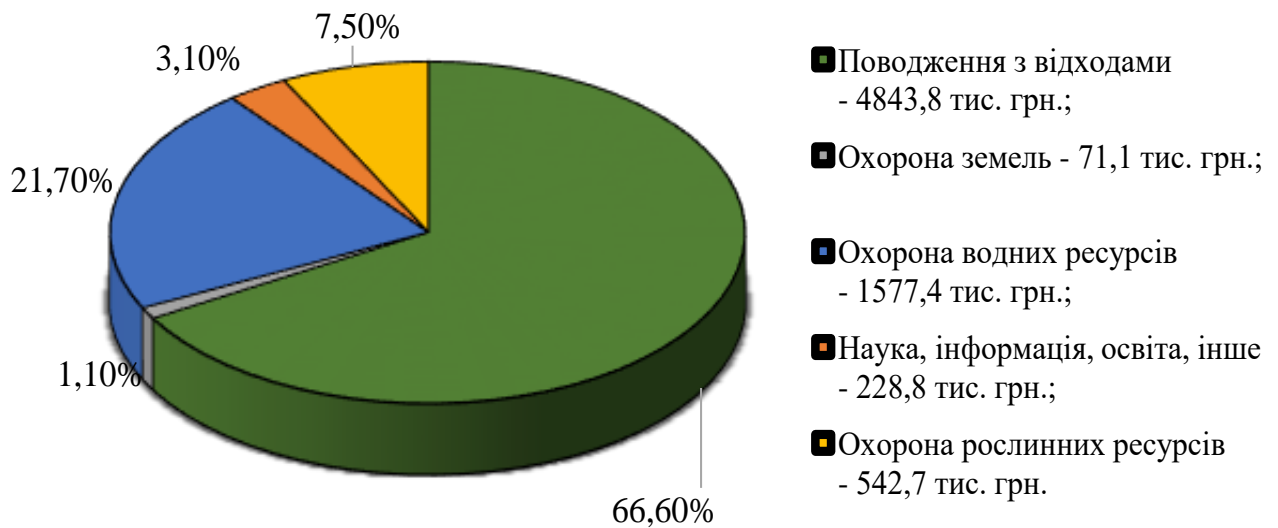


Рис. 1. Фінансування природоохоронних заходів Рівненської обл. 2020 р. [6].

У роботі вивчено успішний досвід у захисті довкілля для розвинених держав світу – Польщі, Німеччини, Великобританії, Франції. Проте країни Північної Європи за багатьма природоохоронними показниками перевершують здобутки цих держав. Зокрема, варто звернути увагу на досвід Фінляндії. У Фінляндії дуже жорстка система природокористування. Потрібно зауважити, що Фінляндія є найчистішою країною світу, де немає сміттєвих бачків, з яких вивалюється сміття, батьки з дитинства вчать своїх дітей викидати сміття у різні контейнери. Одним з моментів екологічного виховання є виховання ощадливості. Економія електроенергії, води, паперу, одягу присутня всюди в цій країні, а ощадливість – риса способу життя фінів. Збори за утилізацію включені у вартість речі. Ознайомлення з фінською моделлю організації природокористування призводить до висновку, що з економічної точки зору приватна власність на ліси та інші природні ресурси не є перешкодою для ефективного і рентабельного ведення лісового, водного, мисливського, рибного та сільського господарства. Більш того, є підстави вважати, що саме з цієї причини воно і є таким [1-3; 5].

Отже, проведені дослідження функціонування механізмів державного управління процесами використання природних ресурсів на прикладі Рівненської області, вивчено організаційну структуру органів управління

природокористуванням, їх функції, повноваження, основні статистичні показники, обґрунтовано перспективи впровадження кращого закордонного досвіду дозволили сформулювати основні висновки.

Проаналізовано сучасний стан механізмів управління процесами природокористування на прикладі Рівненської області та Департамент екології та природних ресурсів Рівненської обласної державної адміністрації. Визначено, що до найбільш узагальнених факторів, які спричиняють недоліки і генерують проблемні ситуації в сфері управління природокористуванням, належать організаційні та функціональні фактори. На основі проведеного аналізу зроблено висновок щодо необхідності впровадження нового підходу державного регулювання в питаннях використання природних ресурсів. Визначено, що модернізація механізмів державного управління процесами природокористування у напрямку їх демократизації має базуватися на принципі раціонального й збалансованого поєднання державних і ринкових, адміністративних та економічних механізмів регулювання екологічних відносин, природокористування та природоохоронної діяльності. Виявлено, що методи врегулювання екологічних проблем у різних країнах, мають спільний зміст, проте характеризуються певними особливостями. Вони відображають, з одного боку, специфіку механізму регулювання економіки, а з іншого – характерні ознаки механізму господарювання, що мають місце в кожній конкретній країні. Задля успішного розвитку територіальні громади повинні формувати власну екологічну політику, що стане основою їх конкурентних переваг поряд із іншими територіями. Така екологічна політика повинна містити залучення стимулятивних інструментів задля її успішності відповідно до концепції сталого розвитку.

## ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1.Reichert P., Langhans S.D., Lienert J., Schuwirth N. The conceptual foundation of environmental decision support / Peter Reichert, Simone D. Langhans, Judit Lienert, Nele Schuwirth. Journal of Environmental Management. 2015. No. 154. – P. 316-332. 108.

2.The North Atlantic Treaty Organization’s Future Role in Energy Security [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://blogs.shu.edu/diplomacy/files/archives/Legendre.pdf>.

3.Про затвердження переліку видів діяльності та об’єктів, що становлять підвищену екологічну небезпеку [Електронний ресурс] Постанова Кабінету Міністрів України № 808 від 28.08. 2013 р. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/808-2013-%D0%BF>.

4.Нестерова Н.І. Деякі аспекти нормативно-правового забезпечення механізму реалізації принципу раціонального природокористування / Н.І. Нестерова. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. Випуск 1 (16). С. 54-57.

5.Yakymchuk A., Popadynets N., Valyukh A., Skrypko T., Levkov K. Rural “green” tourism as a driver of local economy development in the process of decentralization of power. «Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal» – international scientific peer-reviewed economic e-journal with open access. P. 232-259. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.12>. Vol 7 No 1 (2021) | Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal (are-journal.com) (Web of Science

6.Головне управління статистики у Рівненській області. [Електронний ресурс] / Офіційна інтернет-сторінка. Режим доступу - <http://www.gusrv.gov.ua/>.

**Яременко О.І.,**

*кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри права і публічного управління Вінницький державний педагогічний університет*

*імені М. Коцюбинського*

**Одобецька І.С.**

*здобувач ступеня вищої освіти магістр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М. Коцюбинського*

**ОРГАНІЗАЦІЙНО – ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ  
ЕЛЕКТРОННИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ**

Належний розвиток цифрових трансформацій і проникнення у всі нові сфери суспільного існування, питання публічного управління не залишилися осторонь. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) ця сфера отримала додаткові інструменти, які дозволяють громадянському суспільству взаємодіяти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування на новому рівні якості. Сучасні засоби комунікації зламали монополію засобів масової інформації як каналів комунікації між громадськістю та владою. Реалізація права громадян України брати участь в управлінні державними справами, що гарантовано статтею 38 Конституції України [1], активізувалася у зв'язку з появою інструментів електронної демократії. Ці інструменти при належному використанні можуть відновити довіру громадськості до демократичних інститутів, підвищити ефективність боротьби з корупцією тощо.

У концептуальних документах ЄС щодо електронної демократії зазначено, що мета електронної демократії- «не створити альтернативну демократичну систему, а сприяти, забезпечити та підвищити прозорість, підзвітність, ефективність, залучення, обговорення, інклюзивність нинішньої класичної демократії» [2]. У звіті Європейського парламенту зазначається, що «електронна демократія стосується використання ІКТ для

створення каналів для публічних консультацій та участі (наприклад, електронний парламент, електронні ініціативи, електронне голосування, електронні петиції, електронна консультації)» [2].

Ці канали участі громадськості в управлінні державними справами відображені у національному законодавстві України. Одним із основних документів, що регулюють еволюцію електронної демократії на національному рівні, є Концепція розвитку електронної демократії в Україні. У ньому зазначається, що «найпоширенішими інструментами електронної демократії, які сьогодні використовуються в Україні як на національному, так і на місцевому рівнях, є електронні звернення, електронні петиції, електронні консультації, бюджети участі (громадські бюджети)» [4].

Відповідно до глобальних оцінок розвитку електронного уряду ООН на основі таких показників, як індекс розвитку електронного уряду (EGDI), індекс електронної участі (EPI), які опосередковано характеризують динаміку управління електронним урядом та електронну демократію як його частину, Україна посідає 69 місце (індекс EGDI) та 46 місце (індекс EPI) [6]. Це підкреслює той факт, що, на думку міжнародних експертів, рівень розвитку електронної демократії в Україні продовжує демонструвати позитивну динаміку. Крім того, аналіз компонентів, включених до цих індексів та які впливають на підсумкові бали, відображає певний дисбаланс між підвищеним рівнем електронних послуг, що надаються державними органами, та рівнем впровадження інструментів електронної демократії, які є основою для впровадження демократичних принципів у публічному управлінні. Це підкреслює необхідність підвищення ефективності електронної демократії за допомогою науково обґрунтованих підходів до вдосконалення організаційно-правового механізму публічного адміністрування функціонування та розвитку інструментів електронної демократії.

Мета цієї статті-оцінити стан організаційно-правового механізму публічного адміністрування електронних консультацій, а також надати науково-теоретичне обґрунтування рекомендацій українській владі щодо її вдосконалення з огляду на найкращий міжнародний та національний досвід та особливості нашої країни.

На основі Концепції розвитку електронної демократії в Україні найпоширенішими інструментами електронної демократії є електронні консультації та відкритий бюджет. Національне законодавство України у сфері електронної демократії ґрунтувалося на нормативно-правових актах та документах, що мають рекомендаційний характер від інституцій Європейського Союзу. Додаток 1 «Загальні інструменти та політика електронної демократії» до Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи містить визначення інструментів електронної демократії, включаючи електронні консультації та електронні дискусії. Термін «електронні консультації» визначається як «збирання поглядів визначених осіб або широкої громадськості на конкретне політичне питання без обов'язків осіб, що приймають рішення» [5]. Пояснюється, що існують різні форми консультацій, а саме: офіційні і неформальні, тобто регульовані та не регульовані державою.

Електронна дискусія-це «обговорення питань, що хвилюють громадян, серед громадян, органів державної влади та інших осіб за допомогою використання ІКТ та інших засобів електронної демократії з метою полегшення обговорення та участі громадян у демократії» [8].

Різниця між електронними дискусіями та електронними консультаціями полягає в тому, що громадськість може розпочати обговорення з важливих питань. Електронні дебати вважаються відправною точкою для інших демократичних ініціатив. Крім того, участь громадськості закріплена у Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з екологічних питань (Орхуська конвенція).



У Концепції розвитку електронної демократії поняття «електронні консультації» визначається як «форма публічних консультацій, яка передбачає, зокрема, оприлюднення проектів актів органів державної влади або питань, які необхідно вирішити в порядку отримувати пропозиції та зауваження» [4]. Крім того, цей документ містить загальну мету використання електронних консультацій, яка полягає у збільшенні участі громадян у прийнятті рішень.

Регулювання громадських консультацій на національному рівні відображено у низці законів та нормативних актів. Так, Положення Кабінету Міністрів України № 95010 передбачає участь представників громадськості у процесі прийняття рішень. Закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про Регламент Верховної Ради (парламенту) України», «Про принципи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про Принципи внутрішньої та зовнішньої політики», «Про громадські об'єднання», Указ Президента України «Про Положення про порядок підготовки та подання проектів актів Президента України» визначають підходи залучення громадянського суспільства у процедурах прийняття державних рішень, а також загальних принципах громадських консультацій.

Крім того, концептуальні та стратегічні документи, такі як Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки та Національна стратегія прав людини на 2015–2020 роки, містять положення про «забезпечення ефективних процедур залучення громадськості до процесів формування та впровадження політики», а також інформацію про механізми співпраці органів державної влади з громадянським суспільством.

Порядок проведення консультацій визначається постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (Постанова). Ця Резолюція роз'яснює процедури електронних консультацій.

Відповідно до Постанови, «Громадські консультації проводяться з метою залучення громадян до управління суспільними справами, надання їм вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення прозорості, відкритості та прозорості цих органів.

Громадські консультації мають допомогти налагодити систематичний діалог між органами виконавчої влади та громадськістю, покращити якість підготовки рішень з важливих питань державного та громадського життя на основі громадської думки, а також створити умови для участі громадян у складанні таких проектів рішення» [7].

Оскільки електронні консультації – це лише одна з форм публічних консультацій, яка використовує потенціал ІКТ, вони служать зазначеним вище цілям. Водночас електронні консультації розширюють участь громадськості в управлінні громадськими інтересами шляхом віддаленості, інклюзивності та інших видів залучення представників інститутів громадянського суспільства (CSI).

На відміну від центральних (місцевих) органів виконавчої влади на рівні органів місцевого самоврядування, електронні консультації регулюються методами, розробленими відповідно до Постанови та затвердженими відповідними розпорядженнями органів місцевого самоврядування.

Безпосереднє проведення електронних консультацій регулюється Резолюцією [8]. У той же час, на думку автора, збільшення ефективності інструменту електронних консультацій можлива за наявності Закону про електронні консультації або Закону про громадські консультації, які повинні регулювати електронні консультації».

Іншим аспектом вдосконалення законодавства у сфері, що розглядається, є необхідність врахування питань електронних консультацій у концептуальних та стратегічних документах на національному рівні, таких як Національна стратегія розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 рік- 2024 р. та Національною стратегією прав людини на 2021–2025 рр.

Аналіз організаційно-правового механізму забезпечення функціонування електронних консультацій дозволив виявити наявні недоліки, а саме:

-зниження ефективності використання електронних консультацій через низьку якість їх проведення. Це відображено в організаційних та штатних структурах відповідних підрозділів, які повинні забезпечувати повний цикл електронних консультацій. Таким чином, ті ж фахівці, які займаються «гарячими лініями», обробкою звернень (петицій) та публічними заходами, проводять аналіз результатів, звітність про консультації здійснює. Це знижує рівень об'єктивного реагування на пропозиції та коментарі в процесі їх подання;

-недостатня увага до інструментів впровадження електронних консультацій простежується у небажанні суб'єктів влади досягати участі громадськості в управлінні державними справами, що є одним із принципів електронної демократії. На практиці це спостерігається в неоднорідній структурі офіційних веб-сайтів публічних органів; іноді за відсутності необхідної інформації, незручностей та/або несвоєчасного розміщення на належних ресурсах;

- чинне законодавство не передбачає обов'язкового публічного обговорення законопроектів, які подаються на розгляд депутатів Верховної Ради України;

- не передбачена відповідальність за порушення вимог Процедури електронних консультацій (терміни оприлюднення інформації про консультації, їх зміст тощо);

-немає мотивації представників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування проводити електронні консультації на високому рівні;

- низька ефективність механізмів інформування громадськості про заходи щодо електронних консультацій;

-відсутність механізму обов'язкового обґрунтування підстав для ігнорування пропозицій від суб'єктів, залучених до електронних консультацій.

Більша ефективність розвитку електронної демократії можлива за рахунок вдосконалення організаційно-правового механізму інструменту електронної консультації. Розвиток цього інструменту електронної демократії можливий у таких областях:

-залучення спеціалістів з питань права до впровадження інструментів електронної демократії у відділ зв'язків з громадськістю;

-юридичний обов'язок щодо проведення електронних консультацій щодо законопроектів, ініційованих депутатами Верховної Ради України;

-залучення представників ПК до надання правової підтримки громадянам, організаціям громадянського суспільства з метою реалізації права на участь у суспільно-політичному житті країни за допомогою інструменту електронних консультацій.

На підставі результатів вивчення механізму електронних консультацій було виявлено, що необхідно вдосконалити такі складові процедури електронних консультацій:

-слід підняти гласність процесу електронних консультацій, який часто залишається «чорною скринькою» для громадянського суспільства. Навіть у разі, якщо представники виконавчої влади належним чином ставляться до електронних консультацій, громадянське суспільство має обмежену інформацію про те, які пропозиції, коментарі вже були подані, відхилені вони чи ні, з якої причини вони були відхилені. Це, якщо воно буде опубліковано в процесі електронних консультацій, дозволить представникам влади своєчасно реагувати на ситуації, а також остаточно доопрацювати (змінити) пропозиції щодо їх врахування.

- низька юридична якість пропозицій від ОМС, що свідчить про недостатню публічно-правову освіту. Персональні комп'ютери, які існують при центральних (регіональних, місцевих) органах виконавчої влади, за

винятком виконання статистичних функцій під час електронних консультацій, можуть брати участь в ініціативі легалізації пропозицій від ОМС.

-відсутність механізму оскарження щодо ігнорування пропозицій керівних органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо проектів нормативно-правових актів та регуляторних актів, які подаються на розгляд у формі електронної консультації.

Електронні консультації, як складова електронної демократії, повністю охоплюються її принципами тому, необхідно забезпечити їх відкритість та прозорість, що запобіжить маніпулюванню даними та підвищить довіру до виконавчої влади. З технічної точки зору відображення процесу електронних консультацій-це ретельне дублювання на офіційному веб-сайті виконавчого органу всіх пропозицій та зауважень, отриманих у процесі консультацій. Наявність інтернет -інтерфейсу для подання таких пропозицій та коментарів покращить якість повідомлення учасників про власну позицію з питань, що розглядаються. Крім того, публічне відображення процесу електронних консультацій дозволить зацікавленим сторонам дізнатися, які пропозиції та зауваження вже були подані, тим самим не створюючи непотрібного навантаження на ініціаторів консультацій.

Станом на кінець 2020 року лише трохи більше половини офіційних веб-ресурсів С (Л) ІВ мали рубрику «Електронні публічні консультації» [4].

Серед рекомендацій рекомендації центральним органам влади, органам місцевого самоврядування, громадським радам та інститутам громадянського суспільства щодо вдосконалення організаційних, правових та інформаційних (технічних) механізмів державного управління, формування та впровадження електронних консультацій можна виділити наступні: - нові версії Національної стратегії розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021- 2024 роки та Національної стратегії прав людини на 2021–2025 роки повинні зобов'язувати взаємодію між урядом та громадськістю, у тому числі шляхом електронних консультацій; - Стратегія

розвитку інформаційного суспільства в Україні до 2025 р. Має включати питання розвитку електронної демократії з точки зору електронних консультацій для покращення взаємодії між органами державної влади та громадськістю; - прийняти Закон про громадські консультації з окремим абзацом, присвяченим питанням електронних консультацій; - перелік обов'язкових проектів, що підлягають громадському обговоренню (у формі електронних консультацій), має містити законопроекти, подані на розгляд народними депутатами Верховної Ради України; -вдосконалення механізму електронних консультацій з урахуванням вимог Європейського союзу має бути постійно включене до закону; - розширити діючу законодавчу базу за допомогою механізму обов'язкового обґрунтування представниками ОМС та представниками ГС їх підстав для ігнорування пропозицій, громадських рад та інших сторін електронних консультацій; -розробити та законодавчо запровадити механізм оскарження нерозгляду пропозицій ОМС та ГС щодо проектів нормативно-правових актів та регуляторних актів, поданих на розгляд у формі електронної консультації; - вдосконалити організаційну та штатну структуру підрозділів ОМС та підрозділів ГС, інших суб'єктів електронних консультацій, щоб забезпечити їх укомплектованість спеціалістами, сфера відповідальності яких визначатиметься лише шляхом громадських консультацій; -запровадити короткострокові національні інформаційні кампанії із залученими державними ЗМІ з метою попередження інформування громадськості про найважливіші електронні консультації щодо проектів нормативно-правових актів, зазначених у пункті Порядку проведення громадських консультацій з питань формування та впровадження державної політики; - внести зміни до Порядку проведення громадських консультацій з питань формування та реалізації державної політики шляхом процедури, яку ініціюючий орган електронної консультації має опублікувати на своєму офіційному веб-сайті процес подання пропозицій та отриманих зауважень; -накласти адміністративні санкції за недотримання законодавства щодо належного використання

засобів електронної демократії, Порядку проведення електронних консультацій (терміни оприлюднення інформації про консультації, їх зміст тощо); - надати бюджетне фінансування акредитованим інститутам громадянського суспільства для проведення інформаційної роботи із зацікавленими сторонами щодо ефективності інструментів електронної демократії, надавати їм експертну допомогу в процесі підготовки та подання пропозицій, зауважень у рамках участі в е – консультації.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Конституція України (1996). Зі змінами від 01 2020. Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Рекомендація CM/Rec (2009) 1 Комітету міністрів державам –членам про електронну демократію (електронну демократію). Режим доступу: <https://wcd.coe.int/ ViewDoc.jsp?id=1410627>

3. Report on e-democracy in the European Union: potential and challenges (2016/2008(INI)). (2017). Committee on Constitutional Affairs Rapporteur: Ramón Jáuregui Atondo, p. 14.

4. Concept of e-democracy development in Ukraine. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, November 8, 2017 № 797-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/797-2017-%D1%80> [in Ukrainian].

5. United Nations E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. With addendum on COVID-19 Response. (2020). United Nations. Retrieved from: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20EGovernment%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20EGovernment%20Survey%20(Full%20Report).pdf).

6. Indicative Guide No. 1 to Recommendation Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on e-democracy Generic tools and policies for an electronic democracy. (2009). The Council of Europe’s Ad Hoc Committee on e-democracy. Retrieved from:

[https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE\\_IV/CAHDE%20indicative%20guide%20no%201%20Only\\_23Feb09.pdf](https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/CAHDE%20indicative%20guide%20no%201%20Only_23Feb09.pdf).

7. Concept of e-democracy development in Ukraine. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, November 8, 2017 № 797-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80> [in Ukrainian].

8. On approval of the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, July 18, 2007 № 950. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF> [in Ukrainian].

9. On ensuring civil society participation in the formation and implementation of public policy. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, November 03, 2010 (revision on May 07, 2019) № 996. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF> [in Ukrainian]

**УДК 305.08:417.011**

***Кононенко В.В.,***

*доктор історичних наук, професор кафедри права і публічного управління  
Вінницького державного педагогічного університету*

*ім. Михайла Коцюбинського*

***Найда Т.М.,***

*Здобувач ступеня магістр, Вінницький державний педагогічний  
університет імені М.Коцюбинського*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ**

У сучасному глобалізованому світі гендерна демократія знаходиться на порядку денному як нагальне завдання розвитку суспільства. Вона зумовлена практичним втіленням основних принципів і положень Декларації Тисячоліття ООН, що затверджена 189-ма державами світу в 2000 р. на Саміті Тисячоліття ООН. Шлях усвідомлення необхідності приєднання до згаданої міжнародної угоди Україна проходила впродовж багатьох років. Лише в 2012 р. Україна Указом Президента ухвалила



Стратегію державної кадрової політики на 2012–2021 рр., що передбачає впровадження гендерної політики та забезпечення гендерної рівності в системі публічного управління і визнає його одним із пріоритетних напрямів розвитку демократії. У той час, коли європейські країни силою державного апарату розв'язували означені проблеми, Україна не ставила це за першочергову мету.

Серед пріоритетів, які визначила для себе Україна щодо забезпечення гендерної рівності, є подолання різниці в можливостях самореалізації в публічній і приватній сферах для чоловіків та жінок як на законодавчому рівні, так і в реальному житті [1].

Процес формування гендерної політики та визначення шляхів її реалізації в Україні висвітлено в роботах таких вітчизняних учених, як: М. Богачевська-Хомяк, І. Богословська, Н. Гога, І. Голубєва, В. Довженко, Л. Кобелянська, А. Комарова, Л. Кормич, Е. Лібанова, Л. Морозко, М. Орлик, А. Пашко, Р. Рубань, Л. Смоляр, С. Станік, Н. Чухим та ін.

Гендерна політика – наскрізна, а не тематична проблематика. Вона стосується усіх аспектів життя людини – жінок і чоловіків, які мають різні перспективи, потреби, інтереси, ролі, ресурси, і ці відмінності між ними можуть бути посилені соціальною, етнічною належністю, віком чи іншими обставинами. Отже, до вирішення проблеми слід підходити комплексно, поєднуючи досягнення науки у вирішенні гендерної проблематики, впровадження гендерного підходу в усі сфери державної політики і сфери управління через удосконалення й оцінку процесів прийняття рішень, створення законодавства, вироблення стратегічної політики та програм у всіх сферах і на всіх рівнях з метою забезпечення принципу гендерної рівності і головне удосконалення державного механізму реального забезпечення захисту рівних прав громадян [2].

У сфері гендерної політики головним завданням постало досягнення – гендерного балансу. Гендерний баланс – це індикатор демократичності і дотримання основних громадянських свобод. Він відображує процес

утвердження в Україні соціальних, економічних та політичних стандартів. Задля забезпечення реальної гендерної рівності в Україні, визначено такі основні завдання:

- забезпечити гендерне співвідношення на рівні не менше 30 до 70 % тієї чи іншої статі у представницьких органах влади і на вищих щаблях виконавчої влади;
- скоротити наполовину розрив у доходах жінок і чоловіків [3].

Завдання розвитку, що пов'язані із забезпеченням гендерної рівності, зазнали в Україні значної адаптації порівняно із зобов'язаннями, проголошеними на міжнародному рівні.

Проблеми гендерної нерівності в українському суспільстві мають принципово інший характер: високі рівні зайнятості й освітньо-професійної підготовки жінок супроводжуються їх незначним представництвом у сфері прийняття рішень – у політичному житті, на вищих щаблях державного управління, у керівництві економічних організацій; високим рівнем професійної гендерної сегрегації, тобто зосередження жінок і чоловіків на посадах різного рівня й у різних сферах економічної діяльності; значним гендерним розривом у рівні доходів населення й актуалізацією проблеми фемінізації бідності. Окреслені проблеми зосереджують завдання гендерного розвитку в Україні на забезпеченні рівних можливостей у суспільно-політичному житті і державному управлінні, скороченні розриву в рівні доходів жінок і чоловіків. Система гендерних індикаторів прогресу в досягненні цих завдань включає індикатори, що характеризують участь жінок і чоловіків на вищих щаблях державного управління (серед державних службовців 1–2 категорій), у представницьких органах влади різного рівня – в національному парламенті й органах місцевого управління, а також гендерне співвідношення середньої заробітної плати в економіці.

Серед заходів, що передбачені на короткострокову перспективу, слід виділити такі: адаптація законодавства України до законодавства Європейського Союзу у сфері гендерної рівності; сприяння науковим й

експертним дослідженням з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, інформаційно-просвітницькій роботі щодо ліквідації всіх форм дискримінації за ознакою статі; державний контроль за дотриманням гендерної рівності під час вирішення кадрових питань у центральних і місцевих органах виконавчої влади; створення Міжвідомчої координаційної ради з питань сімейної, гендерної політики, демографічного розвитку і протидії торгівлі людьми; утворення при центральних і місцевих органах виконавчої влади консультаційно-дорадчих органів (мережі Гендерних ресурсних центрів), експертних робочих груп з гендерних питань за участю науковців і представників громадських організацій; проведення гендерного аналізу кадрового складу центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також працівників галузей; продовження формування нормативної бази з гендерної проблематики; активізація роботи недержавних громадських організацій щодо формування гендерної культури населення, провадження відповідної інформаційно-просвітницької діяльності у цій сфері; залучення ЗМІ до висвітлення гендерних проблем [4].

Отже, одним із напрямів реформування системи державного управління в Україні має стати цілеспрямоване вдосконалення організаційного механізму забезпечення гендерної рівності, покликаною забезпечувати впровадження гендерного підходу в усі сфери життя. Для цього пропонується використовувати комплексний організаційний механізм, складовими частинами якого є: визначення особливостей гендерної свідомості; аналіз існуючого досвіду у сфері формування та реалізації гендерної політики; формування з урахуванням особливостей гендерної свідомості та результатів аналізу змісту і напрямів реалізації публічної гендерної політики, що має базуватися на принципах гендерної рівності; визначення та виділення необхідних ресурсів; реалізація механізму; аналіз результатів реалізації механізму забезпечення гендерної політики.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гендерні аспекти європейського права. Досвід адаптації законодавства країн Центральної та Східної Європи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [pdp.org.ua/index.php?...id...](http://pdp.org.ua/index.php?...id...)

2. Андронік Л.Д. Зарубіжний досвід участі жінок у політиці / Л.Д. Андронік // [Ел.ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35/Andronik.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

3. Солодова Д. Женская доля: Как распределены места в парламентах мира. / Д. Солодова // [Ел.ресурс]. – Режим доступу: <https://birdinflight.com/ru/infografica/zhenskaya-dolya-kak-raspredeleny-mesta-v-parlamentah-mira.html>

4. Микитко О. Вплив гендерних стереотипів на статус жінки-лідера в сучасному українському суспільстві. / О. Микитко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vlp.com.ua/files/27\\_41.pdf](http://vlp.com.ua/files/27_41.pdf)

**УДК 351/354; 316.776.3**

**Тодорова О.Л.,**

*кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

**Лесик О.В.,**

*кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

## **ІТ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗАДЛЯ УПРАВЛІННЯ СПРИЙНЯТТЯМ ЗМІН**

Актуальність проблеми підвищення ефективності державно-управлінського процесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) не викликає сумніву, адже використання комп’ютерної та комунікаційної техніки підвищує якість і швидкість опрацювання та передавання інформації, потік якої постійно зростає.

Органи публічної влади, використовуючи переваги нових інформаційних технологій, можуть створювати якісно нові інформаційно-комунікаційні способи взаємодії між собою та громадянами, підвищуючи, таким чином, ефективність управління в цілому.

Використання ІКТ в органах влади дозволить надати державні послуги населенню й бізнесу через Інтернет, збільшити доступ до публічної інформації, встановити прозорість прийнятих рішень через постійний діалог із громадськістю і, як результат, розвиток демократичної, інформаційно відкритої для населення держави.

Проте, незважаючи сьогодні на наявність значного потенціалу щодо впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери життєдіяльності країни, стан розбудови інформаційного суспільства та сфери ІКТ в Україні, порівняно із світовими тенденціями, є недостатнім.

Рівень комп'ютеризації державних установ, комерційних структур і громадян України значно нижчий, ніж у провідних країнах Європи і США. Тому ситуація з освоєнням інформаційних і комунікаційних технологій органами публічного управління викликає справедливе занепокоєння, особливо на фоні задекларованого Україною шляху діджиталізації.

Відтак, управлінці мають перевершувати за рівнем інформованості, точності, повноті доступу до джерел інформації інших учасників процесу управління. А отже напрям випереджального розвитку підготовки публічних службовців, підвищення їх професійної компетентності з питань впровадження та використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні все ще не втрачає своєї актуальності та потребує посилення.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ, від англ. Information and communications technology, ICT) (часто використовується як синонім до інформаційних технологій (ІТ), хоча ІКТ це загальніший термін, який підкреслює роль уніфікованих технологій та інтеграцію телекомунікацій) це - технології опрацювання інформації, які складаються з сукупності

технологічних елементів: збирання, накопичення, пошуку, передавання інформації користувачам на основі сучасних технічних засобів. Іншими словами, ІКТ складається з ІТ, а також телекомунікацій, медіа-трансляцій, усіх видів аудіо і відеообробки, передачі, мережових функцій управління та моніторингу. Принципова відмінність ІКТ від виробничих технологій в тому, що вони містять елементи творчого характеру (людський фактор, який не підлягає регламентації та формалізації).

Застосування сучасних ІКТ як складової інформаційно-комунікаційного процесу в організації публічного управління має незаперечні переваги: швидкість виконання поставлених завдань; висока якість роботи; значний обсяг виконуваних завдань; дотримання умов конфіденційності інформації; раціональне виконання завдань завдяки використанню комп'ютерної техніки та відповідного програмного забезпечення.

У науковій літературі виділяється декілька видів ІКТ [1; 2].

Залежно від рівня пристосування до вирішення конкретних завдань виділяють: універсальні технології, що можна застосовувати в будь-яких ситуаціях і на будь-якому рівні; гнучкі, що застосовуються під час вирішення різних завдань у схожих ситуаціях; спеціалізовані, що спрямовані на вирішення конкретного завдання;

За кількістю технологічних циклів виділяють: такі, що реалізують один технологічний цикл; реалізують декілька технологічних циклів;

За каналами комунікації: технології безпосередньої комунікації (передбачають наявність безпосередньої взаємодії ); технології опосередкованої комунікації (технології, що будуються за допомогою електронних ЗМІ, інтернету, телефону тощо).

За метою використання: стратегічні і тактичні.

За рівнем законності: нормативні; девіантні; тіньові.

За постійністю використання: спорадичні; постійно діючі.

За рівнем використання: загальнодержавні; регіональні; місцеві.

За теоретичною концепцією, на яку спирається технологія: технології в межах традиційної моделі державного управління (переважно це листування, прийом громадян тощо); технології, що побудовані в межах концепції нового публічного менеджменту («New public management»), переважно це електронні портали, публічні звіти тощо; технології, що побудовані в межах концепції нової публічної служби («New public service»), засновані не тільки на обміні інформацією, а і на подальшій активній кооперації між комунікатором та реципієнтом задля вирішення нагальних проблем [2].

Для формування належного публічно-управлінського процесу у сфері інформаційно-комунікаційних технологій потрібно:

- забезпечити першочерговий розгляд та ухвалення законодавчих, регіональних та місцевих ініціатив, спрямованих на створення цілісної правової системи з питань розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;

- вживати постійних заходів щодо прискорення запровадження комплексу міжнародних та європейських стандартів, що регулюють інформаційно-комунікаційні технології та інформаційні відносини.

Отже, в сучасних умовах, інформаційно-комунікаційні технології є саме тим інформаційно-комунікаційним інструментом розкриття потенціалу громадських структур, забезпечення більш активної участі громадян у діяльності органів публічного управління, а також підвищення відповідальності та підзвітності влади, побудови сучасної демократичної держави.

До того ж, наявність загроз, пов'язаних із застосуванням у російській політичній практиці нових інформаційно-комунікаційних технологій, вимагає проведення аналізу, який може сприяти виробленню механізмів, спрямованих на безпечний і ефективний розвиток українського суспільства.

Інструментом для такого переходу в сучасних умовах може стати освоєння практики таких відносно нових інформаційно-комунікаційних

технологій, під якими розуміється сукупність інформаційних процесів і методів комунікації в суспільстві, що здійснюються із застосуванням передових засобів технічного зв'язку та створених на їх основі інноваційних соціальних форм спілкування між владою і суспільством («Електронний уряд», соціальні медіа, Інтернет-портал «Громадські ініціативи», «Суспільне телебачення», online-конференції з главами держави та Кабінету Міністрів України, членами уряду тощо). Можливості для цього зростають насамперед через розширення аудиторії Інтернет-користувачів.

Сучасні дослідники з комунікації говорять про конвергенцію медіа та мультимедійності – злиття різних медіа на одній платформі, яка об'єднує текст, відео, аудіо та інші види цифрового контенту.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікативних технологій призвів до народження у сучасному суспільстві поняття «революція соціальних медіа», що включає в себе наступні напрямки: зростання ролі Інтернет ресурсів в публічно-управлінських комунікаціях; збільшення популярності і авторитетності соціальних мереж; швидке зростання віртуального on-line спілкування.

Зараз в Україні не достатньо повно розглядається проблема використання соціальних медіа та їх розробки, як елементу налагодження контактів влади з громадськістю. Бракує ґрунтовних праць наукового характеру, комплексних досліджень даного феномену. Це обумовлює необхідність узагальнення існуючих знань стосовно соціальних мереж та їх ефективного використання для взаємодії з громадськістю за умов глобалізації, зміни соціального, політичного, культурного життя країни [3].

Разом з тим, соціальні медіа – це один із найбільш дієвих інструментів інформаційно-комунікаційних технологій задля ефективного забезпечення публічно-управлінського процесу.

Зарубіжний досвід свідчить, що основними способами регулювання використання мережі Інтернет є законодавче обмеження доступу користувачів до Інтернет-ресурсів, на яких розміщена протиправна



інформація, та введення відповідальності провайдерів/операторів і користувачів за порушення правил розміщення інформації на Інтернет-ресурсах.

Основними принципами, на яких має ґрунтуватися функціонування соціальних медіа (блоги, соціальні мережі), – це: об'єктивність, правдивість, соціальна відповідальність, достовірність розміщеної інформації, етичність, юридична відповідальність авторів. У зв'язку з тим, що соціальні медіа виконують політичні функції: просування політичних ідей у суспільстві; формування суспільно-політичної організації; створення майданчика для політичних дискусій, і в реальному житті, є необхідність урахування ступені впливу сфери блогів і соціальних мереж на стан і розвиток соціально-економічної обстановки та використовувати дані ресурси для організації діалогу з активною частиною суспільства з метою підвищення довіри населення до дій держави.

На даний час найпопулярнішими серед населення є такі соціальні мережі як: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, вони стали частиною, соціального, політичного, громадського та бізнесового життя нашої країни. Кількість користувачів соціальними мережами щоденно зростає та розширюються [4].

Зважаючи на викладене, серед практиків та науковців, впродовж останніх років, триває дискусія щодо рекомендацій з проведення органами виконавчої влади інформаційно-роз'яснювальної роботи, дотримання яких дає змогу підвищити рівень суспільної довіри до органів державної влади у використанні соціальних медіа. Узагальнюючи, можна доповнити рекомендації такими пунктами: крайня обачність у визначенні форми та роботи над змістом своїх коментарів, що обов'язково асоціюватимуться аудиторією з офіційною позицією влади з цього питання; висвітлення не лише питань про професійну діяльність публічних лідерів та політиків, а й, в розумних межах, розповідь про своє приватне життя; прагнення давати відповіді тим користувачам, які стежать за публікаціями державного діяча,

сприяючи розвитку зворотного зв'язку з аудиторією і збільшенню кількості прихильників; розміщення гіперпосилань на державні сайти; застосування «мережевої» стратегії, що дає змогу не тільки контролювати і надсилати повідомлення для своєї аудиторії, а й мати свою групу підтримки для оперативного реагування з питань, що стосуються його професійної діяльності; використання особистої сторінки як майданчика для обговорення, коментування дій, рішень і одночасного прямого звернення до користувачів.

Для ведення діалогу з громадськістю або управління регіонами, соціальні мережі можна використовувати у двох напрямках: перше – це моніторинг образу сприйняття громадськістю форми управління відповідної території; дослідження взаємодії громадськості та місцевої адміністрації, та особисті зв'язки між чиновниками та громадянами. Другим напрямком буде побудова сприятливої думки громадськості шляхом їх залучення у прийнятті різного роду рішень місцевого значення. Застосування соціально-медійних інструментів у публічно-управлінському процесі дозволить досягнути загально визнаних світом цілей електронного врядування:

- налагодити взаємовідносини між владою та громадою;
- формувати й підтримувати взаємну довіру, повагу та соціальну відповідальність;
- створити свідоме розуміння впровадження реформ, політичних рішень;
- сприяти позитивним і й трансформувати негативні у позитивні уявлення про діяльність та взаємодію дій влади та громадськості [5].

Мета використання соціальних мереж у публічному управлінні полягає в тому, аби відверто і відкрито, від імені діючої державної та місцевої влади, надавати вчасно та достовірно різного роду інформацію з питань, якими цікавляться громадськість та отримувати зворотну реакцію на отримання даної інформації.

З виникненням мультимедійного продукту змінюється базовий принцип інформаційно-комунікаційної роботи – дискретне інформування поступається місцем діалогу в онлайн-режимі. Поступово використання соціальних медіа у національному сегменті інтернет-простору для організації комунікацій органів державної влади з цільовими аудиторіями стає актуальним і вкрай важливим напрямом для формування громадської думки та ефективної роботи зі зміцнення суспільної довіри до влади.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf) 5
2. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол.: В. М. Дрешпак (голов.ред.). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 104 с.
3. Реплянчук Н.А. Інформаційно-комунікаційні аспекти державно-управлінського процесу. Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали VII Міжнародної наукової конференції аспірантів та докторантів із державного управління. 25 трав. 2016 р. . Одеса, 2016. С. 39-41.
4. Реплянчук Н.А. Соціальні медіа як інструмент інформаційно-комунікаційних технологій ефективного забезпечення державно-управлінського процесу. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 28 жовт. 2016р. Одеса, 2016. С. 158-159
5. Семенов А. Досвід зарубіжних країн щодо розробки та реалізації програми електронного врядування на місцевому рівні в Україні. //Вісник НАДУ. 2006. №2. С.409.

**УДК 65.012.32(045)**

*Krzysztof Dąbrowski,*

*magister inżynier, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie*

**KORZYŚCI Z WYKORZYSTANIA NARZĘDZI I METOD ZARZĄDZANIA  
JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Stosowanie metod i narzędzi zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, które kładzie nacisk na jakość swoich produktów, jest koniecznością, aby zapewnić efektywność. Rozwijające się podejście do zarządzania jakością doprowadziło do opracowania oraz wdrożenia takich metod, które wspomagają proces zarządzania jakością w organizacji.

Celem artykułu jest ukazanie wykorzystania metod i narzędzi zarządzania jakością przez przedsiębiorstwo FAMET S.A. Metodami badawczymi był krytyczny przegląd literatury z zakresu zarządzania jakością, w tym wykorzystywania metod i narzędzi przez przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowe oraz obserwacje własne poczynione w badanej organizacji.

Skuteczność stosowania metod i narzędzi zarządzania jakością

Skuteczny system zarządzania jakością przynosi efekty zmian jakie zostały wprowadzone w przedsiębiorstwie. Korzystanie z metod, technik oraz narzędzi, które wspomagają taki system wpływają m.in. na jakość produkcji w danej organizacji. Czy narzędzia i metody wspomagające zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie są skuteczne? Odpowiedzi na to pytanie z pewnością możemy szukać badając satysfakcję klienta, badanie to jest także wymagane w organizacjach, które wdrożyły i nieprzerwanie doskonalą system ISO 9001:2015 i jego założenia, głównie odnoszące się do analizy i oceny wymagań klienta (pkt. 9.3.1 Analiza i ocena, normy ISO 9001:2015). Do badania satysfakcji klienta można użyć metod i technik<sup>1</sup> wskazanych w tabeli 1.

Tab. 1. Metody i techniki badania satysfakcji klienta

---

<sup>1</sup> Bugdol M., *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*, Wyd. Helion, Gliwice 2018.

Metody i techniki	Sposoby wykonania
Badania za pomocą ankiet	Raz do roku, za pomocą kwestionariusza w wersji papierowej i elektronicznej, prośba o wypełnienie takiej ankiety wysyłana jest tylko raz.
Wywiady	Dwa razy do roku, wywiady opracowywane są w oparciu o wyniki przeprowadzonych ankiet, zawierają pytania które dotyczą wątpliwości, można przeprowadzać je ze wszystkimi klientami.
Swobodne rozmowy z kluczowymi klientami	Podczas spotkań, targów, kluczowi klienci dla firmy są dobierani wg dwóch kryteriów – czasowego i finansowego.
Wizyty w terenie	Minimum raz w roku, wizyty w miejscach w których użytkowane są wyprodukowane przez dane przedsiębiorstwo produkty.
Analiza raportów handlowych	Raz na pół roku, dane analizowane są przez dział marketingu / sprzedaży.
Analiza utraty klientów	Raz na półrocze, dane analizuje je dział marketingu, rozmowy bardziej indywidualne które uzupełnią analizę danego klienta.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Bugdol M., *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*, Wyd. Helion, Gliwice 2018.

Wynik badań satysfakcji mogą posłużyć do oceny: tego czy dane wyroby są zgodne z wymaganiami klienta, stopnia zadowolenia naszego klienta z oferowanych towarów, efektów działań naszych metod oraz narzędzi wspomagających proces zarządzania jakością, pozwalających na ocenę, czy zachodzi potrzeba doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Opis przedsiębiorstwa FAMET S.A. i systemu zarządzania jakością

Firma FAMET S.A. dawniej zwana ZUCH „METALCHEM”, istnieje już od ponad 70 lat i od początku istnienia zajmuje się produkcją urządzeń oraz aparatury chemicznej. Założona w 1951 roku, a w roku 1990 przekształcona w spółkę

akcyjną, która reprezentowana jest przez zarząd firmy (prezesa zarządu, dyrektora finansowego i dyrektora technicznego). Fabryka wraz ze swoimi zakładami produkcyjnymi zatrudnia średnio ok. 450 osób. Wraz ze spółkami, które obsługują zakłady produkcyjne, pracuje ok. 1400 osób. FAMET S.A. głównie specjalizuje się w produkcji aparatury chemicznej, ciśnieniowej ze stali węglowych, stali stopowych, o jednostkowej wadze do 500T. Drugą specjalnością przedsiębiorstwa jest produkcja oraz dostawa komponentów do maszyn budowlanych, w szczególności do maszyn drogowych, również zajmuje się dostarczaniem części do elektrowni wiatrowych. Kolejną jest produkcja rur ożebrowanych monometalowych i bimetalowych formowanych metodą plastyczną, które stosowane są w chłodnicach powietrznych oraz wymiennikach ciepła. Przedsiębiorstwo FAMET S.A. zdobyło duże doświadczenie w produkcji kompletnych instalacji dla procesów chemicznych. Fabryka świadczy usługi związane z instalacjami dla procesów chemicznych. Grupa FAMET S.A., świadczy usługi generalnego dostawcy wyrobów z produkcji własnej jak i obcej, na rynek krajowy jak i rynek zagraniczny. Posiada własne biuro inżynierskie w Nysie, które opracowuje dokumentację projektową dla produkowanych urządzeń ciśnieniowych. Profil produkcji przedsiębiorstwa obejmuje: aparaty kolumnowe, zbiorniki ciśnieniowe, chłodnice powietrza, podgrzewacze dla kotłów energetycznych, mieszalniki i skraplacze, reaktory chemiczne do 250 t, elementy rurociągów wysokociśnieniowych, ciężkie konstrukcje stalowe i obudowy generatorów, podzespoły elektrowni wiatrowych i komponenty do maszyn budowlanych. Preferowaną metodą spedycji w Grupie FAMET S.A. jest transport samochodowy. Duża część dostaw drogą lądową obejmuje transport według standardowych parametrów środków transportu drogowego. Grupa FAMET S.A. posiada kompletnie wyposażony port rzeczny na Odrze. Dysponowanie całością wyposażenia portowego daje firmie możliwość realizacji wysyłek drogą rzeczną i szlakami morskimi do wielu zakątków Europy i całego świata. Parametry transportu kolejowego uzależnione są od czasu dostawy i jej gabarytów.

Strategia Grupy FAMET wyraża się w zapewnieniu długofalowego rozwoju poprzez umacnianie znaczącej pozycji na krajowym rynku dostawców aparatury przemysłowej oraz konkurencyjności na rynkach zagranicznych. Osiąganie zamierzonych poziomów sprzedaży przez spółkę jest zgodne z planami rozwojowymi Grupa. Famet stale modernizuje park maszynowy i poszerza swoje zdolności wytwórcze. Osiąganie oczekiwanego poziomu jakości oraz ciągłego doskonalenia skuteczności procesów jest możliwe dzięki Zintegrowanemu Systemowi Zarządzania. FAMET S.A. skupia się nie tylko na jakości, ale także na dbaniu o bezpieczeństwo pracy jak i środowisko, czego rezultatem jest posiadanie certyfikatów: PN-EN ISO 9001:2015 - System Zarządzania Jakością; PN-N 18001:2004 - System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy; PN-EN ISO 14001:2015 - System Zarządzania Środowiskiem.

Głównym celem „FAMET” S.A. jest dostarczanie klientom aparatury i urządzeń przemysłowych oraz komponentów do maszyn budowlanych i elektrowni wiatrowych zgodnych z ich oczekiwaniami. Cele Polityki Jakości to: nieustanne dążenie do podnoszenia kwalifikacji załogi i osiągnięcie jej satysfakcji; każdy pracownik jest kluczem naszego sukcesu;

- dążenie do osiągnięcia rozwoju i utrzymania konkurencyjności firmy na rynku;
- współpraca z dostawcami oparta na poszukiwaniu wzajemnych relacji;
- spełnianie wymagań klientów z uwzględnieniem opłacalności finansowej firmy;
- staranny dobór dostawców i stałą współpracę z nimi, co zapewnia krótkie terminy realizacji oraz konkurencyjność cenową;
- stosowanie metod zapobiegania występowaniu niezgodnościom w celu zwiększania zadowolenia klientów.

Wyznaczone cele polityki jakości realizuje się poprzez: ciągłe doskonalenie; sprostanie wymaganiom i oczekiwaniam klientów; spełnianie wymagań norm ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i PN-EN 18001:2004 oraz ciągłe doskonalenie skuteczności Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

Metody i narzędzia zarządzania jakością wykorzystywane w badanym przedsiębiorstwie

Do zrealizowania celów jakie zostały zapisane w np. polityce jakości i jednocześnie wynikają z realizacji strategii Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM), konieczne jest korzystanie z zasobów, które pozwolą kształtować jakość produktu na wszystkich etapach jego powstawania. W literaturze możemy spotkać się z różnymi określeniami tj. techniki, metody, sposoby, narzędzia zasady oraz z innego rodzaju instrumentami które wpływają na jakość. Adam Hamrol, postanowił przyjąć podział instrumentów zarządzania jakością na: zasady, metody oraz narzędzia<sup>2</sup>.

Tab. 2. Zasady, metody i narzędzia zarządzania jakością

Instrumenty	Cechy i sposób oddziaływania na jakość	Przykłady
Zasady zarządzania jakością - ZZJ	Określają strategię rozwoju organizacji – oddziaływanie długotrwałe. Wychodzą poza ramy przedsiębiorstwa, rezultat stosowania zasad są trudne w ocenie bieżącej, zasady nie dają konkretnych wytycznych operacyjnych.	Zasady Deminga, Kaizen, zasada „zero defektów”, zasada pracy zespołowej.
Metody zarządzania jakością - MZJ	Metody pozwalają na kształtowanie jakości projektowej i jakości wykonania. W głównej mierze opierają się na algorytmach postępowania. Oddziaływanie „średnioterminowe”.	QFD, FMEA (wyrobu, procesu), analiza wartości, SPC, DOE.
Narzędzia zarządzania jakością - NZJ	Wyniki stosowania narzędzi w przedsiębiorstwie zauważalne są natychmiast, ale efekt przynoszą przy wykorzystaniu połączenia z metodami.	Schemat blokowy, diagram Ishikawy, histogram, arkusze kontrolne, diagram Pareto, karta

<sup>2</sup> Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 208.



	Odziaływanie jest krótkotrwałe – operacyjne.	kontrolna, wykres korelacji.
--	--	------------------------------

Źródło: Opracowanie na podstawie: Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, s. 208.

Narzędzia tradycyjne zapoczątkował Ishikawa, który zalecał ich stosowanie w kołach jakości, które działały w obszarze wytwarzania. Do narzędzi tradycyjnych należą: arkusz kontrolny, histogram, karta kontrolna, diagram Ishikawy, diagram Pareto, diagram rozproszenia a także schemat blokowy. Do wykrywania błędów stosowane są: arkusz kontrolny, histogram oraz karta kontrolna. W procesie analizy błędów korzysta się natomiast z: diagramu Ishikawy, diagramu Pareto, diagramu rozproszenia jak i schematu blokowego<sup>3</sup>.

Schemat blokowy w graficzny sposób przedstawia realizowane działania w danym procesie, czyli przepływ informacji, materiałów. Nazywany jest bardzo często jako algorytm. Przedstawienie procesu za pomocą schematu, ma pozwolić na lepsze zrozumienie przebiegu całego procesu. Schematy blokowe powinno tworzyć się w zespołach. Należy jasno określić zakres, jaki obejmie schemat, a następnie wskazać wielkości wejścia i wyjścia ważne dla analizowanego procesu<sup>4</sup>.

Kolejnym narzędziem wspomagającym zarządzanie jakością jest Diagram Ishikawy który pozwala w sposób graficzny zbiór wszystkich czynników mający wpływ na końcowy wynik procesu. Za główną podstawę jego wykorzystania uważa się, że to nie jeden czynnik powoduje skutek w procesie. Możemy spotkać się z dwoma układami diagramu, określonymi jako układ 5M, czyli kategoria pięciu czynników – metoda, maszyna, człowiek, materiał i zarządzanie (ang. *method, machine, man, material, menagement*), i drugi układ 6M – oprócz pięciu wcześniej wskazanych czynników obejmuje dodatkowo pomiar (ang. *measurement*), czyli metody pomiaru, warunki pomiaru czy też zdolność przyrządów wykorzystanych do pomiaru<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007, s. 284.

<sup>4</sup> Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 218.

<sup>5</sup>Hamrol A., *op. cit.*, s. 288.

Narzędzi zarządzania jakością jest wiele, następnym narzędziem jest histogram. Według normy ISO 9004-4, histogram służy do przedstawienia w sposób graficzny określonych wyników. Ukazuje on rozkład częstości danych jak i ilustruje ich zmienność<sup>6</sup>.

Każde przedsiębiorstwo nastawione jest na zysk, ale aby go dążyć do zysku trzeba zadbać o jakość produkowanych wyrobów, często właśnie wykorzystywane do tego są karty kontrolne. Karty kontrole możemy spotkać też pod inną nazwą m.in. karty regulacji, karty sterowania jakością czy karty Shewharta. Karty kontrole zalicza się do najistotniejszych narzędzi do kontroli procesu. Stosuje się je do oceny stabilności procesu, sterowania procesem, oraz potwierdzenia czy proces został udoskonalony jeżeli zostały wprowadzone do niego zmiany, ulepszenia<sup>7</sup>.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu jakością jest diagram Pareto-Lorenza, który opiera się na empirycznie stwierdzonej prawidłowości, że 20-30% czynników, przyczyn decyduje o 70-80% skutków. Znalezienie tych przyczyn w systemie zarządzania jakością daje możliwość działań, które mogą dać szansę na doskonalenie procesów a także na podnoszenie poziomu jakości wytwarzanych wyrobów. Po wykonaniu wykresu możemy uzyskać odpowiedź na częstotliwość występowania wady i kosztów kontroli oraz kosztów napraw czy też złomowania wyrobów niezgodnych z dokumentacją techniczną<sup>8</sup>.

Lista zbiorcza jest narzędziem należącym do grupy starych narzędzi zarządzania jakością. Jest formularzem który służy do zbierania danych. Wykorzystuje się ją do zbierania, grupowania i zapisywania danych, które posłużą do analizy. Lista zbiorcza pozwala również na identyfikację struktury informacji. Często listę zbiorczą wykorzystuje się w zarządzaniu projektami<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup>Wawak T., *Analiza ekonomiczna jako narzędzie doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie*, [W:] *Metody i narzędzia doskonalenia jakości*, Polskie Forum ISO 9000, tom 2, Warszawa 2000, s. 101.

<sup>7</sup>Szczepańska K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009, s. 87.

<sup>8</sup>Hamrol A., Mantura W., *op. cit.*, s. 220.

<sup>9</sup>Szczepańska K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009, s. 99.

Ostatnim narzędziem należącym do grupy starych narzędzi jest wykres korelacji. Stanowi on graficzną ilustrację związku jaki zachodzi pomiędzy dwiema zmiennymi. Swoje zastosowanie znajdzie w przypadku kiedy należy zbadać zależność pomiędzy dwoma czynnikami, np. zależność przyczynowo - skutkowa jaka wykorzystywana jest w procesie sterowania jakością<sup>10</sup>.

Jak zostało wspomniane wcześniej narzędzia klasyfikuje się w dwóch grupach, czyli elementarne (inaczej tradycyjne) oraz nowe. Pierwszym narzędziem, należącym do nowych, jest diagram pokrewieństwa, nazywany często jako diagram podobieństwa. Jest narzędziem z grupy narzędzi do kojarzenia i grupowania, czyli pomocny jest w poszukiwaniu związków jakie zachodzą pomiędzy pomysłami, ideami, danymi, właściwościami czy informacjami werbalnymi<sup>11</sup>.

Kolejnym narzędziem które należy do grupy narzędzi nowych zalicza się diagram zależności, w literaturze spotykany także pod nazwą diagramu relacji. Podobnie jak diagram Ishikawy w sposób graficzny pozwala na pokazanie zbioru czynników, które mają wpływ na końcowy wynik procesu. Najczęściej wykorzystywany jest do prezentowania przyczyn występowania danego problemu. Jego celem jest zilustrowanie, wzajemnych powiązań pomiędzy wyszczególnionymi przyczynami<sup>12</sup>.

Trzecim narzędziem wspomagającym zarządzanie jakością jest diagram drzewa. Głównie wykorzystywany jest w procesach planowania. Swoje zastosowanie znalazł głównie podczas ukazania związków, jakie zachodzą, pomiędzy danym zagadnieniem a jego elementami składowymi, czyli dzieli zagadnienie na elementy. Służy również do przedstawienia efektów, stosowania metod heurystycznych m.in. „burzy mózgów”<sup>13</sup>.

Czwartym narzędziem jest diagram tablicowy, który występuje również pod nazwą rozwinięcie funkcji jakości lub dom jakości. W swojej budowie przypomina wykres macierzowy. Przedstawia on w formie tablicy powiązania

---

<sup>10</sup>Hamrol A., Mantura W., *op. cit.*, s. 224.

<sup>11</sup>Hamrol A., *op. cit.*, s. 290.

<sup>12</sup>Ibidem, s. 291.

<sup>13</sup>Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s.183.

zadań, czynności, procesów, rozwiązań i siłę oraz rodzaj związku. Elementy jakie zostały dobrane do diagramu mogą stanowić efekt prac, które wykorzystają inne narzędzia. Metoda wykorzystująca diagram tablicowy, powstał w celu rozpoznania zależności między klientem a wyrobem (wymagania a parametry), umożliwia ona ustalenie cech i jest wykorzystywana w QFD (rozwiniecie funkcji jakości) do tworzenia tablic jakości<sup>14</sup>.

Kolejnym narzędziem jest macierzowa analiza danych. Należy do grupy narzędzi do kojarzenia i grupowania. Wskazuje na zależność pomiędzy dwoma zbiorami danych które nie są powiązane ze sobą w sposób funkcjonalny. Stosowana w celu analizy danych, które zawarte zostały w diagramach macierzowych. Służy ona do ilościowego określania, zależności między różnymi czynnikami. Jej wyniki są prezentowane za pomocą prostokątnej macierzy lub trójkątnej macierzy. Ilościowe określenie stopnia zależności opiera się głównie na subiektywnych wagach albo analizie statystycznej zebranych danych<sup>15</sup>. Macierzowa analiza danych, to podstawa w metodzie QFD<sup>16</sup>.

Szóstym i przed ostatnim, nowym narzędziem jest wykres programowy procesu decyzji. Można spotkać tą technikę pod skrótem PDPC. Z wykorzystaniem tego narzędzia, można przeanalizować wszystkie możliwe problemy jakie mogą wystąpić, od ich identyfikacji aż po wprowadzenie możliwości ich rozwiązania. Wykres cechuje to, że daje możliwość przewidzenia problemów, obejmuje cały proces związany z podjęciem decyzji, zgodny jest z zasadą Pareto, daje możliwość zrozumienia procesu decyzyjnego, minimalizuje ryzyko związane z podjęciem decyzji, prowadzi do wzrostu jakości podejmowanych decyzji<sup>17</sup>.

Ostatnim, siódmym narzędziem należącym do grupy nowych narzędzi zarządzania jakością jest diagram sieciowy. Diagram służy do opisu powiązań pomiędzy planowanymi działaniami, które składają się na wykonanie określonego zadania. Aby zbudować taki wykres, należy określić listę działań które są

---

<sup>14</sup>Szczepańska K., *op. cit.*, s. 121.

<sup>15</sup>Kolarik, W. I., *Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools*, McGraw-Hill, New York 1995.

<sup>16</sup>Hamrol A., Mantura W., *op. cit.*, s. 227.

<sup>17</sup>Szczepańska K., *op. cit.*, s.128.

niezbędne do wykonania zamierzonego zadania, określić ich wzajemną zależność, a także określić (oszacować) czas trwania działań. Zbudowanie takiego diagramu strzałkowego daje możliwość obliczenia konkretnego czasu jaki jest potrzebny na zrealizowanie całości przedsięwzięcia<sup>18</sup>.

Złożoność metod i narzędzi zarządzania jakością. System zarządzania jakością oparty o ISO 9001, w strukturze swojej zakłada posługiwanie się wytycznymi, technikami, metodami oraz narzędziami. W celu kompleksowego zarządzania jakością, stosowane są różne narzędzia, które mogą być złożone lub proste. Analiza FMEA jest ważna pod kątem spełnienia wymagań jakie zostały zawarte w normie ISO 9001:2015 (pkt. 6.1 działania odnoszące się do ryzyk i szans<sup>19</sup>). Norma ISO 9001 narzuca obowiązek oceny ryzyka w procesach które realizowane są w przedsiębiorstwie. Wspomniany punkt zawarty w normie może zostać spełniony wykorzystując inne narzędzia do oceny ryzyka. Należy pamiętać jednak, że FMEA stanowi skuteczną i niezbyt nieskomplikowaną metodą analizy oraz oceny ryzyka.

Diagram Pareto, można określić już jako narzędzie które jest bardziej złożone, mianowicie aby prawidłowo opracować diagram Pareto-Lorenza, należy zebrać odpowiednią ilość danych związanych z badanym problemem bądź zjawiskiem, co ułatwi wskazanie obszaru przyczyn które generują analizowany problem<sup>20</sup>.

Arkusz kontrolny jest natomiast narzędziem które można określić jako proste. Służy do zbierania danych. Występuje w postaci formularza za pomocą którego zbiera się dane w czasie oraz miejscu ich występowania<sup>21</sup>.

Raport 8D będzie należał do narzędzi złożonych, ponieważ to wieloetapowy schemat postępowania, który wykorzystuje inne narzędzia a także metody z zakresu zarządzania jakością są to m.in. 5Why, Diagram Ishikawy,

---

<sup>18</sup>Hamrol A., *op. cit.*, s. 301.

<sup>19</sup>PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2016.

<sup>20</sup>Łuczak J., *Metody i techniki zarządzania jakością: kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007, s. 300

<sup>21</sup>Szczepeńska K., *op. cit.*, s.99.

Wykres Pareto, w celu rozwiązywania niezgodności m.in. reklamacji zgłoszonych przez klienta<sup>22</sup>.

Metoda 5Why jest stosunkowo łatwą drogą postępowania, która ma pomóc w odpowiedzi na pytanie, dlaczego zaistniał dany problem, lecz wymaga zaangażowania pracowników w celu jego określenia<sup>23</sup>.

Metoda Poka-Yoke, to metoda, która ma na celu zatrzymanie maszyny lub urządzenia w momencie, kiedy wykryty został wadliwy produkt. Należy do grupy narzędzi nieskomplikowanych i dość łatwych do wdrożenia, lecz znaczące jest zaangażowanie w nią pracowników<sup>24</sup>.

Burza mózgów jest prostą metodą, za pomocą której poszukiwane są rozwiązania dla skomplikowanych problemów, charakteryzuje ją wykorzystanie intuicji pracowników (zespołu problemowego) w celu znalezienia rozwiązywania problemów. Metoda ta jest przydatna w sytuacji kiedy szukane są rozwiązania dla problemów jakie powstały<sup>25</sup>.

SPC można określić jako metodę złożoną, ponieważ wykorzystuje statystykę i dane z procesu w celu weryfikacji odchylenia od założonych wymagań. Służy w dużej mierze do utrzymania wysokiej jakości wytwarzanych produktów, aby zapewnić utrzymanie powtarzalność danego procesu<sup>26</sup>.

Wszystkie metody oraz narzędzia które wspomagają zarządzanie jakością w organizacji wymagają zaangażowania pracowników, czasami nie wielkiej ilości, a w niektórych wyodrębnionych przypadkach utworzenia grupy ludzi którzy stworzą zespół problemowy.

Korzyści jakie wynikają z wdrożenia metod oraz narzędzi zarządzania jakością prowadzą do: wzrostu prestiżu firmy, wzrostu jakości wytwarzanych produktów, znacznej poprawy całego procesu produkcyjnego, zwiększenia przychodów firmy, zminimalizowania liczby reklamacji oraz zmniejszenia kosztów związanych z wystąpieniem niezgodności. Stosowanie metod i narzędzi

---

<sup>22</sup>Łuczak J., *op. cit.*, s.271.

<sup>23</sup>Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s.87.

<sup>24</sup>Ibidem, s. 54.

<sup>25</sup>Łuczak J., *op. cit.*, s.71.

<sup>26</sup>Mazur A., Gołaś H., *op. cit.*, s. 73.

zarządzania jakością powinno prowadzić do osiągnięcia znacznych korzyści dla przedsiębiorstwa. W tabeli 3, zostały zestawione wszystkie narzędzia jakie wykorzystywane są w przedsiębiorstwie FAMET S.A. oraz jakie korzyści ma organizacja z ich stosowania.

Tab. 3. Korzyści z wykorzystywanych narzędzi i metod wspomagających zarządzanie jakością

Metody i narzędzia	Korzyści z ich wykorzystania
FMEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konsekwentne eliminowanie niezgodności jaki zostały wykryte;</li> <li>- możliwość identyfikowania przyczyny wystąpienia wad;</li> <li>- poddawanie dowolnego procesu analizie;</li> <li>- tworzenie baz danych do przechowywania dotychczasowych działań korygujących i zapobiegawczych;</li> </ul>
Karty kontrolne Shewhart'a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprawdzenie stabilności procesu;</li> <li>- identyfikowanie odchyleń w procesie;</li> <li>- bieżące reagowanie na występujące odchylenia;</li> <li>- efektywniejsze planowanie pracy;</li> </ul>
Poka - Yoke	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrola jakości wyrobów na poziomie 100%;</li> <li>- brak błędów w czasie produkcji;</li> <li>- znacznie mniejsza liczba reklamacji od klientów;</li> <li>- działania natychmiastowe w przypadku pojawienia się problemu;</li> <li>- zmniejszenie kosztów związanych z występującymi problemami;</li> </ul>
Diagram Ishikawy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szybkie wskazanie zależności przyczyn z problemem;</li> <li>- wszystkie możliwe przyczyny przedstawia w wizualnej formie;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szybka identyfikacja przyczyn oraz obszarów w celu wdrożenia działań korygujących;</li> <li>- proste narzędzie zarządzania jakością;</li> </ul>
Diagram Pareto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odnalezienie miejsca, w których zanika produktywność;</li> <li>- wyłapanie kluczowych 20% dla danego procesu;</li> <li>- pomagają skupić się na przyczynach i ustalić priorytety;</li> <li>- ułatwia łączenie przyczyny z efektami;</li> <li>- wspierają poprawę sytuacji przed oraz po zastosowaniu działań korygujących;</li> </ul>
SPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczenie powstawania ilość złomu;</li> <li>- maksymalizacja wydajność procesu;</li> <li>- polepszenie wykorzystywania dostępnych zasobów;</li> <li>- poprawa satysfakcji klienta;</li> <li>- znaczne obniżenie kosztów;</li> <li>- rozległa analiza;</li> </ul>
Burza mózgów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwiększenie otwartości na nowe pomysły;</li> <li>- łączenie prostych elementów w celu tworzenia oryginalnych pomysłów;</li> <li>- zwiększenie potencjału twórczego pracowników;</li> <li>- znaczna poprawa relacji i komunikacji;</li> </ul>
5 Why	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proste narzędzie do rozwiązywania problemów;</li> <li>- łatwe do zastosowania;</li> <li>- narzędzie bardzo skuteczne;</li> <li>- nakłanianie do analitycznego myślenia;</li> </ul>
Samokontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymanie poziomu jakości produkcji;</li> <li>- kontrola po każdej operacji;</li> <li>- wczesne wykrywanie niezgodności;</li> <li>- minimalizacja zatrzymania dalszych operacji;</li> </ul>
Global 8D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasno wskazuje kroki w rozwiązywaniu problemu;</li> <li>- prosty sposób raportowania niezgodności;</li> </ul>



	- najczęściej wymagany dokument przez klienta;
--	--

Źródło: Opracowanie własne.

Zaobserwować można, że każde przedsiębiorstwo produkcyjne chce oferować jak najlepsze produkty, które spełniają wymagania stawiane przez klientów. Główny cel to wysoka jakość wytwarzanych wyrobów, czego skutkiem jest maksymalizacja zysków ze sprzedaży, ale i zmniejszenie konkurencji na rynku. Aby zapewnić wysoką jakość wyrobów, przedsiębiorstwa stosują system zarządzania jakością jednocześnie wykorzystując metody, techniki i narzędzia wspomagające to zarządzanie. Dzięki temu mogą kontrolować oraz poddawać analizie m.in. wszystkie procesy produkcji jakie zachodzą w przedsiębiorstwie. FAMET S.A. to firma bardzo długo działająca na polskim jak i zagranicznym rynku. Jej głównym celem jest spełnienie wymagań klienta. Firma wykorzystuje najnowocześniejsze rozwiązania techniczne i organizacyjne, które pozwalają spełniać najwyższe standardy produkcji dla przemysłu. Kierownictwo firmy dba o rozwój swoich pracowników, co roku odbywają się kursy oraz szkolenia, co daje możliwość podnoszenia kompetencji personelu.

Stwierdzić można, że przedsiębiorstwo FAMET S.A., wykorzystuje większość narzędzi i metod, przede wszystkim te, których wymaga norma ISO 9001:2015, w szczególności narzędzia takie jak FMEA, pozwalające określić ryzyko.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

1. Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice 2014.
2. Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
3. Bugdol M., *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*, Wyd. Helion, Gliwice 2018.
4. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
5. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007.

6. Kolarik, W. I., *Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools*, McGraw-Hill, New York 1995.
7. Lenik P., *Monitorowanie jakości we współczesnych firmach produkcyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 686, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 47, Krosno 2011.
8. Łuczak J., *Metody i techniki zarządzania jakością: kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007.
9. Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2012.
10. Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010.
11. PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania.*, PKN, Warszawa 2016.
12. Puig V.R., Escring-Tena A., Lussar J.C., *A systemic and contingent view of the basic elements of Quality Management*, “Total Quality Management”, November 2006, No. 9.
13. Steinbeck H.H., *Total Quality Management - Kompleksowe Zarządzanie Jakością- doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy*, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
14. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
15. Szczepańska K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.
16. Wawak T., *Analiza ekonomiczna jako narzędzie doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie*, [W:] *Metody i narzędzia doskonalenia jakości*, Polskie Forum ISO 9000, tom 2, Warszawa 2000.
17. <http://www.famet.com.pl/pl/informacje-ogolne/historia-rozwoju>.
18. <http://www.famet.com.pl/pl/informacje-ogolne/cele-i-misja>.

**УДК 330.47**

**Krzysztof Dąbrowski,**

*magister inżynier, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie*

## **OPIEKA 4.0 W ASPEKTCIE TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH**

W dzisiejszym świecie jak i otaczającej nas sytuacji w jakiej obecnie znajdujemy się, główną rolę odgrywa dziedzina IT. To właśnie wokół komputerów tętni życie każdego przedsiębiorstwa i instytucji. Technologie informacyjne sprawdziły się szczególnie w czasie pandemii COVID-19, gdy wykorzystywane są m.in. do świadczenia usług zdrowotnych. Opracowana już na Zachodzie, polityka zdrowotna jak i opiekuńcza przechodzi z patriarchalnego modelu opieki zdrowotnej na podejście współzarządzane i zintegrowane wymagające technologii informacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia technologii informacyjnych w opiece zdrowotnej.

### Wyzwania opieki 4.0

Cyfrowe inicjatywy dotyczące zdrowia i opieki zaczynają wykorzystywać niektóre z tych samych możliwości co Przemysł 4.0, w celu optymalizacji świadczenia opieki zdrowotnej. Prawdziwe współzarządzanie i integracja z innymi organizacjami i ludźmi jest trudne, wymaga od organizacji opieki formalnej, dzielenia się kontrolą i poszerzania zaufania. Wprowadzenie „Care 4.0” (opieka 4.0), nowoczesnego paradygmatu, który może znacznie zmienić sposób, w jaki społeczeństwo rozwija cyfrowe usługi zdrowotne, przy koncentrowaniu się na zaufanych, zintegrowanych sieciach organizacji, ludzi i technologii<sup>27</sup>. Można dostrzec, że istnieje kryzys zrównoważonego rozwoju, który ma ogromny wpływ na gospodarki zachodnioeuropejskie w zakresie opieki zdrowotnej<sup>28</sup>. Oddziałuje na to szereg problemów, za przykład mogą posłużyć stale rosnące koszty leczenia oraz opieki zdrowotnej. Jednak kluczowym trendem jest starzenie się populacji jak i rozdrobniona dynamika opieki nieformalnej, która spowodowana jest częściowo zmianami jakie zachodzą w społeczeństwie i siłami

---

<sup>27</sup>C. Chute, T. French, *Introducing Care 4.0: An Integrated Care Paradigm Built on Industry 4.0 Capabilities*, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, vol. 16.

<sup>28</sup>OECD, *Fiscal Sustainability of Health Systems: Bridging Health and Finance Perspectives*, OECD, Paris, France 2015.

globalizacji<sup>29</sup>. Istotną odpowiedzią na te wyzwania jest wzmocnienie opieki środowiskowej, która obecnie jest powszechna w całej Europie.

Digital Health and Care Institute (DHI – Szkocja) jest jednym z wielu ośrodków innowacji, które zostały utworzone, aby wspierać transformację zdrowia, opieki oraz rozwoju gospodarczego. Z informacji jaki możemy znaleźć na stronie internetowej, organizacja ta zajmuje się obserwacją oraz zarządzaniem i poprawą środowiska zdrowia i opieki, co prowadzi do większej niezależności i lepszych wyników zdrowotnych. Dzięki innowacjom jaki są wprowadzane, można zmniejszyć nieefektywność opieki zdrowotnej i opieki, poprawić dostęp do niej, obniżyć koszty, podnieść jakość opieki, sprawić, że usługi zdrowotne będą bardziej skoncentrowane na osobie i spersonalizować medycynę pod kątem unikalnych potrzeb pacjenta. DHI wyróżnia się całym podejściem systemowym, które opiera się na współprojektowaniu z podmiotami świadczącymi i korzystającymi z usług opieki zdrowotnej i społecznej<sup>30</sup>. Społeczeństwo staje się coraz bardziej przyzwyczajone do wyborów, jak i korzystania z elastycznych usług, które w dalszym ciągu, pozostają aktualne w szybko zmieniającym się świecie.

### Praktyki „nowej” opieki

Strategiczne i systemowe przeprojektowanie usług umożliwione przez technologię oraz wyłaniający się cyfrowy konsument, spotkały się na początkowych etapach czwartej rewolucji przemysłowej, bowiem Przemysł 4.0 zapewnia możliwość połączenia wszystkiego z Internetem, a zdolność ta pozwala na decentralizację i/lub dystrybucję mocy i zdolności w całym łańcuchu wartości. Istnieje więc duże prawdopodobieństwo, że możliwości zestawu narzędzi 4.0, zostaną początkowo zastosowane w systemach opieki zdrowotnej, zgodnie z dominującym dyskursem skoncentrowanym na organizacji. Niesie to jednak ryzyko związane z odizolowaniem użytkownika jako niezależnego konsumenta

---

<sup>29</sup>Angel J., Settersten R., *Panel on New Directions in Social Demography, Social Epidemiology, and the Sociology of Aging; Committee on Population; Division on Behavioral and Social Sciences*, The National Academies Press, Washington, USA 2013, *The New Realities of Aging: Social and Economic Contexts*.

<sup>30</sup>The Digital Health & Care Institute, The Digital Health & Care Innovation Centre for Scotland, dostępne online: <http://dhi-scotland.com/>

formalnej służby zdrowia lub opieki społecznej i biernie korzystającego z niej. W ramach tego podejścia może istnieć możliwość samodzielnego zarządzania przez tę osobę, ale jako stała część odgórnego modelu dostarczania organizacji<sup>31</sup>. Na przykładzie Wielkiej Brytanii, możemy zaobserwować jak zmieniają się praktyki i przesłanki opieki zdrowotnej i społecznej. W ostatnich latach szkocka polityka zdrowotna i społeczna zmienił się z patriarchalnego modelu medycznego, na model skoncentrowany na osobie, opartego na społeczności. Zmiana ta jest zgodna z polityką w Europie, mającą na celu wzmocnienie roli podstawowej i środowiskowej opieki we wspieraniu zrównoważonych usług skoncentrowanych na osobie. Brytyjski język polityki i praktyki zmienia się, odchodząc od terminów pacjent, zdrowie, medycyna, lekarz; do osoby, życia, opieki i wsparcia<sup>32</sup>.

Nakłady finansowe na badania, innowacje i inwestycje w dziedzinie zdrowia i opieki nadal nie zmieniają się wraz z polityką, głównie koncentrują się na optymalizacji medycyny, leczeniu chorób, opracowywaniu nowych preparatów oraz modernizacji szpitali i telemedycyny. Interwencje społeczności medycznej, zapewniły wizję, ale do chwili obecnej istnieje kilka przykładów zastosowania jej w praktyce<sup>33</sup>.

W ciągu ostatnich, zespół badawczy, który jest częścią DHI, zrealizował ponad 20 projektów, w których uczestniczyli praktycy z różnych organizacji zajmujących się zdrowiem, opieką społeczną i trzecim sektorem, eksperci przedmiotowi. Głównym celem tych projektów była praktyka współprojektowania, która wspiera zaangażowanie użytkowników w proces projektowania poprzez docenienie ludzi jako ekspertów<sup>34</sup>. W ramach DHI stosuje się praktykę współprojektowania, aby wspierać uczestników w odkrywaniu i prototypowaniu cyfrowych rozwiązań skoncentrowanych na osobie. W projektach zbadano szereg wyzwań, w tym wymianę danych w systemach opieki zdrowotnej

---

<sup>31</sup>Chute C., French T., *Introducing Care 4.0: An Integrated Care Paradigm Built on Industry 4.0 Capabilities*, Int J Environ Res Public Health 2019.

<sup>32</sup>Kringos D.S., Boerma W.G., Hutchinson A., Saltman R.B., *Building Primary Care in a Changing Europe*. WHO: The European Observatory on Health Systems and Policies; Denmark 2015.

<sup>33</sup>Scottish Government, *Chief Medical Officer's Annual Report*. Scottish Government; Edinburgh 2014.

<sup>34</sup>Sanders E., Stappers P., *Convivial Toolbox, Generative Research for the Front End of Design*. BIS Publishers Amsterdam 2012.

i społecznej, przedefiniowanie usług ambulatoryjnych oraz zagadnienia zdrowia publicznego. Wyniki wspólnego projektowania zaowocowały wiedzą na temat roli jaką odgrywają technologie cyfrowe w opiece zdrowotnej i społecznej w Szkocji.<sup>35</sup>

Narzędzia Przemysłu 4.0 w odniesieniu do opieki zdrowotnej

Wprowadzanie oraz wdrażanie technologii w dziedzinie opieki zdrowotnej i społecznej wiąże się z kwestiami dotyczącymi sposobu, w jaki technologia jest wdrażana, jak jest adoptowana a także jakie wprowadzi zmiany ale i również jaki wpływ będzie miało to w przyszłości. Wspieranie kultury innowacji w całym systemie i kapitale ludzkim, ma kluczowe znaczenie, aby zapewnić że system jak i pracownicy są „gotowi” na zmiany. Technologia powinna być zaprojektowana „z”, a nie „dla”, aby pracownicy mogli zrozumieć wpływ na zachodzące procesy, oferowane usługi, a także postawy, zachowania jak i sposoby pracy<sup>36</sup>.

Czwarta rewolucja przemysłowa czyli Przemysł 4.0, podobnie jak poprzednie rewolucje, narodziła się w produkcji, która łączy wszystko z Internetem, generuje dane w całym procesie a następnie wykorzystuje zaawansowaną analitykę do obsługi zupełnie nowych produktów i usług. Termin *Industrie 4.0*, pochodzi z projektu strategii technik wysokich stworzonego przez rząd Niemiec, promującej komputeryzację procesów wytwórczych. Pierwszy raz termin ten użyty był na targach w Hanowerze w 2011 roku. Zestaw narzędzi Przemysłu 4.0 zawiera<sup>37</sup>:

- system cyberfizyczny (CPS) — połączone, zautomatyzowane urządzenie, zdolne do uczenia się i wpływania na środowisko fizyczne, może działać niezależnie lub współzależnie z ludźmi lub innymi cps w celu osiągnięcia wydajności lub rozwiązać problemy;

---

<sup>35</sup>The Glasgow School of Art Future Health and Wellbeing Repository, dostępne online: <https://www.futurehealthandwellbeing.org> (20.05.2021).

<sup>36</sup>French T., Teal G., Raman S., *Experience Labs: Co-creating Health and Care Innovations Using Design Tools and Artefacts*, Proceedings of the Design Research Society 50th Anniversary Conference, Brighton, UK. 27–30 June 2016.

<sup>37</sup>Gilchrist A., *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*. New York, USA 2016.

- Internet rzeczy (IOT) — sieć, za pośrednictwem której dostawcy CPS mogą łączyć się z Internetem i ze sobą w bezpieczny, możliwy do skontrolowania sposób.
- Internet usług (IOS) — gdy urządzenia są połączone w sieć przez IOT, możliwe są nowe usługi skupiające się na logistyce, inteligencji, automatyzacji i przewidywaniu.
- Smart Factory — połączenie systemów cyber-fizycznych i ludzi, połączonych przez Internet rzeczy ze wsparciem Internetu usług, monitorujących procesy produkcyjne i podejmujących zdecentralizowane decyzje w ramach współzależnej sieci.

Obecna propozycja dla Zdrowie 4.0, zaczyna się rozszerzać i korzystać z zestawu narzędzi 4.0 i przynosi wyraźne korzyści, chociażby poprzez poprawę jakości usług jak i leczenia, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów, związanych z kupnem urządzeń medycznych, zdalne monitorowanie i przestrzeganie leków<sup>38</sup>.

Polityka publiczna jasno pokazuje, że zaufanie do usług opieki zdrowotnej i społecznej jest postrzegane jako połączenie jakości oraz bezpieczeństwa które są ze sobą nierozdzielnie związane, za pomocą środków, które mogą złagodzić ryzyko i stworzyć stabilną i przewidywalną usługę<sup>39</sup>.

Uznać można Przemysł 4.0 za podstawowy zestaw możliwości, które służyć mają do przekształceń różnych sektorów i organizacji. Istnieje mnóstwo przykładów kiedy wykorzystuje się zestaw narzędzi 4.0 w medycynie. Zostało to scharakteryzowane jako „Zdrowie 4.0”. Podejścia te zwykle koncentrują się na pacjencie w szpitalu lub innym środowisku klinicznym, optymalizując i dostosowując leczenie w celu uzyskania lepszych wyników oraz do ustabilizowania systemu opieki zdrowotnej który jest cały czas napięty<sup>40</sup>. Opieka

<sup>38</sup>Thuemmler C., Bai C., *Health 4.0: How Virtualization and Big Data Are Revolutionizing Healthcare*. Cham, Switzerland 2017.

<sup>39</sup>HIS Scottish Patient Safety Programme. Healthcare Improvement Scotland. Dostępne online: [http://www.healthcareimprovementscotland.org/our\\_work/patient\\_safety/spsp.aspx](http://www.healthcareimprovementscotland.org/our_work/patient_safety/spsp.aspx).

<sup>40</sup>Kehusmaa S., Autti-Rämö I., Helenius H., Rissanen P., *Does informal care reduce public care expenditure on elderly care? Estimates based on Finland's Age Study*, BMC Health Serv. Res. 2013.

4.0 wymaga zbadania, jak korzystać z zestawu narzędzi 4.0 w kontekście osobistych i wrażliwych sytuacji związanych z opieką. Kwestie zaufania, etyki, własności i kontroli stają się najważniejsze, aby „uczłowieczyć” 4.0 na potrzeby opieki skoncentrowanej na pacjencie.

### **BIBLIOGRAFIA:**

1. Angel J., Settersten R., Panel on New Directions in Social Demography, Social Epidemiology, and the Sociology of Aging; Committee on Population; Division on Behavioral and Social Sciences, The National Academies Press, Washington, USA 2013, The New Realities of Aging: Social and Economic Contexts.
2. Chute C., French T., Introducing Care 4.0: An Integrated Care Paradigm Built on Industry 4.0 Capabilities, Int J Environ Res Public Health 2019.
3. French T., Teal G., Raman S., Experience Labs: Co-creating Health and Care Innovations Using Design Tools and Artefacts, Proceedings of the Design Research Society 50th Anniversary Conference, Brighton, UK. 27–30 June 2016.
4. Gilchrist A., Industry 4.0: The Industrial Internet of Things. New York, USA 2016.
5. HIS Scottish Patient Safety Programme. Healthcare Improvement Scotland. Dostępne online: [http://www.healthcareimprovementscotland.org/our\\_work/patient\\_safety/spsp.aspx](http://www.healthcareimprovementscotland.org/our_work/patient_safety/spsp.aspx).
6. Kehusmaa S., Autti-Rämö I., Helenius H., Rissanen P., Does informal care reduce public care expenditure on elderly care? Estimates based on Finland's Age Study, BMC Health Serv. Res. 2013.
7. Kringos D.S., Boerma W.G., Hutchinson A., Saltman R.B., Building Primary Care in a Changing Europe. WHO: The European Observatory on Health Systems and Policies; Denmark 2015.
8. OECD, Fiscal Sustainability of Health Systems: Bridging Health and Finance Perspectives, OECD, Paris, France 2015.



9. Sanders E., Stappers P., Convivial Toolbox, Generative Research for the Front End of Design. BIS Publishers Amsterdam 2012.
10. Scottish Government, Chief Medical Officer's Annual Report. Scottish Government; Edinburgh 2014.
11. The Digital Health & Care Institute, The Digital Health & Care Innovation Centre for Scotland, dostępne online: <http://dhi-scotland.com/>
12. The Glasgow School of Art Future Health and Wellbeing Repository, dostępne online: <https://www.futurehealthandwellbeing.org>.
13. Thuemmler C., Bai C., Health 4.0: How Virtualization and Big Data Are Revolutionizing Healthcare. Cham. Switzerland 2017.

**УДК 351:342.5(061.3)**

*Лапшин С.А.,*

*кандидат історичних наук, доцент кафедри права і публічного управління  
Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

*Поліщук О.С.,*

*здобувач ступеню вищої освіти магістр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Адміністративна реформа, що була започаткована в процесі суспільних трансформацій з набуттям Україною незалежності, характеризується як складний тривалий і багатоетапний процес, що продовжується з урахуванням як імперативів розбудови ефективної системи публічного управління в Україні, так і з урахуванням прогресивного світового досвіду державно-управлінських реформ, глобалізаційних викликів і тенденцій світового розвитку цивілізації.

Від ефективності публічного управління безпосередньо залежить рівень життя громадян, якість ведення бізнесу, рівень ВВП та інші економічні показники. Уряд Д.Шмигала декларує продовження реформи децентралізації влади, що передбачає: 1) максимальну дерегуляцію дозволів і послуг; 2) передачу більшості повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад – сіл, селищ та міст; 3) чітке розмежування повноважень як між різними органами місцевого самоврядування, так і між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування; 4) залишення більшої частини податкових та інших надходжень «на місцях» для забезпечення фінансової життєздатності територій тощо. Все це повинно базуватися, зокрема, на принципі субсидіарності та передбачає відповідальність органів місцевого самоврядування перед виборцем і державою [1].

Водночас, Кабінет Міністрів України фактично монополізував процес здійснення реформи місцевого самоврядування та децентралізації, не дивлячись на певне відставання від графіку «Дорожньої карти», яка була розроблена експертами з громадянського суспільства. Доказом цього є, зокрема, розробка і затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Кінцевою метою змін є створення ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних і доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

В той же час, відсутня широка громадська дискусія з цієї проблеми, куди б мали підключитися, насамперед, інститути громадянського суспільства. Уряд намагається здійснювати реформу практично одноосібно. Окреме занепокоєння викликає також політичне форсування процесу. У проведенні реформи децентралізації Україна має потужну підтримку ЄС. Так, у грудні 2016 року було підписано фінансову угоду між Урядом України та Європейською Комісією, що передбачає підтримку України в реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016–2020 рр. в межах програми ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» [2, с.133].

Згідно зі світовими показниками ефективності урядування, Україна посідає доволі низьке місце у рейтингах конкурентоспроможності. Покращити позиції держави здатні такі фактори, як зниження адміністративного навантаження державного регулювання, підвищення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій. Результатом реформування має бути така система публічного управління, яка гарантує належне впровадження політичних рішень та правових норм, є прозорою,

передбачуваною, спрямована на стаке економічне зростання і сприяє розвитку підприємництва та інвестицій. Окрім того, ознаками ефективності публічного управління має бути раціональне використання фінансових та людських ресурсів, створення умов для самореалізації громадян і перетворення держави на привабливого та ефективного роботодавця.

Реформа публічного управління змінює фокус роботи міністерств із продукування нормативних актів та управління майном на формування політик у галузях, за які відповідає міністерство. Формування політик буде ключовою функцією нових структурних підрозділів, створюваних у міністерствах – директоратах політики. Водночас новостворені директорати стратегічного планування та євроінтеграції візьмуть на себе функції координації, пріоритизації політики та стратегування. Це дозволить уряду будувати узгоджену ієрархію стратегічних цілей. Державний бюджет формуватимуть відповідно до цих цілей. Завдяки трирічному бюджетному плануванню реалізація цілей забезпечуватиметься достатнім фінансуванням. Постійний моніторинг та оцінка результатів реалізації політик дозволить оцінювати їх ефективність та коригувати відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Реформа стосується також центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) та взаємодії між ними і Кабінетом Міністрів України. Буде створено раціональну та прозору систему підпорядкування й підзвітності ЦОВВ, чітко визначено перелік їхніх повноважень і сфери відповідальності та усунуто дублювання функцій різними органами. Організаційні структури міністерств і ЦОВВ будуть реорганізовані й оптимізовані, а на нові посади залучатимуть висококваліфікованих фахівців на конкурсній основі. Зокрема, передбачено впровадження адміністративної процедури відповідно до принципів ЄС, підвищення якості надання адміністративних послуг та збільшення частки послуг, доступних в електронній формі, а також зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян.

Формування професійної державної служби це – ще один напрям реформи, який стосується державної служби та управління людськими ресурсами. У КМУ та міністерствах уже з'явилися державні секретарі – службовці найвищої категорії, яких призначають на конкурсній основі: вони відповідають за ефективну роботу міністерств. У міністерствах також розпочалося формування «команд реформ», які складатимуться з висококваліфікованих і компетентних державних фахівців, здатних забезпечувати реалізацію реформ і підтримувати якісний процес формування та аналізу політики у пріоритетних галузях [3].

Сучасні методи управління персоналом дозволять перетворити державу на конкурентного та престижного роботодавця. Державна служба має орієнтуватися на результат, а не на процес, та мати чіткі показники ефективності своєї діяльності. До того ж, завдяки системам електронного урядування та введенню чіткої системи збалансованих показників з аналізом їх впливу державна служба буде більш ефективною. Не останню роль у цих змінах відіграватиме і запровадження прозорості та справедливої системи оплати праці держслужбовців.

Реформа децентралізації планувалася, як передача значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування. Результатом реформи має стати утворення трирівневого адміністративно-територіального поділу: територіальна громада, новий район, область. Децентралізація в Україні, як і будь-який процес у державі, може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні наслідки полягають у тому, що децентралізація влади буде належним чином поліпшувати стан суспільства, дасть змогу громадянам брати участь у вирішенні питань місцевого значення і забезпеченні своїх потреб на місцевому рівні і саме вирішенні тих проблем, які стосуються певних територіальних одиниць. Але є й негативні наслідки реалізації децентралізації публічної влади в Україні на сучасному етапі. За умови реалізації децентралізації влади є певний ризик появи конфліктів між

державою і органами місцевого самоврядування. Адже передача державою на місцевий або регіональний рівень повноважень, що регулюють економічні процеси, може призвести до конфліктних ситуацій між органами державної влади і органів місцевого самоврядування. Також широта повноважень, щодо вирішення певних питань на місцях, а також відсутність чіткої визначеності сфери повноважень певних органів державної влади та місцевого самоврядування може привести до політичної кризи [4]. Тому важливо досягти рівня оптимальної децентралізації, яка полягає у політично й економічно обґрунтованому розмежуванні повноважень органів державної влади і місцевого самоврядування. На сучасному етапі українського державотворення актуальність цього принципу зумовлена необхідністю оптимального розмежування повноважень центру і органів місцевого самоврядування, що є важливою умовою ефективної реалізації публічного управління, оскільки надмірна централізація породжує безініціативність нижчих ланок системи органів виконавчої влади, а надмірна децентралізація приводить до відсутності єдності у формуванні і здійсненні державної політики, однакових вимог, нормативів і оцінок її результатів, що створює умови для суб'єктивізму, порушення єдності державного керування, дезорганізації й анархії. Таким чином, оптимальність децентралізації, рівень якої визначається з урахуванням конкретних історичних умов, специфіки конкретного періоду, характеру суспільного і державного ладу, задач держави, розмірів території і населення, економічного, фінансового становища, наявності і рівня підготовки кадрів на місцях, є одним з основних шляхів оптимізації управлінської діяльності в державі, суспільстві, економіці, культурі й одним з основних напрямів регіональної політики.

У процесі проведення реформи децентралізації виникає певна кількість проблем, можна виокремити такі: а) відсутність чіткої послідовності з прийняття нормативно-правових актів; б) відсутність чіткої регламентації повноважень в процесі комунікації органів державної влади та органів місцевого самоврядування; в) недостатня кваліфікованість і професійність

осіб, які здійснюють управління відповідно до кваліфікаційних вимог; г) нестача матеріально-технічної бази (техніка, програмне забезпечення, інформаційні електронні бази, система електронного документообігу, швидкісні лінії зв'язку для доступу до загальнодержавних реєстрів тощо) [5].

Перед реформаторами завжди стоїть дилема - використовувати наявну систему органів чи будувати нову. Централізована модель довела свою неефективність, чим і зумовлена потреба її трансформації, а нову розбудовувати дорого та довго. Оскільки вибудовувати систему вкрай складно, то досить часто обирається модель, яка дає змогу хоч якоюсь мірою використовувати вже наявні інститути, інфраструктуру і зв'язок. Цей процес прагнули зробити добровільним, але усвідомивши те, що відбувається штучне затягування, примусово затвердили перспективні плани громад. Водночас зберігається наступність, ОТГ є правонаступником майна, прав та обов'язків територіальної громади, що приєдналася, а її рада та виконавчий комітет - правонаступниками прав та обов'язків відповідних юридичних осіб (ради та її виконавчого комітету). В цьому контексті також існує колізія. Адже з укрупненням районів, правонаступниками майна районів, що ліквідовуються повинні стати новоутворені районні ради. Так як більшість районних рад відали комунальними закладами на своїй території постало питання кому їх передати. Адже за змінами, які прийняті до Бюджетного Кодексу та Податкового кодексу здійснювати управління комунальними закладами повинна територіальна громада на території якої цей заклад знаходиться. Але не всі районні ради хотіли передати на селищні ради майно, а тому утворився колапс, коли районні ради отримують у своє управління заклади, а фінансової можливості їх утримувати не буде [6].

Важливим чинником, яким впливає на вибір механізму публічного управління, є доступність влади, тобто наскільки в результаті реформи відбудеться наближення органів місцевого самоврядування до населення чи їх віддалення. Саме на цих питаннях традиційно базується логіка пояснення

і критика процесів збільшення/зменшення кількості муніципальних утворень. Укрупнення територіальних громад призводить до скорочення кількості органів місцевого самоврядування, тому наближення влади до населення не відбувається. При цьому варто зазначити, що збільшення чи зменшення загальної кількості органів місцевого самоврядування не є достатнім критерієм децентралізації. Досвід радянської системи управління на місцях свідчить про те, що велика кількість місцевих органів влади може ефективно функціонувати, як частина централізованої системи управління [7, с. 163]. Доступність повинна реалізовуватись через старост, а оновлений механізм їх призначення та визначення округів не можна вважати ефективним. На нашу думку, негативним явищем є те, що старосту призначає рада за поданням голови, адже при цьому не враховується думка громади, і якщо децентралізація покликана забезпечити участь громадян в управлінні, то якраз визначення особи, яка буде здійснювати управлінські функції на певній території має бути за жителями громади.

Аналізуючи децентралізацію публічної влади, варто зазначити, що найголовнішою складовою частиною цього процесу є самоорганізація населення, яке вирішує питання на місцевому рівні самостійно і тим самим задовольняє потреби тієї чи іншої територіальної громади. Самоорганізація населення - це запорука розбудови демократичної держави, адже через волевиявлення народу та у процесі вирішення питань місцевого значення сама територіальна громада краще знає, які потреби варто задовольнити. Децентралізація публічної влади в Україні на сучасному етапі створює умови органам місцевого самоврядування діяти самостійно, незалежно від органів державної влади. Отже, можемо говорити про самоорганізацію населення не просто як про плановий етап децентралізації публічної влади, а вже як абсолютно реальний елемент процесу децентралізації і втілення в життя останнього.

Децентралізація в демократичній державі передбачає закріплення повноважень за суб'єктами системи місцевого самоврядування, для того



щоб питання місцевого значення вирішувалися органами та посадовими особами, обраними населенням. Спільним для деконцентрації, тобто передачі повноважень на місця але присутній прямий контроль за виконанням цих повноважень, та децентралізації влади є те, що повноваження вилучаються у центральній владі і здійснюються місцевими органами публічної влади. Водночас правова основа, форми і методи здійснення деконцентрації та децентралізації публічної влади розрізняються. За децентралізованої моделі організації влади орган вищого рівня не може втручатися в діяльність органу нижчого рівня, не може здійснювати щодо нього управлінської діяльності та видавати накази чи розпорядження. Межі самоврядування органів, що виконують завдання на засадах децентралізації публічної адміністрації, визначаються заходами нагляду, який застосовують винятково у випадках та у спосіб, передбачені законом [8, с.33-34].

Із дня проголошення незалежності в Україні не вдалося створити таку діючу систему місцевого самоврядування, яка була б ефективною. Модель місцевого самоврядування, яка є нині, потребує суттєвого вдосконалення, що передбачає перерозподіл повноважень між органами публічної влади різних рівнів, тобто реформування системи територіальної організації влади. Варто створити умови для чіткого розуміння громадянами України суті децентралізації влади як дійсно важливого процесу для держави, який передбачає не лише передачу прав органам місцевого самоврядування, а й передачу на місця відповідальності за стан розвитку територіальних громад, за вирішення питань місцевого значення. В залежності від матеріальної та фінансової спроможності територіальних громад має бути розширена компетенція органів місцевого самоврядування. По-друге, необхідно забезпечити конституційне право громадян, які проживають у певній територіальній одиниці, на місцевому референдумі вирішувати проблеми місцевого значення [9, с.34]. Слід розробити та ухвалити акти законодавства щодо посилення механізму прямого народовладдя, удосконалення

правового регулювання процедур проведення загальних зборів громадян за місцем їх проживання та встановлення додаткових гарантій діяльності органів самоорганізації населення, створити сприятливі умови для широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020»: Указ, Стратегія від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Баймуратов М.М. Феномен «розмежування повноважень» як основоположний інструментальний метод формування компетенції органів місцевого самоврядування в умовах муніципальної реформи в Україні //Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право. 2017. Вип. 13. С. 132-153.
3. Середньостроковий план дій до 2020 року. Урядовий портал URL: [uquadu-na-2017-rik-prodovzhennya-reformi](http://uquadu-na-2017-rik-prodovzhennya-reformi) (дата звернення: 28.09.2020)
4. Рекомендації щодо законодавчого забезпечення конституційної, адміністративної та судової реформ //Центр політико-правових реформ. Програма сприяння Парламенту України. К.: Заповіт, 2007. 52 с.
5. Про утворення робочої групи з підготовки проекту Концепції реформування публічної адміністрації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 березня 2008 р. № 531 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/card/531-2008-%D1%80>.
6. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
7. Зварич І.Т. Етнополітика в Україні: регіональний контекст. К.: Дельта, 2009. 320 с.
8. Багмет М.О., Личко Т.М. Цінність місцевого самоврядування як демократичної форми децентралізації державно владних повноважень. Наукові праці ЧДУ. Сер. : «Держ. упр.». 2019. № 112. С. 33-38.

9. Упровадження децентралізації публічної влади в Україні: національний і міжнародний аспекти /за ред. М.В. Савчина. Ужгород: TIMPANI, 2015. 216 с.

**УДК 351.851:378**

***Зінько І.Ю.***

*кандидат історичних наук, кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет  
менеджменту освіти» НАПН України*

***Мороз А.Ю.***

*здобувач ступеня вищої освіти магістр  
Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО- ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ**

Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ ст. спрямовує діяльність на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, яке має утверджуватися як державно-громадське і орієнтувати освітні процеси не на відтворення, а на розвиток. Важливо передбачити органічне поєднання засобів державного впливу з громадським управлінням, що розширюватиме управлінські можливості громадської думки [1].

Зазначене спонукає до розгляду різних точок зору на управління, які відповідають етапам його еволюції:

1. Перша особа не спроможна реалізувати «цільовий процес» ані власною діяльністю, ані через добровільну організацію діяльності інших. Тому використовує силу влади шляхом примусової реалізації процесу іншими особами. При цьому сила влади тяжіє і над ним самим, і над його підлеглими (ретроспективний погляд, відповідає першій парадигмі).

2. Перша особа сама не бере участі у реалізації «цільового процесу», але організує діяльність інших на його реалізацію. Участь, кваліфікація,

ефективність та інші якості підлеглих є визначальними і принциповими (сучасний погляд, відповідає другій парадигмі).

3. Перша особа шляхом власної діяльності реалізує «цільовий процес». Участь інших осіб не є принциповою і визначальною (перспективний погляд, відповідає третій парадигмі) [2; с.35].

Сформулюємо парадигму управління освітою державно-громадського типу: пріоритет спільної дії першої особи і підлеглих. Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур. Такий підхід передбачає врахування природовідповідної самоорганізації суб'єкта та об'єкта управління. При цьому цільові функції управлінських структур і об'єктів управління сполучаються через процеси діалогічної адаптації, що здійснюються внаслідок регулювання цих функцій у ході супровідного освітнього моніторингу.

Державно-громадська система управління сферою освіти має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономності навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг, орієнтації освіти не на відтворення, а на розвиток, формування досвіду і цінностей, необхідних для сталого розвитку. Така модель управління має бути відкритою і демократичною [3; с.205-206].

Відкритість системи передбачає розширення управлінських можливостей. При цьому особливої уваги набуває інформаційний обмін між представниками державного управління та громадськості, механізмом якого є діалог (один із головних інструментів щодо впровадження освіти для сталого розвитку), співпраця, взаємодія. Цим пояснюється актуальність обраної теми.

Провідними принципами реформування системи управління Конституція України визначає принципи демократизації, самоврядування, узгодження регіональних інтересів із державно-громадськими [4]. Тому таким важливим на сьогодні є розвиток теорії управління - управління

персоналом, управління стратегічними змінами, управління на державно-громадських засадах.

Для того щоб охарактеризувати процес залучення громадськості до управління та оцінити її роль, виявити її участі в упровадженні змін в управлінні навчальними закладами, з'ясуємо сутність поняття «громадськість», специфіку окремих її типів. У 90-х рр. ХХ ст. науковцями була запропонована принципово нова концепція управління, яка передбачала участь громадськості у справах школи (О. Глазунова, Ю. Громико, Д. Дмитрієв). Їх підхід до визначення поняття «громадськість» визначає умови, від яких залежить ефективність співпраці органів державного та громадського управління.

«Громадськість» - передова частина, передові кола суспільства. Це особлива форма організації населення, яка характеризується двома ознаками. По-перше, спрямованістю керівного впливу на саму себе (громадське замовлення на освіту адресується громадськістю не до інстанцій, а до себе самої). По-друге, критерієм громадськості є наявність позицій і цілей у її представників, відповідальність за їх досягнення [5].

Дослідники виділяють три типи громадськості, які по-різному беруть участь в управлінні системою освіти.

*Перший тип громадськості* - непрофесіонали. Це батьки, учні старших класів, інші категорії груп населення. Специфіка їх ставлення до управління освітою полягає в тому, що вони зацікавлені у продукті школи і є певною мірою його споживачами, але не компетентні в технологіях освіти і, як правило, не розглядають її продукт у контексті державних цілей та ідеалів. Багато із них зацікавлені в результатах освіти, мають бажання впливати на систему освіти, але залишаються при цьому в межах своєї компетентності. Механізм впливу непрофесіоналів на освіту - це, в основному, вибір типу закладу освіти для себе або своїх дітей, матеріальна підтримка школи.

Аналіз емпіричних даних засвідчив, що керівники закладів освіти ще не готові до інноваційних змін, не мають глибоких знань з основ державно-

громадського управління. На цю проблему звернув увагу В.Грабовський, дослідник державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами на районному рівні [6; с.357].

Узагальнення результатів анкетування керівників районного та шкільного рівнів виявило, що 74,6% з них не готові до впровадження державно-громадського управління загальною середньою освітою. Водночас, залучення батьків, громадськості до управління розвитком освіти вимагає активізації традиційних та нових форм громадського спрямування. Нині в закладах освіти діють піклувальні ради, сформовані на підставі Закону України «Про освіту» [7].

Як свідчать теоретичні та емпіричні дані, ці органи наразі діють формально. Освітня ініціатива від громадських організацій майже не надходить. Незважаючи на певні напрацювання з питань управління на громадських засадах, значні зусилля з боку освітніх закладів і органів управління освітою, прогресивних громадян та окремих громад, державно-громадське управління освітою в Україні недостатньо інституційно сформовано, його функціональна здатність і реальний вплив залишаються ще низькими. Попри численні приклади впровадження його елементів на всіх управлінських рівнях освіти, воно не набуло системності, залишається фрагментарним, маловпливовим. Аналіз практики показує, що органи громадського самоврядування в освіті працюють нерегулярно. Здебільшого громадські освітні структури формальні, а отже, не дієві [8; с.16-17].

*Другий тип громадськості* - це педагогічна громадськість. Механізмом впливу педагогічної громадськості на розвиток освіти є створення особистих авторських навчальних програм, посібників, варіантів організації навчально-виховного процесу. Але їх вибір залишається за учнями та батьками.

*Третій тип громадськості* - освітня громадськість. Її характеризує, окрім компетентності в питаннях технології освіти, наявність особистих цілей, що пов'язані з осмисленням і визначенням функцій, цілей та змісту

освіти. Цей тип громадськості відповідає за формування громадського замовлення на освіту та за реалізацію функцій освітньої системи в суспільстві. Освітня громадськість є носієм культурних зразків, чим і обумовлює культурний рівень змісту та організації освіти [9; с.357].

Якщо зацікавленість в освіті у громадськості першого та другого типу є природною і може виникнути сама по собі, то формування освітньої громадськості не відбувається стихійно, воно має бути спеціально організоване.

На нашу думку, діалог із громадськістю - це механізм, за допомогою якого можна створити умови для вільного та конструктивного обміну інформацією, а також успішного виконання програм розвитку кожного навчального закладу, освіти для сталого розвитку. А щоб досягти такої мети, необхідно дотримуватися основних принципів взаємодії, а саме:

- *принципу довіри* (у його межах потрібно виявляти рівноправність і доброзичливість у спілкуванні, спільній діяльності, брати до уваги думки та побажання батьківської громадськості, представників громадських організацій, громадян);

- *принципу відкритості* (інформація має бути донесена до всіх зацікавлених у її отриманні учасників процесу розроблення та прийняття рішень. Змістом цього принципу стає те, що поширення інформації та залучення громадян до відповідних програм (проектів) здійснюється без будь-яких обмежень з огляду на соціальний статус, професію, політичні погляди. Кожен етап роботи із залучення громадян має базуватися на дотриманні відкритих, зрозумілих та єдиних правил поведінки).

Тісно поєднаний з попередніми *принцип об'єктивності*. Неправдива, викривлена інформація може суттєво підірвати довіру громадськості до освіти. Натомість об'єктивно оцінена ситуація, ретельно підібрана аргументація здатні уникнути проблеми або успішно їх вирішити.

Одним із важливих принципів залучення громадян до розробки програм (проектів), прийняття та контролю за виконанням рішень є *принцип*

*координованості дій.* Інформація, яка виходить за межі навчального закладу, оцінка пропозицій батьків, учнів, громадян не повинні бути суперечливими. Такі випадки неузгодженості знижуватимуть довіру [10; с.70-71].

Дотримання названих принципів, правильно організований інформаційний обмін, постійний зворотний зв'язок здатні налагодити ефективну управлінську діяльність із залученням громадськості (шкільних рад, піклувальних рад), сприятимуть своєчасному і швидкому реагуванню на освітні потреби батьків, учнів, громадян та досягненню спільними зусиллями поставленої мети освіти для сталого розвитку.

Сутність державно-громадського управління у сфері освіти передбачає узгоджену взаємодію між державою й громадою у вирішенні різноманітних питань освіти, пов'язаних з можливістю відповідально і результативно впливати на освітню політику, прийняття управлінських рішень, створення здорового соціального середовища для учнів та ін. Державна складова освіти має гарантувати забезпечення доступності й рівних можливостей для отримання повноцінної якісної освіти. Громадська складова передбачає з одного боку - дієвий контроль, з іншого боку – ініціативність та високий рівень вимог до освітньої діяльності.

Державно-громадське управління освітою розвивається на основі принципів, що передбачають, насамперед, відкритість, демократичність, взаємодію, узгодженість, участь та спільне управління.

Суттєвою ознакою сучасної освіти, що характеризує перехід до державно-громадського управління освітою, є створення недержавних структур, які розширюють можливості шкіл у виборі шляхів свого ресурсного забезпечення (центри освітніх технологій, ресурсні центри).

Безсумнівною ознакою державно-громадського управління вважається поява горизонтальних управлінських структур, які визначені у Законі України «Про освіту» у вигляді піклувальних рад, рад шкіл, асоціацій, шкільних фондів, громадських організацій.



Громадсько-державні органи управління освітнім закладом створюються з метою зростання впливу батьків та громадськості на управління розвитком навчального закладу. У відповідності до положення про їхню діяльність вони розглядають та затверджують стратегічні питання розвитку школи. Створені у школі громадські ради, громадські органи управління дозволяють здійснювати жорсткий громадський контроль за діяльністю школи.

Таким чином, ми можемо виділити основні аспекти щодо реформування управління освітою на державно-громадських засадах: створити умови для запровадження в освітню практику системи державно-громадського управління; розширити автономію ЗШ та ЗВО; розробити нормативну базу проведення освітнього моніторингу для відслідкування динаміки розвитку державно-громадського управління освітою на основі врахування громадської думки; розширити заохочення участі громади в управлінні освітою; поглибити співробітництво навчальних закладів і громадських організацій; підвищити роль місцевого самоврядування в управлінні освітою.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр.: //Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>.
2. Заєць О.В. Поняття “управління освітою” : проблема визначення /О.В. Заєць // Рідна школа. 2008. № 6. С. 34–36.
3. Даниленко Л.І. Освітній менеджмент: [навч. посіб.] /Л.Даниленко, Л.Карамушка. К. : Шкільний світ, 2003. 308 с.
4. Конституція України, прийнята на п’ятій сесії ВР України 28 черв. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.
5. Соловйов Ю.І. Рівень державного управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: [osvita.ua/school/school\\_today/1295](http://osvita.ua/school/school_today/1295).
6. Грабовський В.А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим

супроводом /В.А.Грабовський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2004. № 4. С. 355-363.

7. Закон України «Про освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

8. Біла книга. Про політику адаптації вітчизняного законодавства у галузі норм і стандартів до європейських вимог. К., 2006. 65 с.

9. Грабовський В.А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом /В.А.Грабовський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2004. № 4. С. 355-363.

10. Довбиш І.А. Модель державно-громадського управління ЗНЗ /І.А.Довбиш // Директор школи, ліцею, гімназії. 2006. № 1. С. 69-75.

**УДК 37.091.3:001.895(100)**

*Дрозд Т.М.*

*кандидат педагогічних наук, методист центру*

*«Освітній хаб "NotBox"» Вінницького державного педагогічного*

*університету імені М. Коцюбинського, старший викладач*

*кафедри права і публічного управління*

**ХАБ «NOTBOX» ЯК ПРОСТІР ОСВІТНЬОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА РОЗБУДОВИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА** (на прикладі роботи над проектом «Молодь – громада – влада»)

Потреби ціложиттєвої освіти дорослих, розбудови громадянського суспільства, створення креативних осередків, генерування й реалізації інноваційних проектів обумовили на початку ХХІ століття потужний розвиток новітніх структурних утворень: хабів, коворкінгів, інноваційних центрів, арт-кафе тощо. Зазначені простори з'являються при провідних навчальних закладах та структурах муніципалітетів, за підтримки державної влади, громадськості чи представників бізнесу. Особливо перспективними є хаби при закладах вищої освіти, адже саме тут акумулюється як потужна

науково-методична база, так і людські ресурси (науково-педагогічні кадри й студентська спільнота).

У вересні 2020 року розпочав роботу центр «Освітній хаб "NotBox"» - структурний підрозділ Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

За просторовою організацією зазначений хаб є універсальним, багатофункціональним, із комфортним простором, що гнучко трансформується, дозволяє використовувати водночас декілька локацій. Це створює позитивну емоційну атмосферу та умови для урізноманітнення форм роботи, сповненої сучасним, актуальним змістом.

Стаття має на меті розглянути практичне впровадження провідних напрямів діяльності освітнього хабу на прикладі створення й реалізації проекту соціальної дії «Молодь – громада – влада».

Насамперед зазначимо, що місія хабу – це ефективна взаємодія задля навчання й розвитку, оновлення змісту освіти та згуртування поколінь. Відтак хаб зорієнтований на роботу з різними сегментами цільової аудиторії, а саме: науково-педагогічні працівники та студенти університету, вчителі й учні закладів загальної середньої освіти, педпрацівники закладів дошкільної, позашкільної, мистецької освіти, громадськість м. Вінниці. З огляду на активне використання у 2020-2021 році гібридних та дистанційних форм проведення заходів, можемо констатувати, що цільова аудиторія не обмежується містом Вінниця й містить представників усіх областей і регіонів України.

Стратегічні напрями діяльності хабу визначено таким чином: наука й освіта, дозвілля, студентські ініціативи. У цій публікації ми зосередимо увагу насамперед на освіті, підкресливши, що хаб як інноваційний простір відкриває перспективи для поєднання й взаємодоповнення формальної та неформальної освіти.

Безперечно, формальна освіта є базовою, вона закладає підвалини для подальшого саморозвитку, разом із тим великого значення нині набуває й

освіта неформальна, адже вона є більш варіативною, оперативно й гнучко реагує на суспільні запити, враховує індивідуальні потреби здобувачів освіти. Неформальна освіта – підґрунтя самоосвітньої діяльності, розвитку особистості. Важливо, щоб уже на етапі здобуття формальної освіти у студентської молоді сформувалась потреба в неперервному самовдосконаленні й продовженні освіти упродовж життя.

Хаб як простір неформальної освіти пропонує молоді широкий спектр освітніх, просвітницьких, мистецьких, соціальних заходів. Нові підходи до неформальної освіти дорослих реалізуються також шляхом участі в міських, регіональних та міжнародних грантових програмах, співпраці з інститутами громадянського суспільства. Адже неформальній освіті приділяється особлива увага з боку громадських організацій. Про це свідчить зростання мережі недержавних громадських організацій, які генерують освітні ініціативи для дорослих. Безперечно, такі ініціативи мають велике значення для формування свідомої громадянської позиції особистості й участі в розбудові громадянського суспільства. Підтвердімо сказане конкретним прикладом.

У лютому 2021 року було оголошено другу хвилю конкурсів проєктів соціальної дії в трьох областях України: Вінницькій, Львівській та Сумській. Зазначимо, що пітчінг проєктів – це конкурс проєктів соціальної дії, спрямованих на позитивні соціальні зміни у громаді. Реалізується ця ініціатива за фінансової підтримки Європейської Комісії та Британської Ради. Організаціями - національними партнерами є Херсонський Регіональний Благодійний Фонд «Об'єднання», Громадська організація «Міцна громада» (Донецька область) та Громадська організація «Молодіжна платформа» (м. Луцьк) [1].

Учасники пітчінгу окрім того, щоб підготувати заявку, повинні були пройти онлайн-курс «Є ідея? Втілюй! Проєктний дизайн для соціальних ініціатив» на першій дистанційній платформі громадянської освіти від Відкритого Університету Майдану (ВУМ). Доречно зазначити, що, по-

перше, при побудові курсу використовувалась методологія програми «Активні Громадяни» Британської Ради, яка реалізується у 68-ми країнах світу, по-друге, названий курс – це освітня ініціатива, яка поширює ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні [2].

Отож, розпочавши роботу над проєктною заявкою, команда освітнього хабу «NotBox» водночас пройшла навчання за програмою онлайн-курсу.

Зосередимо увагу на меті й провідних ідеях проєкту «Молодь – громада – влада», що був ініційований нашою командою.

Проєкт спрямований на подолання інертності студентської молоді та формування особистісних і громадянських цінностей шляхом проведення 9 інтерактивних заходів та ознайомлення з діяльністю органів місцевого самоврядування для студентів закладів вищої освіти м. Вінниці упродовж травня – жовтня 2021 року.

Відправними точками стали такі аспекти. По-перше, ініціаторів проєкту зацікавило дослідження цінностей 24 країн Європи, у тому числі й України, проведене у рамках міжнародного проєкту “Європейське соціальне обстеження” (European Social Survey) [3]. Експерти проєкту очікували, що зміст життєвих цінностей українського населення буде значно відрізнятися від аналогічних цінностей населення європейських країн. Ця гіпотеза була підтверджена. Нашу увагу привернув насамперед такий факт: Україна випереджає усі інші зазначені країни за компонентом самоствердження, в основі якого – влада над людьми, а не активна самореалізація та самовіддача. Закцентуємо увагу на тому, що влада розуміється як соціальний статус і престиж, контроль чи домінування над людьми і ресурсами. Разом із тим у населення не сформовано розуміння влади як здатності впливати на події та явища, забезпечувати стабільність і порядок у суспільстві, безпеку держави на основі принципу верховенства права.

По-друге, у розрізі вивчення цінностей українського народу ми вирішили докладніше розглянути питання цінностей сучасної молоді [4].

По-третє, в контексті ставлення молодого покоління до влади, автори проєкту вважають за доречне ознайомити молодь, що навчається в м. Вінниці, з діяльністю органів місцевого самоврядування, а саме Вінницької міської ради, адже нинішні студенти – це потенційні мешканці Вінницької територіальної громади в найближчому майбутньому.

Проєкт «Молодь – громада – влада» пройшов попередній відбір. На авторів чекав 4-денний тренінг, покликаний допомогти відібраним учасникам та учасницям доопрацювати ідеї і проєкти та підготуватися до фінального пітчінгу. Тренінг був проведений у рамках проєкту «Зміцнення міжсекторальної співпраці для соціальної згуртованості» й покликаний забезпечити ефективне подолання викликів і реалізацію перспективних можливостей в галузі розвитку на місцевому рівні шляхом покращення співробітництва між організаціями громадянського суспільства (ОГС) та місцевими органами влади (МОВ) в Україні. Він здійснюється Британською Радою спільно з трьома спів-заявниками (ОГС): ГО «Міцна громада», ГО «Молодіжна Платформа», та Херсонським обласним благодійним фондом «Об'єднання». Така діяльність на всеукраїнському й міжнародному рівні переконливо свідчить як про важливість неформальної освіти в цілому, так і про розвиток громадянського суспільства шляхом здійснення освіти дорослих.

Результатом неформальної освіти команди хабу «NotBox» стала перемога у фінальному етапі пітчінгу. Наразі триває реалізація проєкту.

Перший рік діяльності центру «Освітній хаб "NotBox"» Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського дозволяє дійти таких висновків:

- хаб як інноваційний структурний підрозділ – це місце об'єднання ініціативних людей, що продукують ідеї та втілюють їх у життя, позитивно впливаючи на зовнішнє середовище;

- у форматі діяльності освітнього хабу закладу вищої освіти взаємозв'язок і взаємовплив формальної і неформальної освіти мають значні

перспективи, ефективність такої діяльності зростатиме за умови цілеспрямованої організації систематичної роботи;

- освітній хаб – це осередок розбудови громадянського суспільства. Проведення відповідних заходів, співпраця з інститутами громадянського суспільства, участь у грантових програмах дозволяють вивчати й раціонально адаптувати до конкретних умов перспективний європейський та вітчизняний досвід.

Серед безперечних переваг, що гарантують успіх освітнього хабу «NotBox», багатовекторність діяльності, розгалужена мережа внутрішнього та зовнішнього партнерства, залучення до участі в заходах найрізноманітніших сегментів цільової аудиторії.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Друга хвиля обласних пітчінгів проєктів соціальної дії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.britishcouncil.org.ua/active-citizens/oblast-social-action-projects/second-wave> (дата звернення: 20.08.2021). – Назва з екрана.
2. Є ідея? Втілюй! Проектний дизайн для соціальних ініціатив. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vumonline.ua/course/do-you-have-an-idea-embody/> (дата звернення: 22.08.2021). – Назва з екрана.
3. Ларін С.В. Порівняльний аналіз національних цінностей українського суспільства та цінностей об'єднаної Європи. // Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2 червня 2017 р.). – Київ: Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської інтеграції, 2017. – С. 180-185.
4. Молодь України – 2017 // Результати соціологічного дослідження. – Тернопіль: ТОВ «Терно-граф», 2017. – 72 с.

**УДК 351/354**

**Мельник Е.А.,**

*кандидат філософських наук, доцент, кафедри права і публічного управління, Вінницький державний педагогічний університет*

*імені М.Коцюбинського*

**Гриб В.І.,**

*кандидат філософських наук, доцент, кафедри права і публічного управління, Вінницький державний педагогічний університет*

*імені М.Коцюбинського*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Недостатньо лише отримувати знання;*

*потрібно знайти їм застосування*

*I. Гете*

*Нашою проблемою є не брак знань, а брак дій*

*Марк Хетфілд*

Розбудова національного державотворення базується на наявності фундаментального документу – дороговказу країни – конституції. Розробка основних положень, їх імплементація у суспільне життя, формування громадянського суспільства стає запорукою ефективного управління державою та суспільними взаєминами. Саме тому стратегічного значення набуває нова галузь знань – публічне управління, яке є складною системою, що має власну організаційну структуру, організаційні правила та директиви раціональності застосування. Ефективний механізм публічного управління та адміністрування містить усі загальні складники управлінського механізму: суб'єкт управління, наділений повноваженнями і обов'язками; об'єкт управління, зобов'язаний реагувати на дії суб'єкта; суспільно значуща подія, що викликає необхідність публічного управління; спрямовані дії суб'єкта і дії об'єкта у відповідь на управління.

Отже, суб'єкт управління – це активний початок управлінського процесу. Таким суб'єктом можуть бути сама держава, органи, що діють від її імені, і посадові особи (парламент, президент, уряд та ін.), органи і посадові особи місцевого самоврядування (рада, мер), органи громадського



об'єднання, якщо воно є публічним колективом або має елементи публічного колективу.

Об'єкт публічних управлінських відносин – це те, на що спрямовані дії суб'єкта з метою придбання або надання якихось матеріальних або духовних благ, їх обмеження, позбавлення. Ці блага стосуються людей (громадян, іноземців, осіб без громадянства, осіб із множинним громадянством), їх колективів (профспілок, об'єднань працедавців і т. д.) та їх інтересів.

Чинному законодавству також повинні відповідати структура та функції публічного управління. Зміни, які відбуваються в державному секторі, стосуються впровадженню нових рішень. Натепер державні інституції відіграють ключову роль у визначенні правильних стимулів, зменшенні невизначеності та досягненні довгострокового процвітання кожної держави. Слабкі сторони функціонування публічного управління можуть створити значні перешкоди для функціонування єдиного ринку, інвестицій на регіональному та місцевому рівні, а також інновацій [1].

Для прикладу, в деяких країнах ЄС доклали усвідомлених та послідовних зусиль для підвищення ефективності своїх адміністрацій, саме тому потрібно було суттєво переосмислити фундаментальні блоки своєї адміністративної системи. Нинішній темп соціальних, технологічних та економічних змін вимагає від усіх публічних адміністрацій адаптації до нових реалій [1].

Публічне управління доцільно розглядати в декількох аспектах: 1) публічне управління відображає інституційні засади управління державою; 2) публічне управління орієнтоване на потреби громади та діє на основі організаційних структур, процесів, ролей, взаємозв'язків, політики та програм; 3) публічне управління відповідає за стале економічне процвітання, соціальну згуртованість та добробут людей; 4) публічне управління впливає на довіру населення та створює умови для створення суспільної цінності [2–4].

Відповідно до європейських стандартів держава повинна забезпечувати громадянам право брати участь в управлінні державними справами з метою створення демократичного та правового суспільства. Згідно з рекомендаціями Ради Європи про статус неурядових організацій у Європі (70 пунктів) та Білою книгою належного врядування у Європейському Союзі, яка дала чіткі стандарти щодо роботи публічних адміністрацій, держава має:

- забезпечити сприятливе законодавство для створення та реєстрації різних форм неурядових організацій;
- створити сприятливі податкові умови;
- надати певну державну фінансову підтримку проектам, ініціативам громадських організацій;
- запровадити механізми консультацій, механізми участі;
- дати можливість громадським організаціям та іншим об'єднанням долучатися до розроблення політики, її контролю, реалізації.

Таким чином, побудова стратегії управління людськими ресурсами в публічному управлінні реалізується за таких ознак:

- чітке вирівнювання організаційної структури та децентралізація процесів прийняття рішень та навичок, що детерміновано зростаючим попитом на фахівців;
- формування нового філософського глосарію управління людськими ресурсами, що підкреслює стратегічний аспект професійності та фаховості посадових осіб;
- нові тенденції управління, наприклад, управління проектами, орієнтовані на ефективну командну роботу;
- інформатизація та електронна технологізація комунікацій в реаліях «мережевої» культури інформаційного суспільства;
- ефективність управління за цілями;
- популяризація ідей просвітництва та набуття нових знань та навичок в суспільних об'єднаннях [5, с. 20].

Отже, публічний управлінець намагається найбільш раціонально використати наявну інфраструктуру для надання публічних благ та задоволення суспільного інтересу.

Потрібно зробити наголос на таких характеристиках, які притаманні публічному менеджменту як науковому доповнюванню поняття «публічне управління»:

- приділення значної уваги досягненню результатів і персональній відповідальності керівників;

- присутність прагнення відмови від класичної бюрократії, орієнтація на створення більш гнучких організацій;

- чітке визначення цілей, установлення індикаторів для вимірювальних якості й ефективності діяльності, орієнтація на використання деяких ринкових методів у діяльності органів влади, публічних організацій у цілому.

Для подальшої європейської спрямованості вітчизняного публічного менеджменту необхідно виділити такі принципи, які доповнюють парадигму місцевого самоврядування, надану Європейською хартією місцевого самоврядування [6], і відповідають вимогам менеджменту, орієнтованого на результат:

- принцип гармонізованого керованого розвитку: передбачає розвиток територіальних громад на засадах програмно-цільового підходу з урахуванням маркетингового й економічно обґрунтованого потенціалу та конкурентних переваг території, базується на ідеології сталого розвитку, що забезпечує синергію економічного, соціального та екологічного складників, і спрямовує на гармонізацію зі стратегічними орієнтирами розвитку регіону і суміжних територій;

- принцип забезпечення високої якості публічних послуг і захисту прав споживачів: передбачає побудову системи надання послуг на засадах використання визнаних в Європі моделей якості та стандартів, створення на рівні муніципальних органів влади;

– принцип регулярного зворотного зв'язку із суспільством з приводу оцінювання якості діяльності влади з позицій громадянина-споживача послуг: передбачає формування системи індикаторів стану в ключових сферах діяльності влади, постійний моніторинг громадської думки, зокрема з використанням сучасних електронних інтерактивних засобів комунікацій;

- принцип кластерного підходу до організації територіального співробітництва виробників товарів і послуг: передбачає використання раціональних форм об'єднання зусиль і ресурсів виробничих структур;

- принцип відкритості влади й співучасті громадян в управлінні: передбачає доступність до інформації, якою обґрунтовуються владні рішення, громадську експертизу рішень влади,

- принцип постійного розвитку системи управління: передбачає постійне вдосконалення менеджменту в органах влади, створення раціональних структур управління, делегування повноважень і систем прийняття рішень з урахуванням необхідності їх експертизи [6].

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Загурський О.Б., Король В.С. Концептуальні підходи до розуміння феномену «Публічне управління» //Юридичний науковий електронний журнал, 2020. №4. С.27-30.

2. Кохан С.О. Зарубіжний досвід організації системи контролю. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2013. Вип. 2. С. 284–290. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi Nvamu\\_upravl\\_2013\\_2\\_35](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv.cgi?N=1&M=N&P=1&F=1&C=1&I=1&B=1&W=1&Z=1&X=1&Y=1&S=1&R=1&K=1&L=1&O=1&D=1&E=1&F=1&G=1&H=1&I=1&J=1&K=1&L=1&M=1&N=1&O=1&P=1&Q=1&R=1&S=1&T=1&U=1&V=1&W=1&X=1&Y=1&Z=1)

3. Контроль менеджменту в сучасному державному управлінні: деякі порівняльні практики / пер. з англ. С.Ю. Полянського. Д.: ДФ УАДУ при Президентіві України, Вид-во «Центр економічної освіти», 1999. 258 с.

4. Державний контроль в органах виконавчої влади Словаччини. Президентський контроль : інформ.-аналіт., наук.-метод. бюлетень. 2004. № 4. С. 76–79.

5. Друкер П. Классические работы по менеджменту. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 349 с. Загурський О.Б., Король В.С. Концептуальні підходи

до розуміння феномену «Публічне управління» // Юридичний науковий електронний журнал, 2020. №4. С.27-30.

6. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування : Закон України від 15 лип. 1997 р. № 452/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.

**УДК 346.232:338.2**

***Юник І. Г.***

*кандидат наук з державного управління, доцент кафедри права і публічного управління*

*Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського*

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### **ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

### **ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

У результаті проведеної реформи децентралізації в об'єднаних територіальних громадах з'являються нові можливості для того, щоб здійснювати управління на місцевому рівні, а також ефективно використовувати наявні ресурси. Відповідно до проведеної реформи повноваження, ресурси і відповідальність передаються від центральної влади до муніципальної влади, оскільки об'єднані територіальні громади мають стати рушійною силою в Україні, основою сильної держави.

Так, у червні 2020 р. Кабінет Міністрів України ухвалив рішення щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей, внаслідок якого в Україні створено 1469 спроможних територіальних громад, які мають бути здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг.

На сьогодні, в Україні є затверджена методика формування спроможних територіальних громад. Під час формування спроможних територіальних громад мають враховуватися:

- здатність органів місцевого самоврядування вирішувати суспільні питання, які належать до їх компетенції;
- історичні, географічні, соціально-економічні, природні, екологічні, етнічні, культурні особливості розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць;
  - розвиток інфраструктури;
  - фінансове забезпечення;
  - трудова міграція населення;
  - результати попередньої оцінки рівня спроможності спроможних територіальних громад;
- оптимальність мережі соціальної інфраструктури та доступність публічних послуг у відповідних сферах [1].

У квітні 2021 р. започаткований і створений портал спроможності громад, де представлена велика інформаційна база, яка дасть змогу реально оцінювати ситуацію в кожній громаді. Показники, представлені на порталі поділені на три групи: демографія, інфраструктурний розвиток і фінансове забезпечення.

Для того, щоб прискорити процес цифровізації регіонів, а також об'єднаних територіальних громад, міністерство цифрової трансформації запровадило посаду CDTO – заступників із цифрової трансформації. Вони вже є в кожному міністерстві та поступово з'являтимуться в кожній громаді.

Для реалізації інноваційного розвитку об'єднаних територіальних громад важливу роль відводиться стратегічному управлінні, що передбачає визначення таких елементів системи цілей стратегії місцевого розвитку як:

- стратегічне бачення – довгостроковий горизонт (10 – 15 років);
- пріоритети місцевого розвитку – довгостроковий горизонт (10 – 15 років);
- стратегічні цілі – середньостроковий горизонт (3-5 років);
- оперативні цілі – короткостроковий горизонт (1-3 роки).

Загалом до стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади належать:

- стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади;
- план (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- інші прогностичні і програмні документи (місцеві програми розвитку) [2].

Досвід європейських країн демонструє, що муніципалітети без наявності стратегічного документа не можуть реалізувати жодний проект, оскільки проекти громади, мають відповідати пріоритетам розвитку вказаної території, визначеним стратегічними документами. Тому відсутність стратегії розвитку є певним стримуючим чинником для розвитку громади.

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади не має бути всеосяжним документом, який відображає всі соціально-економічні сфери її території. Натомість стратегія розвитку має бути зосереджена на головних, найбільш перспективних напрямках, які виявлені на основі аналізу:

- соціально-економічного потенціалу;
- сильних і слабких сторін внутрішнього середовища території;
- можливих сприятливих чи негативних зовнішніх впливів.

Всі стратегії мають бути розроблені із врахуванням смарт-спеціалізації. Впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади здійснюється з метою забезпечення сталого розвитку території, підвищення ефективності управління інноваційними процесами в об'єднаній територіальній громаді, створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності, а також підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності території громади. Розроблення стратегій розвитку об'єднаної територіальної громади на засадах смарт-спеціалізації передбачає дотримання таких

принципів, як інноваційна спрямованість, відкритість, паритетність, координація, доповнюваність, диверсифікація, вузька спеціалізація [3].

У формуванні та реалізації місцевих стратегій розвитку можуть брати участь члени територіальних громад через громадські приймальні, “гарячий” телефон, опитування, фокус-групи, громадські слухання, робочі і тематичні групи щодо підготовки рекомендацій, інтерактивні теле- і радіо дебати, місцеві референдуми.

На сьогодні, об’єднані територіальні громади не зобов’язана затверджувати місцеву стратегію розвитку. Однак, парламент вже ухвалив у першому читанні проект Закону “Про внесення змін до Закону України “Про засади державної регіональної політики” [4], відповідно до якого впроваджується трирівнева система стратегічного планування: держава – регіон – громада. Ці кроки здійснюються для того, щоб упорядкувати всі стратегії розвитку.

Варто зауважити, що всі 24 області вже розробили та затвердили регіональні стратегії розвитку на період до 2027 року. Ці стратегічні документи вперше в Україні розроблені на основі принципів SMART-спеціалізації

Також значну увагу приділяє стратегічному плануванню в територіальних громадах Міністерство розвитку громад та територій України. Станом на 25.02.2021 р. в Україні вже у 450 громад затверджені відповідні стратегічні документи, а 422 громади – розробляються. Зважаючи на це, Міністерство розвитку громад та територій України ставить перед собою амбітний план: до кінця 2021 р. – 1000 стратегій громад, які мали б відповідати цілям Державної та регіональних стратегій, а у 2022 р. – всі 1438 об’єднані територіальні громади повинні мати оновлені та затверджені Стратегії розвитку [5].

Впровадження стратегічного управління має низку переваг, зокрема:

- є стійкішим інструментом за умови дотримання методики та менш залежним від зміни управлінських команд;



- дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси громади;
- сприяє відходу муніципальних службовців від стандартного мислення та заохочує інноваційні підходи;
- згуртовує громаду навколо цілей її розвитку та сприяє її самоусвідомленню;
- забезпечує умови для доступу громади до кредитних ресурсів та грантів;
- демонструє готовність муніципального керівництва взяти на себе відповідальність за соціально-економічний розвиток територіальної громади;
- є найбільш дієвим інструментом реагування на невизначеність зовнішнього середовища та формування сприятливого місцевого ділового клімату;
- дозволяє підвищити конкурентоспроможність і матеріально-фінансову самодостатність території замість орієнтації на державну допомогу;
- формування конструктивного діалогу органів місцевого самоврядування, державної влади, населення і підприємств, розташованих на території, з метою її розвитку;
- сприяє зміцненню іміджу території у населення і потенційних інвесторів;
- є ефективним засобом лобіювання інтересів території на регіональному і національному рівнях тощо.

Загалом розроблення місцевих стратегій і програмних документів доцільно реалізовувати з дотриманням таких принципів, як об'єктивність, обґрунтованість та доцільність, координація, відкритість та прозорість, паритетність, недискримінація та рівний доступ, ефективність, історична спадкоємність, сталий розвиток.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>.

2. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: [https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019\\_31.pdf](https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019_31.pdf).

3. Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>.

4. Проект Закону про внесення змін до Закону України “Про засади державної регіональної політики” від 01.04.2021 р. № 5323. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71562](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71562).

5. Мінрегіон: працюємо над тим, щоб до кінця року 1000 громад мали власні стратегії розвитку / Офіційний веб-сайт Міністерства. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-praczuuyemo-nad-tym-shhob-do-kinczya-roku-1000-gromad-maly-vlasni-strategiyi-rozvytku>.

## **УДК 353.1**

***Конотопенко О.П.***

*кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри права і публічного управління, Вінницького державного педагогічного університету імені М.Коцюбинського*

## **СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДИСКУРСІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Соціально-політичні, економічні процеси, що мають місце в Україні, глобалізація та євроінтеграція вимагають зміни організації, змісту, форм і

методів державного впливу на всі елементи суспільства. Вони ставлять перед системою публічного управління якісно нові завдання, які суттєво впливають на процеси її функціонування та розвитку. Тому використання в сучасних дослідженнях публічного управління тільки методології суспільних та юридичних наук не дає надійних, адекватних результатів, які можна було б використовувати в практиці перехідного періоду для вивчення процесів функціонування й розвитку публічного управління.

Залучення системної методології до розгляду функціонування і розвитку публічного управління полягає у визначенні взаємозв'язків і взаємовідносин як між елементами, компонентами та підсистемами публічного управління, так і всією системою публічного управління із суспільством у цілому і можливістю аналізу впливів суспільства на якість її функціонування. Адже саме в контексті такого методологічного напрямку стає можливим визначення протиріч, спровокованих перехідним періодом, та вироблення ефективних рекомендацій щодо їх подолання. В межах такого підходу стає можливим виявлення того, яким чином зовнішнє середовище, тобто суспільство, впливає на систему публічного управління, і навпаки[1].

Під системною методологією розуміється міждисциплінарна галузь наукових досліджень, метою якої є виявлення та теоретичний опис закономірностей побудови, функціонування й розвитку систем. Системна методологія поєднує в собі такі наукові напрями, як системний підхід, системний аналіз, класична теорія систем, теорія систем, що розвиваються самі по собі, теорія систем з активними елементами, системологія тощо.

Системна методологія виникла як реакція на тривале панування аналітичних способів дослідження, явно недостатніх у тому випадку, коли в об'єкті, що досліджується, необхідно виявити основні закономірності функціонування та співвідношення частини або будь-якої частини й цілого, встановити взаємозв'язок між різнорідними фактами, а також тоді, коли виникає необхідність пошуку аналогій в явищах різної природи. Однією з вагомих причин використання системної методології для дослідження

публічного управління є проблема зв'язку між різними науковими напрямами знань, які вивчають публічне управління.

До найважливіших факторів, що визначають необхідність розгляду публічного управління як системи, насамперед належать: 1) транзитивний процес, в якому перебуває держава; 2) вплив глобалізації та інтеграції; 3) зміна вимог з боку суспільства до продуктів функціонування системи публічного управління (нормативно-правових та інших документів і послуг); 4) інформаційний вибух, який привів до нових підходів до технологій функціонування соціальних систем. Зростаюче усвідомлення використання різних рівнів аналізу стає характерною рисою сучасного етапу розвитку системної методології. У цих дослідженнях виділяються три основні лінії: розробка теоретичних основ системної методології; побудова адекватної системній методології дослідницького апарату; впровадження системних ідей і методів.

Системну методологію можна розглядати як сукупність різних моделей і способів опису систем різного роду. Системна методологія може використовуватися в тих випадках, коли необхідно досліджувати об'єкт (у нашому випадку – це публічне управління) з різних сторін, комплексно, у процесі розвитку. Як відомо, найбільш поширеним напрямом системних досліджень вважається системний аналіз.

Під системним аналізом розуміють методологію вирішення складних завдань і проблем, засновану на концепціях, розроблених у рамках теорії систем. У багатьох роботах системний аналіз розвивається відносно до проблеми планування і управління в період посилення уваги до програмно-цільових методів. У плануванні це поняття було практично невіддільне від понять “цілеутворення”, “програмно-цільове планування”. Системний аналіз визначається також і як додаток системних концепцій до функцій управління, пов'язаних із плануванням, чи навіть зі стратегічним плануванням і цільовою стадією планування. Серед основних принципів системного аналізу можна зазначити: принцип єдності – спільний розгляд

системи як єдиного цілого і як сукупності частин; принцип розвитку – врахування мінливості системи, її здатності до розвитку, накопичення інформації з урахуванням динаміки навколишнього середовища; принцип глобальної мети – відповідальність за вибір глобальної мети; принцип функціональності – спільний розгляд структури системи і функцій із пріоритетом функцій; принцип децентралізації – сполучення децентралізації і централізації; принцип ієрархії – урахування супідрядності і ранжування частин; принцип невизначеності – врахування імовірного перебігу подій; принцип організованості – ступінь виконання рішень та завдань[2].

В основі системного аналізу лежить сукупність понять, центральне місце в якій займає дефініція “система”. Поняття “системність” походить від латинського (цілісність). За всієї важливості цього поняття для сучасної науки в даний час не існує єдиного загальноприйнятого визначення системи. Будемо розуміти під системою наявність безлічі об’єктів і набору зв’язків між ними та їх властивостями, що становлять певне цілісне утворення. Слід зазначити, що на різних етапах представлення об’єктів у вигляді систем можна користуватися різними визначеннями, з погляду на конкретні особливості проблеми, заради розв’язання якої створюється система.

Завдяки поняттю “системи” вдається абстрагуватися від нескінченного розмаїття світу, його хаосу, сконцентруватися на певній матеріальній формі його прояву, зрозуміти прямі та непрямі зв’язки, виявити закони існування, функціонування та розвитку певного матеріального об’єкта (в нашому випадку таким об’єктом виступає публічне управління).

Ознаками системи, що характеризують її як цілісне утворення, є наявність:

- інтегративних властивостей (системність), тобто таких властивостей, якими не володіє жоден з окремо взятих елементів, що утворюють систему;
- наявність елементів, компонентів, частин, з яких утвориться система;
- структури, тобто визначених зв’язків і відносин між частинами й елементами;

– функціональних характеристик системи в цілому й окремих її компонентів;

– комунікативних властивостей системи, які проявляються в двох формах:

- у формі взаємодії із середовищем і у формі взаємодії даної системи із суб- і суперсистемами, тобто системами більш низького чи високого порядку, стосовно яких вона виступає як частина (підсистема) чи як ціле;

– історичність, чи зв'язок минулого, сьогодення і майбутнього в системі та її компонентах.

Система публічного управління може характеризуватися низкою властивостей, які наводяться нижче.

*Цілісність і відособленість.* Якщо кожна частина системи так пов'язана з кожною іншою частиною, що зміни в одній частині викликають зміни в усіх інших частинах системи та в системі в цілому, то говорять, що система функціонує як цілісність чи як певне пов'язане утворення. Якщо ж цього не відбувається, то таке поведження системи називається відособленим. Якщо в процесі розвитку зміни в системі призводять до поступового переходу її від цілісності до відособленості, то вважається, що система піддається прогресуючій ізоляції. Сьогодні система публічного управління України ще не може бути охарактеризована як цілісна.

*Комунікативність.* Соціальні системи існують не в ізоляції, вони пов'язані безліччю комунікацій із зовнішнім середовищем, а також мають внутрішні комунікації між підсистемами, компонентами та елементами. В системі публічного управління перехідного періоду комунікація відіграє важливу роль, яка пов'язана з адаптацією системи публічного управління до динамічних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

*Ієрархічність.* Під ієрархією розуміється послідовна декомпозиція вихідної системи на ряд рівнів із встановленням відносин підпорядкованості нижчих рівнів вищим. У системі публічного управління це може бути будь-яка структура органу влади, державної установи тощо.

Систему публічного управління необхідно розглядати як щось більш складне, ніж сукупність простих компонентів, пов'язаних між собою статично за допомогою ієрархічної структури управління. Вона повинна розглядатися як система тісно пов'язаних одна з одною взаємодіючих частин. Для того щоб створювати складні системи, необхідно виділити та розглянути їх складові, визначити характеристики і методи класифікації, вивчити структури і процеси.

У соціальних системах, у тому числі і в системі публічного управління, має місце самоорганізація, яка породжується стихійними впливами на процеси, що протікають у системі. Процес самоорганізації починається з випадкових зовнішніх впливів, що приводять до флуктуацій у середині системи, які в такій системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і, зрештою, приводять до створення нової динамічної структури. Важливе значення має синергетична характеристика системної методології. Системи будуються таким чином, щоб досягти синергії, тобто одночасного функціонування окремих, але взаємозалежних частин, які забезпечують більш високу загальну ефективність, чим сумарна ефективність частин, взятих окремо.

Сьогодні компоненти системи публічного управління і вся система в цілому мають недостатню ефективність, оскільки в період реформування не вдається пов'язати частини (підсистеми) та функції системи в єдиний механізм. Прийняття рішень часто здійснюється без належного зв'язку з аналізом навколишнього середовища; управління на рівні області чи району – без координації з плануванням у сфері фінансів і підготовки кадрів. Система публічного управління все ще спирається на традиційну систему управління, що має своєю метою вироблення інформації про події, які відбулися, – для складання звітів, але не для прийняття перспективних стратегічних управлінських рішень.

Виділення окремих функцій і нездатність пов'язати частини в єдине ціле можуть обумовлюватися різними причинами, зокрема недостатнім

професіоналізмом осіб, які приймають рішення. З числа інших причин можна вказати на недоліки в самих структурах публічного управління, недостатньо чітке планування, або поки що нездатність об'єднати окремі елементи публічного управління за допомогою системного підходу[3].

Класичний підхід до управління в системі публічного управління завжди передбачав повсякденний обмін інформацією в управлінському ланцюзі. Копії наказів спрямовувалися в управління та відділи. Розпорядження передбачали здійснення майбутніх заходів окремими підрозділами державного органу. Але, хоча ці методи і забезпечують певну інтеграцію і координацію, вони не є синергетичними і тому не досягають необхідного ступеня ефективності в процесі функціонування системи публічного управління у перехідний період розвитку суспільства[4]. У процесі соціального розвитку відбувається безперервний відбір досконаліших систем, які наділені кращими властивостями до адаптації. Для того щоб соціальна система стабільно функціонувала, вона повинна мати єдину мету, ведучий суб'єкт управління, який керує її розвитком. Уразі відсутності або недотримання будь-якої з цих умов соціальна система не в змозі зберігати свою цілісність.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] : Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О.Телешун (співголова) [та ін.] ; ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 630 с.

2. Політична аналітика в системі публічного управління : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Сьомін, О. Р. Титаренко та ін. ; за заг ред. С. О. Телешуна. – К. : НАДУ, 2008. – 284 с.

3. Телешун С. Ефективне управління і публічна політика як напрям реалізації політичної влади в умовах кризи / С.Телешун // Політ менеджмент. – 2009. – № 2 – С. 35-45.



4. Реформування управління та публічна політика : метод. реком. до практ. та семінар. занять / уклад. : С. О. Телешун, Н. М. Дармограй. – К. : НАДУ, 2009. – 36 с.

**УДК 342/21**

***Назаренко М.О.,***

*кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри права і публічного управління Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*

## **СТАНОВЛЕННЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Питання впровадження принципу транспарентності у діяльності публічної адміністрації займає одне із ключових місць серед сучасних принципів організації та функціонування влади в Україні.

Єдиного визначення поняття «транспарентність» державно-управлінській науці немає. Однак завдяки аналізу різних наукових джерел, ми розглядатимемо транспарентність як активну участь громадян України у владно-політичних процесах, що відбуваються в нашій країні. А такі дефініції, як прозорість, відкритість, гласність є основними характеристиками транспарентності.

В країнах з розвинутою демократією ефективно функціонує система зворотного зв'язку між громадськістю і суспільством. Контроль з боку громадян та активна позиція громадських інститутів щодо органів публічного управління співвідноситься з бажанням органів публічного управління проінформувати громадян про діяльність. Прозорість передбачає систематичне висвітлення діяльності влади, роз'яснення завдань, змісту і механізму реалізації публічної політики, а відкритість – створення публічними органами управління умов для безперешкодного доступу громадян до інформації про їхню діяльність та до процесу прийняття рішень на всіх етапах їх підготовки [5].

Хоча в Україні в останні роки зросла участь суспільства у політичних процесах, зокрема молодого покоління, однак деякі державні структури лише імітують таку участь громадськості.

Зокрема, як зазначає Зеленько Г., в Україні громадські консультації та обговорення мало впливають на діяльність органів публічної влади. Так, наприклад зареєстровані у Верховній Раді законопроекти якщо і змінюються змістовно, то здебільшого в результаті міжвідомчих, міжпартійних і внутрішньоапаратних узгоджень, а не за наслідками публічного обговорення. Громадяни чи експерти, звичайно, мають право висловлювати свою думку з того чи іншого питання, законопроекту, але їх думку ніхто не зобов'язаний враховувати. Таким чином інститут громадських обговорень перетворюється на декоративний, завдання якого є швидше надання легітимності прийнятим рішенням [4, 125 с.] .

Якщо взяти такий інструмент підвищення рівня транспарентності як концепція і технології електронного урядування, то впровадження цього інноваційного ресурсу, відбувається вже близько десятиліття і в цій сфері були досягнуті певні позитивні ефекти, але всіх поставлених завдань вирішити не вдалося. Зокрема, підвищився рівень доступності та часткової відкритості інформації про діяльність влади, однак прозорість діяльності органів державної влади, незважаючи на технічні нововведення, не підвищилася [1].

Для покращення ситуації щодо транспарентності публічно-владної діяльності доцільно розробити комплексну програму у цій сфері, передбачивши в ній реалізацію конкретних і дієвих заходів, що стане гарантією довіри до владних інституцій з боку населення, унеможливить зловживання владою, підвищить правову і політичну культури громадян, сформує ефективні та результативні партнерські відносини між державою та громадськістю.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Єсімов С. Транспарентність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання інформаційних технологій [Електронний ресурс] / С. Єсімов, В. Бондаренко // Соціально-правові студії. 2018. Випуск 1. С. 42-49. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/arhiv/SPS\\_2018\\_1/09.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/SPS_2018_1/09.pdf).
2. Закон України Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації (остання редакція від 10.04.2015) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр>
3. Закон України Про доступ до публічної інформації (остання редакція від 01.05.2015) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
4. Зеленько Г. Політична участь як індикатор розвитку парламентаризму: специфіка України. // Політична культура та парламентаризм в Україні: сучасний стан та основні проблеми / Інформаційно-аналітичні матеріали до Фахової дискусії 14 грудня 2017р. // Г.Зеленько. – К.: 2017. С. 123-125.
5. Терещук Г. Транспарентність як явище та вимога публічно-владної діяльності [Електронний ресурс] / Галина Терещук // Конституційне право. Адміністративне право і процес. Фінансове право. Інформаційне право. Міжнародне право.. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35229/1/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%89%D1%83%D0%BA%20%D0%93..pdf>.

**УДК: 35::351,354.1; 61::614.2,614.39; 351:614.2**

***Пархоменко-Куцевіл О.І.,***

*доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Г. Скоровороди*

## **ПРОФАЙЛІНГ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

На сьогодні існує багато загроз національній безпеці держави, у тому числі економічні, воєнні, інформаційні, продовольчі, кадрові загрози. Разом з тим, деякі загрози можливо уникнути за допомогою спеціальних інструментів, які надають можливість спрогнозувати потенційні загрози та сформулювати можливість їх вирішення на стадії, коли ще ці загрози не є реальними, а лише можливими.

Саме профайлінг – є один з інноваційних інструментів забезпечення кадрової безпеки держави в системі національної безпеки України. Крім того, профайлінг в системі публічного управління не вивчене поняття, тому є об'єктивна потреба у визначенні даної дефініції та з'ясувати основні інструменти, які надають можливість спрогнозувати небезпеку з урахуванням профайлінгу.

Профайлінг можна застосовувати у різних сферах життєдіяльності суспільства, у тому числі забезпечення державної безпеки і громадського порядку.

На сучасному етапі розвитку суспільства профайлінг є дуже поширеним методом, який застосовують служби безпеки в західних та національних аеропортах для визначення осіб, що здатні здійснити злочинні діяння (наприклад, терористи). Окрім фахівців-профайлерів службами безпеки використовується технічний профайлінг (наприклад, камери відеоспостереження, «поліграф» тощо). Кримінальний та поведінковий профайлінг є допустимими й законними інструментами, які дозволяють найбільш ефективним способом розподіляти обмежені ресурси правоохоронних органів.

На нашу думку, профайлінг доцільно використовувати як інструмент забезпечення національної безпеки. Так, профайлінг є ефективним інструментом забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Спершу профайлінг активно застосовувався спецслужбами провідних країн світу для розкриття серійних злочинів насильницького характеру, попередження терористичних актів на авіатранспорті, виявлення причетності тієї чи іншої особи до терористичних, шахрайських і інших злочинних діянь. На сьогодні сфери застосування технологій профайлінгу вийшли далеко за межі діяльності національних спецслужб. Профайлінг є ефективним інструментом оцінки достовірності інформації при кадрових перевірках, службових розслідуваннях, різних заходах в рамках кримінального та цивільного судочинства [1].

Перспективними вважаються такі області застосування профайлінгу, як забезпечення безпеки підприємств і окремих заходів, супровід банківської, страхової, аудиторської, договірної діяльності, політичний консалтинг, що відповідно призводить до виділення цілої класифікації видів профайлінгу [1].

Проаналізуємо теоретичні підходи до поняття «профайлінг». Так, профайлінг – це напрямок психологічної науки, який дозволяє розпізнавати невербальні компоненти, що застосовуються у міжособистісному спілкуванні. Технологія профайлінгу використовується у сфері бізнесу з метою ефективного проведення переговорів. Профайлери (спеціально підготовлені фахівці) спостерігають за жестами, проявом емоцій, тобто – невербальною людиною. За певних умов профайлінг, як технологія, може включати в себе додаткове опитування з метою виявлення тих чи інших прерогатив у поведінці особи, тобто – вербальну компоненту. Профайлери відзначають невідповідність (неконгруентність) між вербальним і невербальним способами поведінки. На сучасному етапі профайлінг є дуже поширеним методом, який застосовують служби безпеки в західних та російських аеропортах для визначення осіб, що здатні здійснити злочинні діяння (наприклад, терористи). Окрім фахівців-профайлерів службами безпеки використовується технічний профайлінг (наприклад, камери відеоспостереження, «поліграф» тощо)[2, с. 158].

Під профайлінгом визначають практику поліції, згідно якої певний набір характеристик (профілів) використовується для пошуку та затримання особи, яка вчинила злочин (кримінальний профайлінг), або для виявлення осіб, які, вірогідно, мають відношення до злочинної діяльності (поведінковий профайлінг). Кримінальний та поведінковий профайлінг є допустимими й законними інструментами, які дозволяють найбільш ефективним способом розподіляти обмежені ресурси правоохоронних органів.

Одним із таких психологічних здобутків є профайлінг (англ. profile – профіль) – сукупність методів і методик оцінювання та прогнозування поведінки особи на підставі аналізу найінформативніших ознак, психологічного портрета особи, характеристик зовнішності, невербальної та вербальної поведінки, місцеперебування тощо [3].

В широкому змісті профайлінг – це система соціально-психологічних методик з діагностики особистісних особливостей, приховуваних мотивів і оцінки інформації, що повідомляється, заснованих на оцінці невербальної, вербальної та субвербальної поведінки об'єкта, з прогнозування сценаріїв розвитку ситуацій, відносин, вчинків, моделей поведінки та спілкування людини [1].

Крім того у науковій літературі розглядаються поняття «етнічний профайлінг», «профайлінг у лобістській діяльності», «кримінальний профайлінг», «профайлінг у сфері інформаційної безпеки», «антитерористичний профайлінг», «типологічний профайлінг», «бізнес-профайлінг», «транспортний профайлінг», «готельний профайлінг» та ін.

Кримінальний профайлінг, антитерористичний профайлінг, транспортний профайлінг та готельний профайлінг стосується виокремлення типів осіб, які можуть нанести шкоду готелю, транспорту або здійснити кримінальне порушення.

Під етнічним профайлінгом розуміється будь-яка дія, вчинена представником влади відносно особи, або групи осіб з метою забезпечення

безпеки або громадського порядку, яка базується на її фактичному або уявному членстві в групі, визначеної за расовою ознакою, кольором шкіри, етнічним чи національним походженням, або релігією без фактичних підстав чи обґрунтованої підозри, що призвело до нерівного поводження з цією особою або групою [4, с.95].

На нашу думку, профайлінг в систему публічного управління – це сукупність соціально-психологічних методик з діагностики особистісних особливостей, мотивів, можливих дій або бездіяльності, які прогнозують майбутню діяльність посадових осіб, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, політиків з метою прогнозування сценаріїв розвитку управлінських ситуацій, відносин, вчинків, моделей поведінки та спілкування, особливо протиправної поведінки, у тому числі корупційних правопорушень.

Водночас, профайлінг в системі забезпечення державної безпеки – це сукупність соціально-психологічних методик з діагностики поведінки та діяльності посадових осіб в системі публічного управління, які носять характер правопорушень і можуть нанести шкоду не тільки органів влади, де працює ця особа, ай національній та державній безпеці країни.

До основних напрямків застосування профайлінгу в системі забезпечення державної безпеки є наступні:

по-перше, профайлінг високо посадовців (політиків, які не відносяться до посад державної служби), їх можливої поведінки щодо використання державних коштів та переваг посади;

по-друге, профайлінг державних службовців категорії «А», до функцій яких входить надання дозволів та розподіл або/та перерозподіл державних коштів, надання певних привілей, додаткових функцій тощо, а також забезпечення контролюючих функцій;

по-третє, профайлінг осіб, які займаються лобістською діяльністю як основи лобіювання певних інтересів у Верховній Раді України, Кабінеті Міністрів України;

по-четверте, профайлінг осіб, які обіймають посади в системі оборонного комплексу;

по-п'яте, профайлінг системи кадрового потенціалу системи місцевого самоврядування;

по-шосте, профайлінг виборних посад.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що профайлінг – інноваційний механізм забезпечення кадрової безпеки як основи державної безпеки України. Таким чином, потребує нормативно-правове закріплення поняття «профайлінг в системі забезпечення державної безпеки» в чинному законодавстві. Крім того, на нашу думку, потребує врегулювання механізми впровадження профайлінг в систему публічного управління.

Окремо слід врегулювати проблеми відбору кадрів на державну службу, адже профайлінг можна використовувати як основу відбору професійних кадрів з найменшими ризиками, а також селекціонувати кадри з урахуванням їх здібностей та якостей.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Метод профайлінгу у практиці боротьби зі злочинністю. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12953/Zadzerkallya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Подільчак О.М.Кримінологічний профайлінг – реалізація вчення про особу злочинця. *Право і суспільство*. 2017. № 4. Частина 2. С. 146-150.
3. Черкасова Е. С. Криминальный профайлинг как ориентирующий метод поиска преступника при совершении преступления в ситуации неочевидности. *Профайлинг и медиация*. Калуга : НОЦ, 2016. 290 с.
4. Бакальчук В. О. Толерантність до нетолерантності: проблеми протидії нетерпимості в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2010. № 1. С. 92-96.

**УДК 351.74(477)**

***Бал Мюджахіт***

*здобувач ступеня доктор філософії кафедри публічного адміністрування*



## **РЕАЛІЗАЦІЯ ФОРСАЙТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КРАЇНИ**

Одним з головним проблем формування публічної безпеки – це система методів стратегічного управління, прогнозування наслідків певних державно-управлінських дій, обґрунтування ефективних, раціональних та системних змін та механізмів.

Стратегічне управління - це комплексна система постановки і реалізації стратегічних цілей публічної безпеки, заснована на прогнозуванні середовища і вироблення способів адаптації до її змін, а також впливу на неї. До завдань стратегічного управління входять забезпечення цільової спрямованості всій діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; облік впливу зовнішнього середовища; виявлення нових можливостей розвитку і факторів загрозливого характеру.

Тому на сьогодні виникла потреба у розробці дієвих та ефективних методів прогнозування можливих позитивних і негативних наслідків державно-управлінських рішень.

Форсайт (від англ. Foresight – погляд в майбутнє, передбачення) – це сучасна методологія технологічного прогнозування, яка дозволяє враховувати довгострокові культурні, політичні, економічні та соціальні наслідки впровадження технологій. Вперше цей термін використан письменник-фантаст Г. Уелс [1].

Форсайт можна визначити, як процес творчої оцінки, який застосовує наявні знання і прогнозний аналіз до потенційного майбутнього. Здійснення такого процесу може управлятися і реалізовуватися всередині органу влади або зовнішньої організації [2].

На сьогоднішній день форсайт є найбільш ефективною технологією, яка здатна виявляти виникаючі тенденції на ранніх стадіях і передбачити можливі сценарії розвитку проблем в майбутньому. Дана технологія дає

державі можливість «грати на випередження», тим самим діяти проактивно, а не усувати наслідки чергових криз.

Аналіз літератури з проблематики дає підстави стверджувати, що форсайт є невід'ємним і ефективним механізмом державної політики. Розрізняють два основних напрямки впливу на публічну політику форсайт технологій [3]:

- форсайт інформує державний апарат і політичну еліту про відповідні тенденції та події в активно трансформуючому середовищі;

- форсайт діє як рушійна сила рефлексивних процесів взаємного соціального навчання серед державних службовців і політиків, які стимулюють формування загальних уявлень публічної політики [3].

Будь-яке ефективне планування має включати в себе сценарії стратегічного передбачення з можливими варіантами розвитку подій [4]. Маючи відпрацьовані і дієві практики форсайту, ми маємо можливість побудови більш сталого майбутнього, підготовлене до різних криз і потрясінь. Особливо це актуально під час формування дієвих та ефективних заходів забезпечення публічної безпеки.

Форсайт орієнтований не тільки на визначення можливих альтернатив, але і на вибір найбільш бажаних з них. В процесі вибору застосовуються різні критерії для визначення найбільш бажаних варіантів. Наприклад, при виборі критеріїв якості освіти можуть бути названі, крім традиційних наукового ступеня, вченого звання, кількості публікацій тощо, критерії ефективності впровадження результатів наукових досліджень в практику, виявлення потенційних напрямків освіти в змінюваному соціокультурному просторі регіонів тощо. Якщо говорять про безпеку, то оцінюють ступінь захищеності держави, кордонів, людей, інформаційну безпеку тощо.

Уряди багатьох розвинених країн активно використовують форсайт у політичному процесі та стратегічному плануванні. В одних державах він застосовується переважно у сфері оборони, прогнозування розвитку технологій і виявлення нових ризиків. В інших - вийшов за дані рамки,

поширився на всі сфери суспільного життя і проник у процес прийняття стратегічних рішень. Такими країнами є Великобританія і Фінляндія.

У Великобританії коріння форсайт-програми сягають у 1960-ті рр., коли зосередження на науці і технологіях поставив на порядок денний проблему інновацій. Виникнення інформаційних технологій і необхідність збільшення інвестицій у НДДКР змусило політиків робити вибір між конкуруючими продуктами і встановлювати вірні пріоритети у світлі економічних потреб країни. У 1994 р. було створено Форсайт-програму Великобританії. У 2002 р. сфера її вивчення вийшла за рамки науки і технологій, почали розглядатися проекти, в яких технології тягнуть за собою можливості розв'язання соціальних, екологічних та інших проблем. У 2004 р. почав працювати Центр сканування горизонту Великобританії, метою якого було «зробити прямий внесок у встановлення пріоритетів уряду і формування стратегії, Європейський інформаційно-дослідницький центр покращуючи здатність уряду відповідати на міждисциплінарні та міжвідомчі виклики». Нині безліч департаментів мають свої форсайт-програми, а деякі включили сканування горизонту – Міністерство оборони, Департамент екології, продовольства і сільських справ, Департамент здоров'я, Національна служба охорони здоров'я та Департамент бізнесу, підприємництва та регуляторних реформ. Вимогою уряду є використання сканування горизонтів усіма департаментами. Національна форсайт-програма Великобританії складається з трьох окремих програм, або елементів: сканування горизонтів, проектів майбутнього і громадських програм [5].

Аналіз літератури з проблематики дає підстави стверджувати, що форсайт дозволяє більш ґрунтовно зрозуміти природу змін, що відбуваються в державі та державній політиці, визначити можливі сценарії розвитку процесів в майбутньому і визначити заходи з досягнення бажаних станів публічної безпеки. Іншими словами, застосування методу форсайту має бути орієнтоване на дію сьогодні для досягнення бажаного в майбутньому. Однак

вітчизняна практика реалізації методу форсайту демонструє наявність істотного розриву між безпосереднім процесом акумулювання, аналізу інформації та реальними діями.

На нашу думку, форсайт в системі публічної безпеки здійснюється у три стадії:

На першій стадії виявляються перспективні тренди науково-технологічного розвитку у сфері забезпечення публічної безпеки, які класифікуються за кластерам. Вони охоплюють різні сфери (кадрове, матеріально-технічне, фінансове, інноваційне, організаційне та ін. забезпечення публічної безпеки) і носять міждисциплінарний характер. Найбільш поширені тенденції систематизуються в таблицю і представляються на обговорення, щоб потім направити дискусію в потрібне русло. Перспективність технологій оцінюється за наступними критеріями: • забезпечення безпеки таких технологій; • ступінь міждисциплінарності; • значущість для наукових досліджень; • новизна теми для системи публічної безпеки.

На другій стадії тренди аналізуються, щоб на їх основі сформувані «картини майбутнього», і визначаються актуальні теми для побудови сценаріїв і концепцій розвитку.

«Картини майбутнього» відображають комбінацію можливих шляхів розвитку і ступінь їх залежності від зовнішніх факторів. Вони являють собою конкретні образи майбутнього суспільного устрою і є збалансованим результатом очікуваної і бажаної траєкторій. Учасники фокус-груп і представники консорціуму «малюють» повсякденні «Картини майбутнього» і пропонують для них дорожні карти. Ескізи повинні бути, з одного боку, бажаними, з іншого - реалістичними, з третьої – зрозумілими для неспеціалістів. «Картини» потім аналізуються фокус-групами. Таким чином, вектор дискусії не виходить за рамки безпекових проблем [6].

На третій стадії на основі «картин майбутнього» готуються орієнтири для державної політики у сфері забезпечення публічної безпеки в чотирьох перспективних напрямках, визначаються сценарії їх можливого розвитку.

«Орієнтири майбутнього» представляють ключові проблеми нації та шляхи їх вирішення у формі чітко позначених дослідних проєктів, де задіяні найважливіші технологічні або соціальні інновації. Як правило, теми таких проєктів носять складний міждисциплінарний характер.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що форсайт є важливим інструментом у формуванні та реалізації публічної безпеки, адже дає підстави не тільки спрогнозувати можливі наслідки та позитивні зрушення, а й змалювати сценарій бажаного майбутнього та його досягнути. Для забезпечення ефективного форсайту потрібно створити при Міністерстві економіки України Департамент форсайт-досліджень та форсайт-проєктів.

У перспективі подальших досліджень передбачається здійснити аналіз застосування форсайту за кордоном, визначення закономірностей реалізації форсайту в системі національної та публічної безпеки.

#### ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. [Квітка С. А.](#) Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 8. С.56-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_8_9)
2. Ratcliffe J., Ratcliffe L. Anticipatory leadership and strategic foresight: Five 'linked literacies'. *Journal of Futures Studies*. 2015. №1. P. 1–18.
3. Inayatullah S. Foresight in challenging environments. *Journal of Futures Studies*. 2018. №4. P. 15–24
4. Vargas-Lama F., Osorio-Vera F. The Territorial Foresight for the construction of shared visions and mechanisms to minimize social conflicts: The case of Latin America. *Futures*. 2020. №123. Abstract № 102625.
5. Іноземний досвід роботи комісій з питань майбутнього. URL: <https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/Infodovidka-Inozemnyj-dosvid-roboty-komisij-z-pytan-majbutnogo.pdf>.

6. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4. № 8. С. 5-15.

**УДК 351.74(477)**

*Альван Амро*

*здобувач ступеня доктор філософії кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академія управління персоналом*

## **МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Національна безпека є запорукою стабільного соціально-економічного розвитку держави, виходячи з того, що саме безпека громадянина, суспільства та держави загалом дозволяють забезпечити та підтримати належний рівень захищеності населення і територій від різнохарактерних загроз і небезпек. У свою чергу, дієве державне регулювання у сфері національної безпеки є неможливим без відповідних ефективних механізмів його реалізації [1].

Проведений аналіз нормативно-правових документів та міжнародно-правових актів дає підстави запропонувати розробку та прийняття Кодексу системи національної безпеки України. Кодекс системи національної безпеки України – це система нормативно-правових документів, спрямованих на забезпечення національної безпеки в Україні.

У зазначеному Кодексі системи національної безпеки України передбачити наступні розділи:

Розділ 1. Основні поняття.

- 1) національна безпека;
- 2) система національної безпеки, яка складається з сукупності наступних безпек: кадрова; фінансова; екологічна; міжнародна; соціальна; культурно-духовна; демографічна; продовольча; військова та оборонна; політична; інформаційна; економічна (рис. 1).

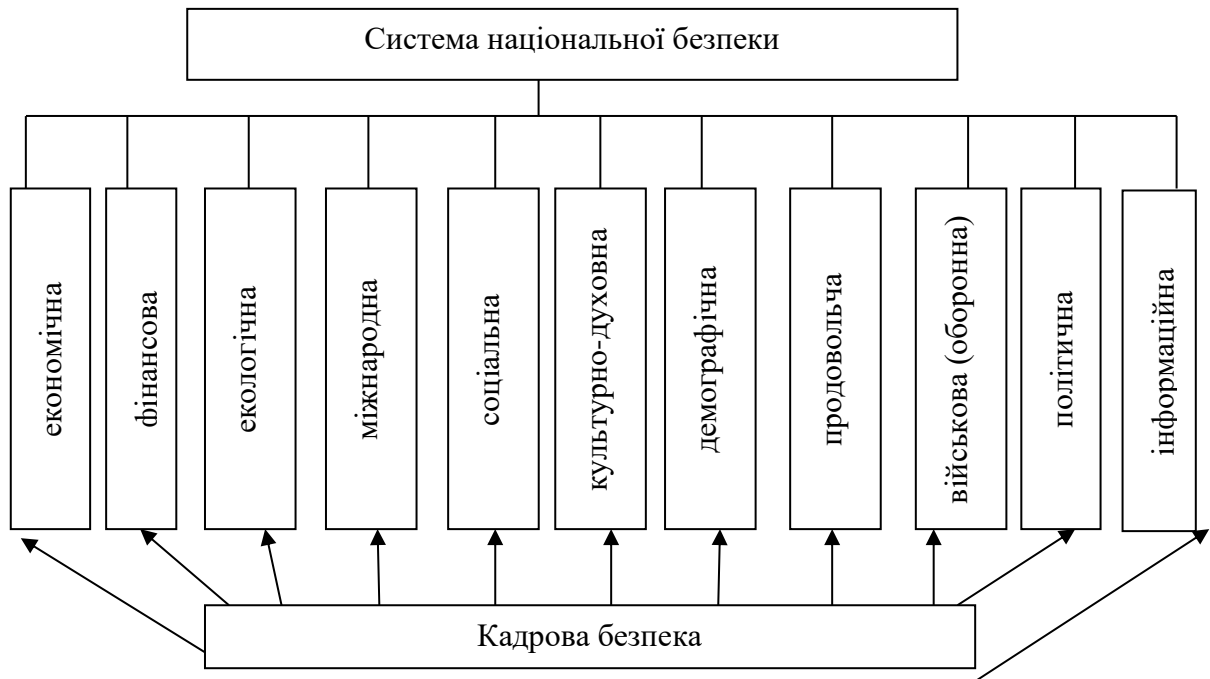


Рис. 1. Взаємозв'язок компонентів національної безпеки України.

Основа системи національної безпеки складає кадрова безпека, яка є сукупність професійних кадрів, що забезпечують ефективну та результативну роботи механізмів забезпечення національної безпеки України.

- 3) загрози національній безпеці;
- 4) інституційні механізми забезпечення національної безпеки;
- 5) прогнозування та планування національної безпеки.

Розділ 2. Інституційні механізми забезпечення національної безпеки України.

Передбачити функції національної безпеки всіх органів державної влади.

Передбачити створення Міжгалузевого агентства з питань забезпечення національної безпеки України. До основних функцій даного агентства слід віднести:

- постійний аудит дій органів влади, спрямованих на забезпечення національної безпеки;
- планування заходів національної безпеки;

прогнозування наслідків нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення національної безпеки;

формування національної доповіді щодо забезпечення національної безпеки України;

формування аналітичних документів, спрямованих на забезпечення національної безпеки;

формування стратегічних документів, спрямованих на забезпечення національної безпеки України.

### Розділ 3. Система національної безпеки України.

3.1. Кадрова безпека.

3.2. Фінансова безпека.

3.3. Екологічна безпека.

3.4. Міжнародна безпека

3.5. Соціальна безпека.

3.6. Культурно-духовна безпека.

3.7. Демографічна безпека.

3.8. Продовольча безпека.

3.9. Військова (оборонна) безпека.

3.10. Політична безпека.

3.11. Інформаційна безпека.

3.12. Економічна безпека.

Розділ 4. Проведення постійного моніторингу заходів, пов'язаних з забезпеченням національної безпеки України.

Розділ 5. Міжнародне співробітництво з метою забезпечення національної безпеки України.

Передбачити заходи співпраці та інтеграції в міжнародні безпекові організації.

Розділ 6. Система органів державної влади, що регулюють національну безпеку України.



По-шосте, формування Міжгалузевого агентства з питань забезпечення національної безпеки України.

До складу зазначеного агентства повинні входити: представники органів виконавчої влади, які реалізують державну політику у сфері національної безпеки України; експерти з питань формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки України.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Рубан А. В. Удосконалення процесів державного регулювання у сфері національної безпеки: розробка та впровадження ефективного механізму. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2019 р., № 2 (66). С. 186-190.

*Яремко М.О*

*здобувач ступеня освіти бакалавр, Вінницький державний педагогічний університет імені М. Коцюбинського*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ В УКРАЇНІ**

В сучасних умовах інформаційні технології стрімко розвиваються, вони впроваджуються в усі сфери життєдіяльності людей. Використання сучасних персональних комп'ютерів, інформаційно-обчислювальних мереж і комп'ютеризованих комунікаційних мереж забезпечило кожній людині можливості доступу до інформації, що зберігається у відповідних банках даних незалежно від доби і місцезнаходження абонента. У зв'язку з чим і з'явився такий вид злочинності як «кіберзлочинність».

Кіберзлочинність – це економічний злочин, скоєний з використанням обчислювальної техніки та мережі Інтернет, інформаційний простір, що моделюється за допомогою комп'ютера, в якому існують визначені об'єкти або символічне уявлення інформації – місце, де діють комп'ютерні програми і переміщуються дані [1].

В Україні до кіберзлочинів відносять:

1. порушення авторського права і суміжних прав;
2. шахрайство;
3. незаконні дії з документами на переказ, платіжними картками та іншими засобами доступу до банківських рахунків, обладнанням для їх виготовлення;
4. ухилення від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів);
5. ввезення, виготовлення, збут і розповсюдження порнографічних предметів;
6. незаконне збирання з метою використання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю.

Об'єктом кіберзлочинів може стати будь-який користувач інтернету.

Найпоширенішими видами таких злочинів є:

- Кардинг – використання в операціях реквізитів платіжних карт, отриманих зі зламаних серверів інтернет-магазинів, платіжних і розрахункових систем, а також, із персональних комп'ютерів (або безпосередньо через програми віддаленого доступу, «боти», «трояни»);

- Фітинг – вид шахрайства, відповідно до якого клієнтам платіжних систем надсилають повідомлення електронною поштою, нібито від адміністрації або служби безпеки цієї системи з проханням вказати свої рахунки та паролі;

- Онлайн-шахрайство - несправжні інтернет-аукціони , інтернет-магазини, сайти та телекомунікаційні засоби зв'язку;

- Вішинг – вид кіберзлочинів, у якому в повідомленнях містяться прохання зателефонувати на певний міський номер, а при розмові запитуються конфіденційні дані власника картки;

- Піратство – незаконне розповсюдженні в Інтернеті інтелектуальної власності дані [2].

В сучасних умовах глобалізації значно зростають уразливості інформаційно-телекомунікаційних систем, що функціонують в інтересах управління державою, забезпечують потреби оборони та безпеки держави, кредитно-банківської та інших сфер економіки, систем управління об'єктами критичної інфраструктури.

Джерелами кіберзагроз можуть бути міжнародні злочинні групи хакерів, окремо підготовлені злочинці в сфері інформаційних технологій, іноземні державні органи та інші силові структури.

Кіберзлочинність, яка зупиняє мережі або перешкоджає бізнесу, що надає програмне обслуговування своїм клієнтам, називається атакою відмови в обслуговуванні.

Кіберзлочинність, яку використовує зловмисник за допомогою комп'ютера для вчинення інших злочинів, може передбачати використання комп'ютерних програм або мереж для розповсюдження шкідливого

програмного забезпечення, незаконної інформації чи незаконних зображень.

Іноді кіберзлочинці проводять відразу обидві категорії кіберзлочинів. Вони можуть спершу націлити комп'ютери на віруси. Потім використовувати їх для розповсюдження зловмисного програмного забезпечення на інші або по всій мережі.

Слід зазначити, що стрімкий розвиток інформаційних технологій постійно генерує нові види послуг. Це, в свою чергу, змушує злочинців удосконалювати свої здібності і знаходити нові способи незаконного заробітку в кіберпросторі.

До основних завдань у системі кібернетичної безпеки України належить:

- Протидія кіберзлочинності;
- Кіберзахист об'єктів критичної інформаційної інфраструктури;
- Забезпечення кібербезпеки у війсьній сфері та сфері оборони;
- Реагування на кіберзагрози державного суверенітету в кіберпросторі [3].

За останні п'ять років рівень кіберзлочинності в Україні виріс у 2,5 рази. Найбільше атак здійснюється на об'єкти банківської інфраструктури.

У 2017 році Україна стала жертвою шкідливої програми «Petya», тоді вірус блокував комп'ютерні системи компаній, вимагаючи за розблокування 300 доларів у біткойнах. Вірус поширювався електронною поштою, однак експерти не виключають, що він також циркулює всередині мережі. Зокрема, хакерська атака в Україні здійснювалась через програму для звітності та документообігу «M.E.doc».

Найбільш уразливими виявились українські компанії та відомства. Серед постраждалих – уряд України, національна пошта, метрополітен Києва, міжнародний аеропорт «Бориспіль», Чорнобильська АЕС, а також низка ЗМІ, банків, комерційних структур. Тоді вірус показав абсолютну неготовність українських державних органів та бізнесу до кібератак, це стало причиною втрати інформаційних даних.

Більшість кіберзлочинів розцінюють як шахрайство, за яке відповідно до Ст.199 КК України, передбачено кримінальну відповідальність.

5 жовтня 2015 року була створена нова Кіберполіція, як структурний підрозділ Національної поліції. Метою створення Кіберполіції в Україні було реформування та розвиток підрозділів МВС України, зменшення кількості вчинених кібершахрайств та захист персональних даних у мережі [4].

У травні 2018 року набув чинності закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»

Документ визначає повноваження і обов'язки державних та приватних установ, організацій та громадян у сфері кібербезпеки, та визначає базові терміни, які з'явилися в українському законодавстві вперше. Наприклад, кіберзагроза, кібершпигунство чи кіберзлочинність[5].

Тому, щоб вберегти себе від кіберзлочинності, потрібно:

- Не надавати нікому персональні дані, паролі та коди-підтвердження з SMS для операцій з картками;
- Не заходити на невідомі сайти та скачувати з них сумнівні файли;
- Створювати надійні паролі та періодично їх змінювати, адже запорука надійного Інтернету – надійний пароль;
- Встановлювати антивірусні програми, які повинні перевіряти посилання, до того як користувач перейде за ним.

Отже, незважаючи на всі заходи боротьби з кіберзлочинністю держава має переглянути усі існуючі методи та активно розробляти нові, що принесуть більшу користь та надійний захист від кіберзлочинності.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кіберполіція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberpolice.gov.ua>
2. Кіберзлочинність у всіх його проявах: види, способи боротьби та наслідки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gurt.org.ua/articles/34602/>

3. Васильковський І.І. Поняття «кіберзлочинність» та «кіберзлочини»: стан та співвідношення. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2018. Вип. 1-2. С. 276-282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/muvnudp\\_2018\\_1-2\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/muvnudp_2018_1-2_46) (дата звернення: 29.06.2021)
4. Офіційний веб-сайт «Суспільне- Новини» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://suspilne.media/65849-kiberzlocinnist-v-ukraini-za-5-rokiv-zrosla-u-ponad-dva-razi/>
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017р. . № 2163-VIII. Дата оновлення: 24.10.2020. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення:29.06.2021).

**УДК 330.341**

***Бойко В.О.***

*здобувач ступеня доктор філософії кафедри права і публічного управління  
Вінницького державного педагогічного університету імені  
М.Коцюбинського*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕОБХІДНИЙ КОМПОНЕНТ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням конкуренції і зростаючим впливом інноваційної діяльності на збільшення конкурентоздатності підприємств та темпи економічного розвитку. На світовому ринку продукти інтелектуальної діяльності мають більш високу вартість у порівнянні з іншими видами продукції. Тому зумовлюється необхідність створення умов для впровадження та використання в процесі здійснення комерційної діяльності інновацій та нововведень, підвищення інноваційної активності в цілому, у зв'язку із збільшенням конкуренції та відкритістю ринку.

За таких умов, дослідження питань пов'язаних з економічним розвитком територіальних громад та країни в цілому безпосередньо пов'язане з розвитком та аналізом так званого «інноваційного потенціалу», який покликаний підвищити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Роль інновацій в сучасних умовах, яка безперервно збільшується, висуває все нові вимоги до обрання найбільш ефективних механізмів формування, впровадження та використання інновацій, саме як потенціалу та фактору підвищення конкурентоздатності. Тому все більше уваги вітчизняних та зарубіжних вчених зосереджується на беззаперечно важливій ролі інновацій у розвитку суб'єктів господарювання та на підвищенні інноваційного потенціалу підприємств в цілому.

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що існують різні підходи до тлумачення поняття інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал складається із ключових слів: інновація та потенціал (англ. innovation — нововведення) це ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності. Поняття «інновація» застосовується до нововведень у виробничій, організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній та інших сферах, до будь-яких удосконалень, що забезпечують економію витрат або створюють умови для такої економії. Основна маса інновацій реалізується підприємствами як засіб вирішення виробничих, комерційних завдань, як найважливіший чинник забезпечення стабільності їхнього функціонування, економічного зростання, конкурентоздатності. [5].

Під інноваціями, як фактором підвищення конкурентоспроможності, розуміються кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту на фундаментальному рівні, який використовується для подальшої реалізації в практичній діяльності, а також - це результат впровадження інноваційних

розробок на ринку, винаходів, доведений до стадії комерційного використання продукту або товару, коли воно починає давати економічний ефект [3].

Таким чином, ефективній діяльності суб'єктів ринку в умовах конкурентної боротьби сприяє саме інноваційна діяльність з впровадження інновацій. Конкуренція та інновації доповнюють один одного, так як: - по-перше, конкуренція - головний фактор сприйнятливості суб'єкта ринку до технічних новинок; - по-друге, конкуренція змушує підприємство постійно шукати і знаходити нові види продуктів і послуг, які потрібні споживачам і можуть задовольнити їхні потреби; - по-третє, конкуренція сприяє тому, що підприємці намагаються освоїти продукцію високої якості за цінами ринку з метою утримання споживачів; - по-четверте, конкуренція стимулює використання найбільш ефективних способів виробництва; - по-п'яте, конкуренція змушує підприємців оперативно реагувати на бажання споживачів; - по-шосте, конкуренція забезпечує високий дохід для тих підприємців, які ціленаправлено і продуктивно працюють [13].

Практичний аспект концепції «інноваційного потенціалу» та джерела розвитку сучасної промисловості досліджується у роботах науковців, деякі з них зазначають що інновації починаються з аналізу існуючого потенціалу з метою його ефективного використання. Майбутнє не робиться завтра, воно робиться сьогодні, коли вирішуються поточні бізнес-проблеми. Менеджер, який не проводить необхідних змін, продиктованих зовнішнім середовищем, а також підприємець, який не знає, як управляти своїм бізнесом, неминуче призведе підприємство до краху [4, с. 17].

Також існує підхід, відповідно до якого інноваційний потенціал включає в себе сукупність, з одного боку, характеристик самої організації, яка визначається рівнем використання виробництва, персоналом, науково-технічним потенціалом, а також потенціалом маркетингових послуг, а з іншого боку, зовнішні організаційні та соціально-економічні фактори, що дозволяють організації створювати більш привабливі за ціновими та



неціновими характеристиками товари порівняно з конкурентами [10, с. 42]. На сьогоднішньому етапі існує чимала кількість визначень «інноваційного потенціалу», як категорії, тому підходи авторів до визначення її структури різні [8, с. 106].

Деякі автори розглядають структуру «інноваційного потенціалу підприємства» як сукупність наявного потенціалу, до якого відносять: матеріально-технічну базу, інтелектуальну власність, персонал, фінансові ресурси та перспективного потенціалу, до якого відносять: інвестиційні ресурси, науково-технічні основи, інформаційні ресурси, людський капітал [16, с.3]. Власне структура «інноваційного потенціалу» розглядається також як єдність трьох його складових: ресурсного, внутрішнього та ефективного, які існують взаємно, передбачають та зумовлюють один одного і виявляються при використанні як його триєдиної сутності [9, с. 9].

Ресурсна складова інноваційного потенціалу є своєрідною основою для його формування, що включає такі основні компоненти з різними функціональними цілями: людські, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні та інші види ресурсів. Внутрішній компонент - це той, який забезпечує результативність та ефективність функціонування всіх попередніх елементів. Внутрішню складову можна охарактеризувати через процеси створення та впровадження нового інноваційного продукту, що забезпечує взаємозв'язок інноватора як з наукою, так і з ринком, який споживає готовий продукт, а також через методи та методи управління інноваційним процесом [1, с. 36]. Ефективний компонент є відображенням кінцевого результату реалізації наявних можливостей [9, с. 10].

Тобто він виступає як своєрідна цільова характеристика інноваційного потенціалу. Переваги цього підходу до визначення структури інноваційного потенціалу підприємства полягають у тому, що він дозволяє: по –перше, охарактеризувати інноваційний потенціал комплексно як складну категорію, що включає ресурси та умови організації, що забезпечують можливість їх використання, як внутрішні та зовнішні; по-друге,

охарактеризувати інноваційний потенціал як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, враховуючи у своєму складі складову зовнішньої готовності до здійснення інноваційної діяльності; по-третє, відобразити значення інтелектуального капіталу як головного джерела побудови енергетики підприємства в даний час.

Д.І. Кокурін визначив, що інноваційний потенціал містить приховані, невикористані можливості накопичених ресурсів, які можуть бути введені в дію для досягнення цілей економічних суб'єктів [6, с. 111].

Сьогодні резерви інноваційного потенціалу - різноманітні «ноу-хау», наукові основи, розробка та орієнтація на інноваційну діяльність - загалом можуть вивести підприємство на лідируючі позиції завдяки формуванню його конкурентних переваг [15].

Інноваційний потенціал є одним з найбільш істотних елементів системи інноваційного процесу, що відображає здатність до самовдосконалення або оновлення системи і визначає технічне лідерство. Величина інноваційного потенціалу є параметром, який дозволяє оцінити можливості інноваційної діяльності та визначити стратегію інноваційного розвитку. Від стану інноваційного потенціалу залежать управлінські рішення щодо вибору та реалізації інноваційної стратегії, тому необхідна його комплексна оцінка. [5].

Актуальною проблемою сталого функціонування підприємств на сучасному етапі є активізація інноваційного потенціалу, ефективність якого буде здебільшого залежати від динаміки їх розвитку [2, с. 94].

За таких умов, виникає необхідність активізації потенціалу всіх елементів інноваційної галузі для вирішення проблем покращення фінансово-економічних показників їх діяльності та робить їх більш конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародних ринках, оскільки успіх економічної політики держави значною мірою залежить від стану та рівня розвитку бізнесу, який є джерелом інновацій, а також каналом передачі технологій та знань [14, с. 13].

Сучасні тенденції та виклики глобалізації вимагають пошуку нових і нових шляхів підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція є найважливішою рисою ринкової економіки та одним із показників ефективного функціонування підприємства [12, с. 105]. Усі підприємства працюють у конкурентному середовищі, яке стає дедалі інтенсивнішим. Ось чому практично всі підприємства перебувають у стані пошуку та створення конкурентних переваг щодо своїх конкурентів.

Більше того, кожне з цих підприємств перебуває у пошуку такої інновації, відмінної від інших або однакової, але кардинально різної за якістю, ціною чи іншими характеристиками. Факт виняткової важливості рівня конкурентоспроможності у виробництві та реалізації продукції залишається незаперечним [7, с. 135].

На сучасному етапі економічного розвитку конкурентоспроможність значною мірою визначається ступенем інновацій. Єдиним правильним способом підвищення конкурентоспроможності є застосування інноваційного підходу як найбільш універсального та найбільш підходящого інструменту в сучасних реаліях. Конкурентоспроможність будь-якого підприємства визначається якістю та характером впровадження новітніх досягнень інновацій. Саме орієнтовані на інновації підприємства демонструють стабільність та виживання в ринковому середовищі, високу динаміку розвитку виробництва та значну конкурентоспроможність.

Центр економічної діяльності рухається до основної ланки економіки - до підприємства. Саме на підприємствах використовуються сучасні технології для отримання якісних послуг та товарів, що користуються попитом, саме на підприємствах концентрується кваліфікований персонал, саме тут виробляється необхідна суспільству продукція.

Таким чином, інноваційний потенціал є компонентом, що дозволяє компанії стати конкурентоспроможною, використовуючи здатність діяти швидше, ніж будь-хто, із втіленням унікальних ідей. У сучасному світі інновації стали основою конкуренції у всіх сферах бізнесу [11, с. 189].

Інноваційні перетворення вимагають від підприємства швидкої адаптації до зміни характеру впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Подібні зміни передбачають обов'язкове перетворення структурних складових підприємства. При цьому одним з важливіших критеріїв ефективності інноваційного розвитку є адаптивність та гнучкість структури підприємства до зовнішнього та внутрішнього впливу.

Ефективність інноваційної діяльності підприємства уздовж інноваційного циклу залежить від інноваційного потенціалу підприємства, який повинен розглядатись як система взаємопов'язаних чинників і ресурсів, які відповідають умові забезпечення постійної ефективної інноваційної діяльності підприємства. [5].

#### ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. Антоненко І. В. Типология и классификация инновационного потенциала экономической системы // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 33–37. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-i-klassifikatsiya-innovatsionnogo-potentsiala-ekonomicheskoy-sistemy>;
2. Бармуцкий Р. І. Методология выявления скрытых резервов инновационного потенциала предприятия // Вестник БНТУ. – № 4, 2010. – 94–98 с. Режим доступа: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/1391/94-98.pdf?sequence=1>;
3. Тупниченко В.А. Инновационное развитие и малый бизнес // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 12.;
4. Дармилова Ж. Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 168 с. Режим доступа: <https://all-sci.net/management-innovatsionnyiy/innovatsionnyiy-menedjment-uchebnoe-posobie1909.html>;
5. Бойко І.М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура. Режим доступа: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/20.pdf>;

6. Кокурін Д. І. Інноваційна діяльність // Д.І. Кокурин. – М.: Экзамен, 2001. – 567 с.;
7. Купріянов С.В., Столярова З.В. Совершенствование управления конкурентоспособностью продукции на стадии НИОКР // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 5. – С. 135–137.;
8. Лук'янова Е.І. О структуре инновационного потенциала промышленного предприятия // Экономика и управление. – 2014. – № 1 (37). С.106–110. Режим доступа: [http://media.miu.by/files/store/items/eiup/37/eiu\\_1\\_2014\\_19.pdf](http://media.miu.by/files/store/items/eiup/37/eiu_1_2014_19.pdf);
9. Матвейкін В. Г. Інноваційний потенціал: сучасний стан і перспективи розвитку: монографія / В. Г. Матвейкин [и др.]: под ред. В. Г. Ярцевой. – М.: Издательство «Машиностроение-1». 2007. – 284 с. Режим доступа: <https://tstu.ru/book/elib/pdf/2007/dvorez.pdf> ;
10. Мокроносів А. Г. Конкуренція і конкурентоспособність: навчальне посібник [Текст] // А. Г. Мокроносів, І. Н. Маврина. – Екатеринбург: Видавництво Уралського університету, 2014. – 194 с. Режим доступа: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28814/1/978-5-7996-1098-2\\_2014.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28814/1/978-5-7996-1098-2_2014.pdf) ;
11. Павлова Н.Ю. Інновації як основа конкурентоспособності малого підприємства. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/innovatsii-kak-osnovakonkurentosposobnosti-malogo-predpriyatiya>;
12. Похилько А.Т. Конкуренция предприятия, как один из показателей эффективной деятельности предприятия / Заметки ученого, 2015. № 1. С. 105-107;
13. Гінзбург А.І. Економічний аналіз: навчальне посібник. – СПб.: Пітер, 2010. – 336 с.;
14. Сергеева Е.А. Формирование модели инновационного развития: монография // Е. А. Сергеева, Л. А. Ельшин, А. С. Брысаев. М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2016. – 172 с.;

15. Смірнова Л.А., Павлова Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия на основе анализа его инновационного потенциала // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. Режим доступа: <https://www.science-education.ru/pdf/2015/1/652.pdf>;

16. Фіаксель Э. А. Инновационный потенциал российской промышленности и механизмы его роста // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 13. – С. 2–6. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-rossiyskoy-promyshlennosti-i-mehanizmy-ego-rosta>.

**УДК 369.06**

*Білецька Н.Є.*

*здобувач ступеня вищої освіти магістр*

*Вінницького державного педагогічного університету*

*імені Михайла Коцюбинського*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ**

Медицина є однією із життєзабезпечуючих сфер держави, яка в сучасних умовах потребує належного фінансування та реформування. Особлива відповідальність лежить на керівниках медичних закладів: від них вимагають і менеджерських знань та навичок, і соціального захисту працівників, і забезпечення достатнього обсягу й належної якості медичних послуг. Тому керівники закладів різних рівнів спільними зусиллями шукають відповіді на нові виклики, обмінюючись досвідом, запрошуючи до дискусій експертів у галузі управління охороною здоров'я, юристів, економістів.

Заступник міністра охорони здоров'я України П.Ковтонюк зазначає, що новий механізм фінансування «гроші йдуть за пацієнтом» з 1 січня 2020 р. пошириться на всі види медичної допомоги (первинну, амбулаторну спеціалізовану, стаціонарну спеціалізовану, екстрену, паліативну та реабілітацію), тож пацієнти зможуть вільно обирати не тільки сімейних

лікарів, а й медичні заклади та постачальників медичної допомоги. До кінця 2019 р. всі ланки, крім первинної, фінансуватимуть за кошторисним механізмом: кошти держбюджету спрямовуватимуть у місцеві громади, які й розпоряджатимуться ними з метою утримання підпорядкованих їм медичних закладів. [1, С.24]

У 2020 р. система громадського здоров'я перейшла на новий, сучасний механізм стратегічної закупівлі послуг у сфері громадського здоров'я, зокрема, щодо імунопрофілактики та попередження неінфекційних хвороб. Було забезпечено перехід від фінансування постатейних кошторисів державних установ – лабораторних центрів МОЗ України – до закупівлі конкретизованих пріоритетних послуг у закладів громадського здоров'я на суму 227,1 млн грн (189,5 млн – на послуги з епідеміологічного нагляду за інфекційними захворюваннями, послуги з імунопрофілактики, послуги з промоції здоров'я та комунікаційних кампаній, послуги з соціально-гігієнічного моніторингу; 37,619 млн – на профілактику неінфекційних захворювань).

Більше половини (20,5 млн грн) коштів витрачено на розробку освітніх програм та запровадження тематичних тренінгів з питань здорового способу життя, з профілактики неінфекційних захворювань та факторів ризику їхнього виникнення для лікарів і молодших спеціалістів з медичною освітою, які працюють на рівні первинної медичної допомоги [3].

Окремо бюджетом на 2021 р. передбачено 207,9 млн на фінансування послуг із супроводу та профілактики ВІЛ, що дасть змогу розширити охоплення послугами з 252 тис. українців у 2019 р. до понад 356 тис. українців у 2020 р.

Також у 2021 р. у повному обсязі працює Програма медичних гарантій, яку реалізує Національна служба здоров'я України. Також процес трансформації торкається спеціалізованої та високоспеціалізованої медицини. Державної субвенції на фінансування закладів спеціалізованої медичної допомоги у 2021 р. не передбачається. Тож, щоб отримувати

державні кошти, усі ці заклади повинні підписати договір з Національною службою здоров'я України. Для цього вони мають бути автономізовані. [4]

Станом на 12 листопада 2020 р. в Україні автономізовано 70 % закладів, що надають спеціалізовану медичну допомогу. Найбільше таких закладів у Полтавській – 97,2 %, у Вінницькій – 96,9 % та Харківській – 91,8 % областях. У Києві автономізовано вже 93 спеціалізованих медичних закладів.

Ще одна важлива умова для підписання договору з НСЗУ – комп'ютеризація закладу та його підключення до електронної системи охорони здоров'я. У рамках підготовки до впровадження Програми медичних гарантій комп'ютеризовано 31,54 % спеціалізованих закладів. Найвищі показники щодо комп'ютеризації – на Полтавщині (81,69 %), Львівщині (64,64 %) та Вінниччині (62,6 %).

В електронній системі охорони здоров'я з 1 листопада 2020 р. вже зареєструвалися 263 спеціалізованих та високоспеціалізованих медичних закладів. Тут лідерами є Вінницька, Львівська та Одеська області. [3]

Голова Національної служби здоров'я України О. Петренко пояснив, що в Україні триває трансформація системи охорони здоров'я. Первинна медична допомога вже півтора роки працює за новою моделлю фінансування, у 2020 р. – черга за спеціалізованими закладами. В Україні 70 % таких закладів уже автономізовані. Понад 150 закладів уже зареєструвалися в електронній системі охорони здоров'я. Отже, вони вже зробили перші і дуже важливі кроки до підписання договору з НСЗУ. Зробили разом з місцевою владою, яка розуміє важливість того, щоб у їхні заклади пішли гроші за пацієнтом. Щоб люди, які проживають у цих містах та селах, отримали якісну та доступну медичну допомогу (Національна служба здоров'я України). [3]

Після оголошення бюджету-2021 на охорону здоров'я все одно відразу пролунала критика, і саме через низькі соціальні стандарти. Експерти заявляють, що це незначні видатки на охорону здоров'я (хоча у порівнянні з



нинішнім роком – вони більші...). Водночас урядовці заявили, що розрахунки проекту проведені ще навесні 2020 р., тож із затвердженням нового макроекономічного прогнозу показники можуть змінитися. [3]

Ірина Швець, заступник голови Профспілки працівників охорони здоров'я, напередодні заявляла про те, що для того, аби зміни відбувалися і далі, у бік збільшення фінансування медичної галузі, пацієнтські організації вже штурмують владні кабінети з вимогою подбати про їхні потреби. Адже, на думку різних експертів, які висловлювалися ще до ухвалення остаточного бюджету на наступний рік, щодо фінансування охорони здоров'я: «... із чернеток видно, що Держбюджет-2021 не задовольнить реальних потреб медичної галузі» .

Як повідомляє благодійний фонд «Пацієнти України», таке рішення ухвалено під час діалогу пацієнтів, представників влади та міжнародних організацій, що відбувся 1 жовтня 2020 року. У ньому брали участь голова Комітету ВР з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування М. Радучький, міністр охорони здоров'я З. Скалецька, народні депутати, а також представники понад десяти міжнародних організацій, зокрема представництва ЄС в Україні, Європейської комісії в Україні, ВООЗ, Світового банку, ПРООН та ін. Пацієнтські організації та представники влади України погодили принципові кроки щодо змін у системі охорони здоров'я, одним з яких стане боротьба за збільшення фінансування охорони здоров'я до 4 % ВВП у 2020 р. з подальшим зростанням цього показника до 7 % [3].

На думку учасників діалогу, зазначений обсяг фінансування «дасть змогу радикально знизити показник неформальних платежів із кишень пацієнтів, розширити забезпечення лікуванням всіх пацієнтів з важкими захворюваннями, а також забезпечити універсальне покриття гарантованим державою пакетом медичних послуг для всіх пацієнтів, незалежно від рівня доходів».

З 1 квітня 2020 р. в Україні почалася реформа вторинної медицини. Запланований перехід від бюджетного утримання лікарень, коли їм виділяли субвенції з бюджету, до закупівлі послуг. План реформи виглядає так: лікарні проходять автономізацію, Національна служба здоров'я укладає з ними контракти і перераховує гроші за ті послуги, які вони надали пацієнтам. Як і на первинній ланці у сімейних лікарів, тут має спрацювати принцип «гроші йдуть за пацієнтом»», – пояснила міністр охорони здоров'я З. Скалецька (BBC).

О. Стефанишина, заступник міністра охорони здоров'я України з питань євроінтеграції заявила, що нова Верховна Рада має зробити щонайменше три ключових кроки у медичній сфері: крок 1) гроші з «товарів смерті» повинні піти на порятунок життів. Тобто наступний крок у медичній реформі – це «вторинна із поступовим переходом до третинної ланки (спеціалізована та високоспеціалізована допомога): там теж гроші мають піти за пацієнтом уже з 2020 р. Для цього потрібно повністю реалізувати програму медичних гарантій»

Працівники новоствореного ДП «Медичні закупівлі України» переймають досвід міжнародних організацій і невдовзі будуть здійснювати закупівлі професійно та самостійно. Але парламент має ухвалити зміни до законодавства, які дадуть можливість державній агенції стати так само ефективною, як і міжнародні організації. [4]. Наступний крок зниження цін на ліки: зміни до патентного законодавства, переговори з виробниками і паралельний імпорт. Тобто хоча Україна вже багато досягла в зниженні цін на ліки для держави, цього все одно недостатньо. Парламенту критично необхідно створити законодавче підґрунтя для зниження цін на ліки як для централізованих закупівель, так і в аптечному сегменті, та унеможливити штучне продовження монополії на ліки, яке утримує високі ціни [7, С.30-35].

Отже, у Державному бюджеті України на 2021 р. передбачено близько 120 млрд грн на медичні послуги та ліки. О. Стефанишина, пояснюючи свою

думку, зазначає: «У перспективі – збільшення фінансування цієї програми має сягнути 5 % від ВВП. Додаткові кошти – завжди болюче питання, адже їх потрібно звідкись брати. І бажано не з інших соціальних сфер: освіти чи соціальних виплат. У деяких країнах світу уряди дофінансовують медичну сферу за допомогою додаткових акцизів на тютюн і алкоголь. Логіка проста: кошти з так званих «товарів смерті» йдуть на порятунок людських життів.

На сьогодні медична реформа є однією з найочікуваніших для українських громадян. Початок уже є і пророблено немало. Зміни, що нині відбуваються в системі охорони здоров'я, є наймасштабнішими за всю історію незалежної України. Адже українці вперше отримали змогу записатися до лікаря онлайн; люди із серцево-судинними захворюваннями, астмою чи діабетом другого типу вперше почали отримувати ліки в аптеці безоплатно або з невеликою доплатою... Головне досягнення цієї реформи в тому, що вона показала: вільний ринок медичних послуг за серйозних державних гарантій – це вихід. Тобто головним фактором невідворотності змін, зазначають у Міністерстві, є 27 млн українців, які обрали свого сімейного лікаря, терапевта чи педіатра. 70 % із них задоволені лікарями, з якими підписали декларацію.

Таким чином, спираючись на показники бюджету 2021 р., можемо констатувати, що нова українська влада має намір продовжувати реалізацію медичної реформи. Незважаючи на наявну критику, фінансування основних потреб галузі, навіть у порівнянні з минулим роком було збільшено, а відтак, є всі підстави сподіватися на продовження та успіх цієї реформи [2].

Другий етап медичної реформи стартував в Україні 1 квітня і передбачав зміни у фінансуванні вторинної ланки. До неї відносяться лікарні, які надають спеціалізовані і більш складні послуги - наприклад, при травмах, отруєннях, патологічних станах, вагітності, допомагають відновлюватися після хвороб.

Реформа вторинної ланки передбачала впровадження принципу "гроші ходять за пацієнтом" для лікарень. Тобто фінансується не кількість місць в

медзакладі, а кількість пацієнтів, які скористалися послугами лікарні. Оплата залежатиме від результату лікування.

Оплачуватиме послуги Національна служба здоров'я України за встановленими тарифами. Щоб отримати гроші, лікарня повинна надати електронний звіт про надані медичні послуги і обсяги використаних ліків та інших засобів. На це передбачено 72 млрд грн на 2020 рік.

В МОЗ повідомили, що станом на 1 квітня практично всі комунальні медичні заклади (районні, міські, обласні лікарні) країни увійшли в реформу і будуть отримувати кошти за прямим договором з НСЗУ. [6]

Передбачалося, що чим вища якість лікування, тим більше коштів будуть отримувати лікарі за свою роботу. Відповідно, чим більше пацієнтів, тим більше коштів отримає лікарня. Так, обирати медзаклад українці зможуть не зважаючи на реєстрацію.

В Україні діє програма медичних гарантій — перелік медичних послуг, які держава гарантує пацієнту безоплатно. Скористатися ним може кожен громадянин України. Аби отримати доступ до безоплатних послуг, пацієнт повинен мати направлення від сімейного лікаря або лікуючого лікаря. Для цього спочатку потрібно укласти декларацію з сімейним лікарем, терапевтом або педіатром, якщо такої ще немає [4].

Безкоштовними для пацієнта будуть послуги, від яких залежить його життя - наприклад, пологи і допомогу новонародженим, лікування серцево-судинних хвороб, інсульту, діагностика онкологічних захворювань. Однак які саме послуги оплачуватиме держава, залежить від бюджету на рік.

Направлення від сімейного лікаря не потрібне до гінеколога, психіатра, стоматолога і нарколога. Екстрена медична допомога надається безоплатно кожному — незалежно від наявності декларації.

Загалом влада не має наміру припиняти реформування медичної галузі, однак переглянути підхід до впровадження змін все ж доведеться. Так, через зміну системи фінансування лікарні матимуть дефіцит коштів і не зможуть

надавати безоплатні медичні послуги, гарантовані державою, у повному обсязі. Про це розповіли і в МОЗ, і в лікарнях. [5]

За словами очільника міністерства Максима Степанова, у 2020 році 984 лікарні матимуть дефіцит фінансування. Приміром, Центр екстреної меддопомоги Запорізької області — служба "103". "Недофінансування у цьому році буде складати 67 мільйонів гривень у порівнянні з 2019-м роком. Наслідки такого недофінансування - це скорочення бригад швидкої зі 154 до 110-ти. Тобто, будуть звільнені люди", - сказав Степанов.

Очільник МОЗ В.Ляшко повідомив, що відомство планує змінити медреформу, адже у нинішньому вигляді вона не передбачає нічого доброго ані для пацієнтів, ані для медиків. [3] "Якщо нічого не змінити, то масове звільнення призведе до катастрофічного зростання смертності, стрімкого поширення таких хвороб, як туберкульоз. Доступ мільйонів українців до нормального медзабезпечення буде ускладнено", - сказав міністр.

Зокрема, МОЗ планує ввести наступні зміни:

-Усі заклади охорони здоров'я, які надають спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу, отримують фінансовий ресурс з державного бюджету не менше, ніж у 2020 році.

- З 1 червня за Державною програмою медичних гарантій будуть додатково фінансуватися нові пакети (первинна медична допомога; екстрена медична допомога; гострий інфаркт міокарда; гострий мозковий інсульт у стаціонарних умовах; а також 4 пакети для лікування COVID-19).

- З 1 липня буде підвищена заробітна плата медикам (на це потрібно додатково 11 млрд грн).

-З 11 травня почнеться детальна експертиза всієї медичної інфраструктури, щоб визначити спроможність та ефективність госпітальної мережі.

-З 11 травня МОЗ розпочинає розробку і затвердження нових державних стандартів надання медичної допомоги із залученням науковців та провідних фахівців галузі.

- З 2021 року будуть функціонувати нові медичні тарифи, які будуть ґрунтуватись на ринкових заробітних платах для працівників галузі та якісних стандартах надання медичних послуг. [4]

Таким чином, реформа системи охорони здоров'я, що нині впроваджується в Україні, відповідає головним тенденціям розвитку цієї галузі в розвинених країнах: забезпечення загального охоплення населення найбільш необхідними видами медичної допомоги, збільшення фінансової автономності лікарняних закладів, диверсифікація джерел фінансування галузі, підвищення рівня її адаптивності. Але разом з тим, усунення потенційних ризиків, які може нести в собі впроваджувана реформа, потребує реалізації низки заходів соціальної політики, спрямованих на збереження доступності медичних послуг для найменш захищених верств населення.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гайдаєв Ю. О. Наукове обґрунтування моделі впровадження в Україні Державних цільових програм покращання здоров'я народу : автореф. дис. ... д-ра мед. наук : 14.02.03. / Гайдаєв Ю. О. – К., 2007. – 26 с.
2. Данилишин Б.М. Децентралізація управління в Україні: з чого почати? / Б.М.Данилишин // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kontrakty.ua>
3. Дем'яненко Л. Перспективи медичної реформи: аналіз на основі показників Держбюджету-2020 [Електронний ресурс] /Л.Дем'яненко // «Стратегія-2020» практика суспільних перетворень. 2019. № 103(156). С.7-13.Режим доступу: [http://nbuviap.gov.ua/images/praktuka\\_susp\\_peretvoren/2019/103.pdf](http://nbuviap.gov.ua/images/praktuka_susp_peretvoren/2019/103.pdf).
4. Закон України «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» від 07 липня 2011 р. № 3612-VI // ВВР, 2012 р., № 12, / № 12-13 /. - С. 552.

5. Ігнат'єва Г. Ф. Стандартизація медичної допомоги як фактор соціалізації державних управлінських послуг [Ел.ресурс] /Г.Ф. Ігнат'єва. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07igfsas.htm>.
6. Карамішев Д.В. Програмно-цільовий підхід до реалізації державної політики у галузі охорони здоров'я / Д.В. Карамішев // Університетські наукові записки : часоп. Хмельниц. Ун-ту упр. та права. – 2006. - №1. – С. 279-284.
7. Ковальчук Л. Я. Проблеми кадрового забезпечення первинної ланки охорони здоров'я та можливі шляхи їх вирішення / Л. Я. Ковальчук // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. - 2012. - № 2. - С. 30-35.

**УДК 353:330.34**

***Габрійчук Я.В.***

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр, Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

### **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Однією із найважливіших складових політики в Україні є державна регіональна політика, яка має свої відмінності в кожній області країни. Відповідно, постало питання про діяльність регіональної політики у Вінницькій області.

Метою статті є аналіз державної регіональної політики Вінницької області. Основу даного дослідження складають статистичні дані діяльності: промислового виробництва, зовнішньоторговельна діяльність, географічна структура експорту та імпорту, інвестиційна діяльність, податкові надходження, заробітна плата, розрахунок за енергоносії, торгівля та сфера послуг та інше.

Промислове виробництво Вінницької області складає такі результати: Індекс промислової продукції за січень-лютий 2021 року у порівнянні з відповідним періодом Минулого року ставити 95,1%. За індексом промислового виробництва среди регіонів України область займає 16 місце (по Україні - 95,8%).

За січень-лютий 2021 року область займає Перше місце за ОБСЯГИ виробництва валової продукції сільського господарства та на 1 особу, за виробництву м'яса, по чісельності поголів'я ВРХ та птиці. Друге місце - за виробництву молока, чісельності наявний поголів'я корів.

За даними моніторингу у 2020 році започаткували діяльність 8725 новостворених суб'єктів господарювання, що на 25,8% менше ніж у 2019 році, із яких 996 – юридичних осіб (на 25,3% менше) та 7729 – фізичних осіб-підприємців (на 25,9% менше).[1];

Вінницька область має результати і в зовнішній торгівлі, тобто обсяги експорту товарів області у січні 2021р. становили 63,0 млн дол. США, а імпорту – 39,2 млн дол. Порівняно із січнем 2020 року експорт зменшився на 64,1% (на 112,5 млн дол.), а імпорт збільшився на 13,0% (на 4,5 млн дол.). Баланс зовнішньої торгівлі стабільно продовжує залишатись позитивним і становить 23,9 млн дол.[1];

Щодо інвестиційної діяльності, то обсяг виробленої будівельної продукції в області в січні 2021 року становив 96,8 млн грн (*13 місце серед регіонів України*).

Індекс будівельної продукції в січні 2021 р. порівняно із відповідним періодом 2020 р. становив 44,4% (*24 місце серед регіонів України*).

Протягом січня-лютого 2021 року на території Вінницької області реалізовано 5 інвестиційних проєктів загальною вартістю близько 200 млн грн та створено 53 нових робочих місця.[1];

Загалом, у 2021 році приватними інвесторами на території Вінницької області планується реалізувати 90 інвестиційних проєктів на загальну суму близько 2,73 млрд грн, а це – 470 нових робочих місць.[1];



На мою думку переглянувши інформацію про діяльність роботу господарського можна зробити висновок, що він працює досить ефективно дивлячись на те, що За січень-вересень 2020 року фінансовий результат до оподаткування великих та середніх підприємств області становив 265,8 млн грн прибутку, що майже в 14,7 рази менше (за січень-вересень 2019 року було отримано прибуток в сумі 3629,3 млн грн).[2];

Із прибутковим фінансовим результатом спрацювали 69% (-4,5 в.п.) підприємств, обсяг їх прибутку складає 3128,4 млн грн і в порівнянні з відповідним періодом 2019 року зменшився на 31,8% або на 1458,7 млн грн.

Вінницька область має досить вагомий податковий надходження для казни країни. Відповідно до даних Головного управління Державної казначейської служби України у Вінницькій області, надходження до Зведеного бюджету області, з врахуванням платежів, які адмініструє Головне управління Державної податкової служби у Вінницькій області і Подільська митниця Держмитслужби, та надходжень інших міністерств і відомств, за січень-лютий 2021 року в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року зросли на 3,9% або на 138,5 млн грн і становлять 3688,6 млн грн. В тому числі надходження до Державного бюджету склали 2031,2 млн грн, їх обсяг збільшився на 6,2% або на 119,1 млн грн.[2];

Заробітня плата в області у січні 2021 року продовжувалась позитивна тенденція щодо зростання рівня заробітної плати як у області, так і по Україні в цілому.[1];

Індекс реальної заробітної плати за січень 2021 року до відповідного періоду 2020 року становив 109,4% (в середньому по Україні – 108,3%). За індексом реальної заробітної плати за звітний період область займає 12 місце в рейтингу регіонів України.[1];

В промисловості середньомісячна заробітна плата за січень 2021 року становить – 12308,73 грн (зросла на 2,0% та на 14,5% перевищує середній рівень по економіці області).[1];

Станом на 1 березня 2021 року загальна сума заборгованості із заробітної плати на 34 підприємствах області зменшилась на 3215,9 тис. грн або на 13,8% порівняно із станом на 01.02.2021 року і становить 20076,0 тис. грн.[1];

Дослідивши загальну статистику державної регіональної політики Вінницької області можна сказати, що область приносить досить непоганий результат для казни держави. Життя на цій місцевості є досить непоганим порівняно із іншими областями, що є добре для нас, як жителів області.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. <http://vin.gov.ua/invest/rehionalni-prohramy-rozvytku/622-stratehiiia-zbalansovanoho-rehionalnoho-rozvytku-vinnytskoi-oblasti-na-period-do-2027-roku>
2. <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiyazbalansovanogo-regionalnogo-rozvytku-vinnyczkoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku/>

*Грушко А.В.*

*здобувач ступеня вищої освіти магістр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

## **КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОКОНТРОЛЬ**

Проблеми взаємодії держави і суспільства мають давню історію. Ще Арістотель відзначав, що справжнє громадянство, а, отже, і складене з громадян співтовариство існує тільки там, де верховна влада діє на користь загального блага, тобто в правильних державах. Суспільною практикою доведено, що ігнорування або приниження впливу влади та соціальних умов існування на природу людини суперечить результатам її життєдіяльності. Влада та встановленні за її допомогою соціальні порядки можуть сприяти, з одного боку, вихованню моральності людини, а з іншого – деградації особистості. В залежності від наявного політичного режиму особистість може виступати більшою мірою суб`єктом або об`єктом влади.

Бути суб`єктом влади, її свідомим провідником можливо лише в демократичних суспільствах, де домінують права і свободи особи, наявні можливості для участі особи у функціонуванні громадянського суспільства. Реалізація зазначених можливостей залежати від самої особистості, її органічної потреби здійснювати свою політичну діяльність. Для цього потрібні не лише умови гармонійної взаємодії людини і влади, а й відповідна підготовка людини, формування якої відбувається завдяки процесу політичної соціалізації особи засвоєння індивідом демократичних стандартів поведінки, соціальних норм і традицій співжиття певного суспільства, що є для нього життєвим середовищем. Засвоївши відповідні норми та цінності, особистості мають стати свідомими суб`єктами влади і в такий спосіб здатні забезпечувати постійне вдосконалення владної діяльності в своїх інтересах [1; С.7].

Як зазначає М. Козюбра, в Україні спостерігається нібито певний

поступ уперед: хоча й повільно, але відбувається становлення плюралістичної демократії, інститутів громадянського суспільства, певні позитивні зрушення мають місце в реалізації свободи думки і слова, світогляду і віросповідання, об'єднання у політичні партії та громадські організації, права на мітинги, походи і демонстрації; розширився доступ громадян України для захисту своїх прав і свобод до міжнародних судових установ, зокрема до Європейського суду з прав людини, в якому вони нерідко вбачають чи не основну гарантію дотримання Україною взятих на себе міжнародних зобов'язань у цій сфері тощо. З другого ж боку, зрощування влади з капіталом, нерідко криміналізованим, казнокрадство, тотальна корупція призвели до того, що ідеали верховенства права і правової держави виявилися дискредитованими [2; С.10].

Саме в становленні громадянського суспільства дослідники вбачають єдиний можливий шлях до розбудови правової демократичної держави в Україні, повноцінної реалізації прав людини. Зміцнення фундаменту світового громадянського суспільства в ХХІ ст. розглядається у контексті глобальних процесів як один із найважливіших напрямків вирішення обумовлених ними проблем [3; С.7]. Провідною ідеєю є обґрунтування розвитку суспільства та держави процесами соціалізації людини, характером відносин індивідів та їх утворень, в які вони вступають на підставі взаємного визнання їх невід'ємних прав як певних суб'єктів. Центральним у цій проблематиці є питання щодо оптимального співвідношення приватних інтересів, виразником яких є громадянське суспільство, та публічних пріоритетів, носієм яких стає держава, їх відносної питомої ваги та механізму взаємодії в забезпеченні функціонування суспільства та держави [3; С.8].

П.М. Рабінович розуміє громадянське суспільство, як спільність вільних, рівноправних людей та їх об'єднань, яким держава забезпечує юридичні можливості бути власником, а також брати активну участь у політичному житті [4; С.12]. На думку Ю.М. Тодики, громадянське

суспільство це система самостійних і незалежних від держави суспільних інститутів і відносин, що забезпечують умови для реалізації приватних для життєдіяльності соціальної і духовної сфер, їх відтворення і передачі від покоління до покоління [5; С.212].

О.Ф. Скакун підкреслює, що за своєю сутністю громадянське суспільство являє собою суспільство з високорозвиненою системою взаємодії в межах права вільних і рівноправних громадян, їх об'єднань, з реальним забезпеченням державою їх рівних можливостей вільно і безпечно розпоряджатися своїми силами, здібностями, майном, спираючись на право і власну правосвідомість. Головним суб'єктом громадянського суспільства, на її думку, є автономна особа: суб'єкт, що усвідомлює себе вільним членом суспільства згідно з розумінням свободи, прийнятими в цьому суспільстві; суб'єкт, вільний економічно, наділений економічними правами і свободами, у тому числі правом приватної власності («суб'єктвласник»), і має право вибору форм і видів трудової діяльності, зокрема підприємницької; суб'єкт, вільний ідеологічно і політично, тобто має можливість бути членом політичної партії чи об'єднання, опозиційного щодо існуючої державної влади; має право брати чи не брати участь у виборі органів державної влади і місцевого самоврядування; суб'єкт, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством; суб'єкт, захищений законом від прямого втручання і свавільних обмежень з боку держави [6; С.176].

Дослідник Л. Дайамонд визначає громадянське суспільство як «сферу організованого суспільного життя, яке є добровільним, самогенеруючим, переважно незалежним, автономним від держави, та регульованим законним порядком або низкою загальних правил» [7; С.67]. Джон Кін слушно наполягає на розмежуванні понять громадянське суспільство та держави, з'ясуванні інтелектуальних та політичних цілей використання цієї теми, а також відслідковуванні інтересів, що за цим стоять [3; С.67]. Вчені підкреслюють, що громадянське суспільство існує там і тоді, де і коли економічно і політично вільні індивіди беруть участь у державній діяльності

і забезпечують свої інтереси шляхом самоорганізації.

Таким чином, самоорганізація на різних рівнях суспільного життя і становить сутність громадянського суспільства як системи перш за все горизонтальних зв'язків. На нашу думку, демократична самоорганізація в демократичному суспільстві базується на взаємодії вільних від державного диктату власників засобів виробництва і капіталів, які змушені для захисту своїх інтересів створювати партії, громадські організації та групи тиску. Функціонування громадянського суспільства вимагає реальних суверенних суб'єктів економіки і політики. Таким можуть бути лише різні суб'єкти приватної власності. Поза приватною власністю, поза децентралізацією власності в суспільстві громадянська та політична суб'єктність особистості є ілюзорною. Лише різні суб'єкти власності, насамперед власник своєї робочої сили, свого творчого потенціалу, може бути громадянином та учасником політичного процесу. Ринок товарів, капіталів, робочої сили, інформації найважливіша умова формування громадянського суспільства. Але це повинен бути не рестрибутивний «ринок» із монополією посередників, а виробничоринкова система з різноманітними, перш за все, приватними формами власності [8].

Відповідно, громадянське суспільство обіймає різноманітні культурні, інформаційні, просвітницькі, розвиткові та громадянські групи суспільства. Згадуваний нами Джон Кін стверджує, що сучасні громадянські суспільства не вдається привести до єдиного спільного знаменника, оскільки вони включають «капіталістичні економіки та домогосподарства, громадські рухи та добровільні громадські сфери (церкви, професійні організації, незалежні засоби комунікації та культурні установи), політичні партії, виборчі інституції, а також «дисциплінарні» інституції, такі як школи, лікарні та в'язниці» [3; С.129].

Такий широкий підхід викликає заперечення Д. Грузіні оскільки, з фактичної точки зору, чимало з вищеназваних неринкових та недержавних інституцій навряд чи можуть сприйматися самі по собі як недержавні

суб'єкти, а розширення концепції громадянського суспільства означає ризик стирання відмінностей між різними сферами громадянського суспільства, приховуючи схожості та спільні аспекти громадянського суспільства та держави [9; С.218]. Однак, Л. Дайамонд не лише обстоює, що економічні або комерційні групи являють собою частини громадянського суспільства, але що громадянське суспільство може процвітати, якщо воно перебуває у стосунках симбіозу з державою. Іншими словами, автономний характер громадянського суспільства не означає конфліктних стосунків з державою. Натомість обидві групи гравців, як з боку громадянського суспільства, так і з боку держави, повинні дотримуватися правил гри. Іншими словами, щоб існувало громадянське суспільство повинна існувати громадянська держава [7; С.68].

Громадянське суспільство нерозривно пов'язане з існуванням правової держави. У науковій літературі існує багато визначень правової держави, що підкреслюють ті або інші відтінки цього поняття. В широкому значенні в англосаксонській доктрині правова держава ототожнюється із принципом верховенства права. Що ж до розуміння особливостей континентальної концепції правової держави своєрідного німецького аналогу принципу верховенства права, то на відміну від останнього, покликаного з самого початку заснування обмежувати державну владу, правова держава певний час зводилась до «самообмеження державної влади законом», і лише за сучасних умов під впливом англосаксонської доктрини «Rule of law» модель правової держави стала пов'язуватися з ідеями панування права, яке розглядається автономним стосовно держави й саме тому здатним до її обмеження [10; С.187].

Насамперед, існування правової держави передбачає існування громадянського суспільства. У сучасній інтерпретації громадянське суспільство це суспільство з розвинутими економічними, культурними, правовими і політичними відносинами між його членами, які не залежать від держави, а взаємодіють з нею, створюючи суспільство громадян високого

соціального, економічного, політичного, морального і культурного статусу на базі розвинутих правових відносин. Найважливішою метою громадянського суспільства є обмеження владних функцій держави певними правовими рамками. Наступною рисою правової держави є поділ влади на три гілки законодавчу, виконавчу і судову. Це запобігає узурпації влади і дозволяє здійснювати взаємний контроль таким чином, що в апараті управління спрацьовує принцип «стримувань і противаг» [11; С.28].

Стосовно проблеми співвідношення держави і громадянського суспільства держава повинна бути свого роду посередником між існуючими в суспільстві соціальними прошарками, виконувати службові функції по відношенню до громадянського суспільства. Парадокс нинішньої ситуації полягає в тому, що держава залишається головним регулятором соціально-економічних відносин, а люди не відчують її підтримки. Соціальна інфраструктура ринку не створена.

Склалося таке становище: не держава для суспільства, а суспільство для держави; не політика для економіки, а економіка для політики; не виробництво для споживання, а споживання для виробництва; не закон для громадянина, а громадянин для закону; не влада для порядку, а порядок для всевладдя. В. Селіванов відзначає відсутність атрибутів сучасної демократії: належного постійного контролю народу за органами політичної влади, за бюрократичним апаратом держави; реального плюралізму громадянського суспільства; політичної причетності всіх громадян до того, що відбувається [12; С.28].

В. Четвернін аналізує ідеї про межі втручання держави у справи громадянського суспільства, акцентуючи увагу на проблемі саморегулювання останнього. Він відзначає, що держава здійснює обмежене втручання в сферу громадянського суспільства. Ідея саморегулювання громадянського суспільства знайшла вираз у визначенні правової держави, яка інтерпретується ним «як держава, обслуговуюча потреби правового, саморегульованого суспільства» [13; С.69].



З нашої точки зору, регуляція суспільних відносин є двоспрямованим процесом у демократичній країні: з одного боку, держава встановлює певні політико-правові «правила гри», а з іншого, самі громадяни своєю участю в суспільних справах, своїм ставленням до різних подій у суспільстві здійснюють, так би мовити, саморегуляцію на первинному рівні. Перш за все, це взаємна відповідальність особистості і держави, своєрідний спосіб обмеження політичної влади держави, що виявляється: у встановленні державою законодавчих обмежень своєї активності стосовно особистості; прийнятті державою конкретних зобов'язань, спрямованих на збереження інтересів громадян; наявності реальної відповідальності посадових осіб за виконання їх обов'язків перед суспільством і особистістю [14; С.176].

У свою чергу, свобода особистості не може бути абсолютною, оскільки вона обмежена і регламентована правом, інтересами і правами інших осіб. Нова роль держави в сучасних посттоталітарних умовах визначається системою певних інституційно процедурних гарантій, яких не було в радянську добу. Принциповим моментом у цьому контексті є те, що в недемократичній державі визнається тільки відповідальність громадянина перед державою. Вона немов би дарує йому права і свободи та визначає його обов'язки. У правовій державі, навпаки, акцент робиться на відповідальності посадових осіб перед громадянами. Відповідальність держави перед суспільством забезпечується системою гарантій, до яких належать: 1) відповідальність уряду перед представницькими органами влади; 2) дисциплінарна, цивільноправова і кримінальна відповідальність посадових осіб за порушення прав і свобод громадян; 3) процедура імпичменту, тобто притягнення до відповідальності й судового розгляду справ вищих посадових осіб держави [15; С.217].

Громадянське суспільство безпосередньо стосується прав і свобод людини і громадянина, проблеми взаємин особи і держави, місцевого самоврядування і інших недержавних інститутів і структур, що функціонують в політичній системі суспільства. Більш того, всі

вищеперераховані суспільні відносини суб'єктів права входять в предмет вивчення науки конституційного права.

Найбільш складною проблемою в цьому творчому процесі є визначення точок перетину і гармонізації інтересів державної влади та інститутів громадянського суспільства, розмежування їх функцій, балансу сил і створення механізмів стримувань і противаг. Доречно відмітити, що одна держава сьогодні не в силах вирішити це складне завдання. Для гармонізації відносин держави і недержавних структур з метою формування громадянського суспільства необхідна концентрація зусиль абсолютно всіх суб'єктів права і зацікавленість їх в цьому прогресі, зокрема недержавних інститутів.

Громадянське суспільство не гарантоване від руйнування, від згортання горизонтальних зв'язків вільних громадян, їх перебудови у вертикальні зв'язки, залежності від держави. Небезпека тоталітаризму в тому, що в кризові періоди громадянське суспільство по самій своїй природі виявляється беззахисним, недостатньо організованим для відсічі домаганням на безкорисливу владу якої-небудь партії або соціальної групи, що захопила керівництво державою.

Водночас ідея громадянського суспільства вже органічно вплелася в загальну культуру людства як уявлення про його нормальне, цивілізоване буття і свідомість, як про спосіб існування і реалізації загальнолюдських цінностей. Громадянське суспільство, права і свободи людини, правова, соціальна, демократична держава основні орієнтири в цьому саморегулюванні.

Будучи сукупністю різноманітних незалежних один від одного соціальних елементів, громадянське суспільство об'єктивно потребує певного об'єднуючого начала, здатного забезпечити його порядок. Таким об'єднуючим началом громадянського суспільства виступає правова держава. Що ж до держави, то вона також зміниться під впливом суспільнополітичних й інших процесів. Чинником зміни державної влади

буде рівень розвитку демократії в українському суспільстві. На нинішньому етапі розвитку, на нашу думку, поки передчасно чекати швидких позитивних результатів в рамках реформування державної влади. Вона поступово стає демократичною, правовою і соціальною.

Громадянське суспільство не існує без держави і поза державою. Саме держава повинна бути гарантом громадянського суспільства. Останнє має право вимагати захисту життя, здоров'я особи, якості навколишнього середовища, безпеки, дотримання права тощо, а держава зобов'язана здійснювати, перш за все соціальні програми так, щоб не допускати розколу суспільства або перетворення існуючих в ньому суперечностей в конфлікти.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Амосов О. Моделі публічного адміністрування (Архетипова парадигма). Публіч. упр.: теорія та практика. Спец. вип. X.: ДокНаукДержУпр. 2013. С. 6-13.

2. Козюбра М.І. Верховенство права: українські реалії та перспективи. Право України. 2010. № 3. С. 6-18.

3. Кін Д. Громадянське суспільство: старі образи, нове бачення. К., 2000. 192с.

4. Рабінович П.М. Основи загальної теорії права та держави: навч. Посібник. К.: Атіка, 2001. 47 с.

5. Тодыка Ю.Н. Конституция Украины: проблемы теории и практики. Харьков: Факт, 2000. 608 с.

6. Скакун О.Ф. Теория государства и права: [учебник для вузов]. Харьков: Консум; Ун-т внутренних дел, 2000. 704 с.

7. Войтенко Т.О., Гончарук О.С., Привалов Ю.О. Громадянське суспільство в Україні: аналіз соціального конструювання. Наукова збірка / Відп. ред.: Ю. Саєнко. К.: Стилос, 2002. 368 с.

8. Михайловська О.Г. «Соціальний капітал» як ресурс інститутів громадянського суспільства. Гілея: наук. вісн. 2010. Вип. 40. URL.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gileya/2010\\_40/Gileya40/P3\\_doc.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2010_40/Gileya40/P3_doc.pdf)

9. Громадянське суспільство в Україні /Денчук Н., Кузіна Л. К., 2004. 56 с.
10. Громадянське суспільство в Україні. Аналітичний звіт. / Уклад. Я. Бачинський, О. Стегній, В. Полуйко та ін. К.: «Вид. дім «Козаки», 2003. 135 с.
11. Гетьман І.В. Правова система України в умовах глобалізації та євроінтеграції: до постановки проблем. Державне будівництво та місцеве самоврядування. Випуск 24. 2011. С. 27–36.
12. Барматова С.П. Громадянське суспільство в Україні: тенденції та загрози. Ринок праці та зайнятість населення. 2012. № 1. С. 27–29.
13. Четвернин В.А. Демократическое конституционное государство: введение в теорию. М.: ИГПАН, 1993. 140с.
14. Усаченко Л.М. Історичний розвиток поняття «громадянське суспільство» як свідчення сутнісної еволюції його взаємовідносин з державною владою. Стратегічні пріоритети. Науково–аналітичний щоквартальний збірник. 2008. № 3(8).
15. Основні чинні кодекси і закони України /Ю. П. Єлісєвєнко. 2–ге вид. К.: Махаон, 2003. 976 с.

**УДК 35.08:316.343.656**

***Довгань В.О.***

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

### **ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Державна служба в Україні — це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження.

Мета статті – дослідити проходження державної служби в Україні як складову предмета адміністративно-правового регулювання.

Проходження державної служби – це процес перебування на державній службі з моменту виникнення державно-службових відносин до їх припинення, переміщення по службі, присвоєння рангів, вирішення інших питань, пов'язаних із службою.

Основними стадіями проходження служби є такі:

- вступ (прийняття) на службу;
- атестація та підвищення кваліфікації службовців;
- присвоєння чинів, персональних звань, розрядів, дипломатичних рангів тощо;
- переведення на іншу посаду в межах служби;
- заохочення;
- притягнення до відповідальності;
- припинення служби.

Оскільки, в процесі проходження державної служби можуть і не мати місця деякі з наведених стадій, то доцільно здійснити розмежування обов'язкових і факультативних стадій.

Обов'язкові стадії – це прийняття на службу, присвоєння рангу, приведення до присяги, присвоєння чергових рангів і припинення служби.

Факультативні стадії – переведення на іншу посаду, присвоєння рангу позачергово, заохочення і притягнення до відповідальності.

Звідси потрібно виділити такі основні стадії:

1. прийняття на державну службу;
2. просування по службі;
3. припинення служби.

Стадія прийняття на державну службу охоплює такі процедури:

- прийняття відповідним органом чи керівником рішення на підставі здійснення конкурсної чи позаконкурсної процедури прийняття на службу;

- видання відповідного наказу або розпорядження про прийняття особи на конкретну вакантну посаду;
- присвоєння особі рангу службовця в межах відповідної категорії посади;
- ознайомлення особи з наказом про прийняття на посаду та зі службовими повноваженнями;
- приведення особи до присяги службовця;
- безпосередньо початок виконання службових повноважень за посадою.

### Присяга державних службовців

Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають Присягу такого змісту: "Повністю усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити народові України, суворо дотримувати Конституції та законів України, сприяти втіленню їх у життя, зміцнювати їх авторитет, охороняти права, свободи і законні інтереси громадян, з гідністю нести високе звання державного службовця, сумлінно виконувати свої обов'язки".

Державний службовець підписує текст Присяги, який зберігається за місцем роботи. Про прийняття Присяги робиться запис у трудовій книжці [Ст.18].

### Стажування державних службовців

З метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей особи, яка претендує на посаду державного службовця, може проводитися стажування у відповідному державному органі терміном до двох місяців із збереженням заробітної плати за основним місцем роботи. [Ст.19]

### Робочий час

Тривалість робочого часу державних службовців визначається відповідно до законодавства про працю України з урахуванням особливостей, передбачених цим Законом.

Для виконання невідкладної і непередбаченої роботи державні службовці зобов'язані за розпорядженням керівника органу, в якому вони працюють, з'являтися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, робота за які компенсується відповідно до чинного трудового законодавства.

За рішенням керівника органу державні службовці можуть бути відкликані із щорічної або додаткової відпустки. Частина невикористаної відпустки, яка залишилася, надається державному службовцю у будь-який інший час відповідного року чи приєднується до відпустки у наступному році. [Ст.20]

Відсторонення від виконання повноважень за посадою

Невиконання службових обов'язків, що призвело до людських жертв або заподіяло значної матеріальної чи моральної шкоди громадянину, державі, підприємству, установі, організації чи об'єднанню громадян, є підставою для відсторонення державного службовця від виконання повноважень за посадою із збереженням заробітної плати. Рішення про відсторонення державного службовця від виконання повноважень за посадою приймається керівником державного органу, в якому працює цей службовець.

Тривалість відсторонення від виконання повноважень за посадою не повинна перевищувати часу службового розслідування. Службове розслідування проводиться у строк до двох місяців у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Якщо правомірність рішення про відсторонення державного службовця від виконання повноважень за посадою не підтверджується результатами службового розслідування, це рішення скасовується. [Ст.22]

Граничний вік перебування на державній службі

Граничний вік перебування на державній службі становить 60 років для чоловіків і 55 років для жінок. У разі необхідності керівник державного органу за погодженням з Начальником Головного управління державної служби при Кабінеті Міністрів України може продовжити термін

перебування на державній службі, але не більш як на п'ять років [частина перша статті 23 із змінами, внесеним згідно із Законами України від 13.05.99 р. N 647-XIV, від 07.06.2001 р. N 2493-III].

У виняткових випадках після закінчення цього терміну державні службовці можуть бути залишені на державній службі лише на посадах радників або консультантів за рішенням керівника відповідного державного органу [положенням статті 23 згідно з Рішенням Конституційного Суду України від 25.12.2003 р. N 21-рп/2003].

До участі у конкурсі не допускаються особи, які:

- досягли встановленого законодавством граничного віку перебування на державній службі;
- визнані в установленому порядку недієздатними;
- мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади державного службовця (не знята судимість);
- у разі прийняття на державну службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, які є їх близькими родичами чи свояками;
- позбавлені права займати відповідні посади в установленому законом порядку на визначений термін;
- в інших випадках, установлених законами.

Конкурс проводиться поетапно у такій послідовності:

- публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації;
- прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади;
- проведення іспиту та відбір кандидатів.

Якщо за результатами конкурсу не відібрано жодного з кандидатів для призначення на посаду, конкурсна комісія не може рекомендувати цих



кандидатів до кадрового резерву. В такому випадку оголошується повторний конкурс.

Рішення про призначення на посаду державного службовця та зарахування до кадрового резерву приймає керівник державного органу на підставі пропозиції конкурсної комісії протягом одного місяця з дня прийняття рішення конкурсною комісією. Це рішення може бути оскаржене керівнику відповідного державного органу протягом трьох днів після ознайомлення з цим рішенням, а також у порядку, визначеному законодавством (або в порядку підлеглості, або безпосередньо в судовому порядку).

Слід розрізняти поняття «проходження служби» і «просування по службі». Якщо проходження є загальним процесом, що починається з моменту набуття статусу державного службовця і завершується в момент втрати такого статусу, то просування означає певне посадове зростання на державній службі.

Стадія просування по службі здійснюється шляхом зайняття службовцем більш високої посади або присвоєння йому більш високого рангу. Практично просування по службі збігається з поняттям службової кар'єри, яка є індивідуальною для кожного службовця.

У західних країнах проходити службу означає «робити службову кар'єру». І успіх тут цілком залежить від особистих моральних якостей особи, її життєвого досвіду, рівня професіоналізму та кваліфікації, а також ставлення до служби.

Найбільш суттєво впливають на кар'єру службовців результати атестації. Порядок та умови проведення атестації визначаються Положенням про проведення атестації державних службовців [затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 р.].

Атестація службовців проводиться виключно з метою визначення відповідності чи невідповідності конкретного службовця займаній посаді. За

результатами атестації атестаційна комісія приймає одне з таких рішень щодо службовця:

- відповідає займаній посаді повністю;
- неповною мірою відповідає займаній посаді;
- не відповідає займаній посаді.

Результати атестації, оформлені відповідним письмовим актом атестаційної комісії, затверджуються відповідним керівником. Службовець має право оскаржити результати атестації або в порядку підлеглості з вимогою переатестації, або безпосередньо до суду та проханням скасувати результати атестації щодо нього.

Нарешті, стадією припинення служби не тільки завершується кар'єра службовця, а й відбувається втрата ним статусу державного службовця.

Обмеження, пов'язані з проходженням державної служби:

➤ Державний службовець не має права вчиняти дії, передбачені статтями 1 і 5 Закону України "Про боротьбу з корупцією"[частина перша статті 16 в редакції Закону України від 05.10.95 р. N 358/95-ВР].

➤ Державні службовці не можуть брати участь у страйках та вчиняти інші дії, що перешкоджають нормальному функціонуванню державного органу.

➤ Інші обмеження, пов'язані з проходженням державної служби окремими категоріями державних службовців, встановлюються виключно законодавчими актами України.

Таким чином, діяльність державного службовця пов'язана з повсякденним рішенням управлінських завдань: збиранням, аналізом і узагальненням інформації, розробкою проектів альтернативних і адекватних рішень, законів, указів, контролем їх виконання, задоволенням потреб населення, що врегульовуються державою, тощо. Отже, проходження державної служби в Україні є беззаперечним складовим елементом предмета адміністративно-правового регулювання.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Закон Про державну службу № 3723-ХІІ від 15 грудня 1993 р.
2. В. Євтух. Державна служба // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.: Парламентське видавництво, 2011. — с.202 ISBN 978-966-611-818-2.
3. Державна служба // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. — Т. 2 : Д — Й. — 744 с. — ISBN 966-7492-00-8.
4. Державна служба // Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. — Київ : Ваіте, 2018. — С. 202. — ISBN 978-617-7627-10-3.

**УДК 658.5:656.2**

***Котигорох А.Л.***

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

## **МЕТОДИ ТА ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Управлінське рішення в повсякденній практиці є продуктом управлінської праці, розумової діяльності людини. Управлінське рішення можна також трактувати, як процес, що реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Метою дослідження є 1)обґрунтування процесу прийняття рішень та побудова моделі розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення 2)розкрити сутність основних методів та етапів прийняття оптимальнихуправлінськихрішень.

На ефективність прийняття управлінських рішень впливають досить багато факторів, серед яких є:

— ієрархія в прийнятті рішень

— делегування повноважень по ухваленню рішення ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення. У цьому випадку виконавцями рішення є співробітники суміжних рівнів. Контакти з підлеглими, що знаходяться більш ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не допускаються;

— використання цільових міжфункціональних груп, у яких члени, що входять у їх склад, відбираються з різних підрозділів і рівнів організації;

— використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків при прийнятті рішень. У даному випадку (особливо на початковій стадії процесу ухвалення рішення) збір і обробка інформації здійснюються без звертання до вищестоящого керівництва. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у більш короткий термін, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень;

— централізація керівництва при ухваленні рішення. Процес ухвалення рішення повинен знаходитися в руках одного керівника. У даному випадку формується ієрархія в прийнятті рішень: кожен нижчий керівник вирішує свої проблеми (приймає рішення) зі своїм безпосереднім керівництвом, а не з вищестоящим керівництвом, минаючи свого безпосереднього начальника. На даному етапі розвитку економічних відносин процес прийняття рішень на підприємстві стає все більш складним. Існує широкий спектр методів підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві. Важливе не тільки їх коректне використання, але й адекватне застосування для конкретної ситуації.

При розробці та прийнятті управлінських рішень доцільно використовувати наступні методи:

-традиційні;

-економіко-математичні;

-систематизовані та системно-цільові.

*Традиційні методи* необхідно застосовувати тоді, коли рішення приймаються або на основі особистого досвіду й інтуїції керівника, або за результатами спеціальних розрахунків, у тому числі економічних. Цими методами доцільно користуватися для розв'язання задач в умовах визначеності, тобто у типових стандартних ситуаціях. Вони досить поширені в практиці управління. До переваг традиційних методів можна віднести їх простоту та перевіреність тривалим застосуванням. Однак їм властиві недоліки, які виявляються усе сильніше в міру ускладнення виробництва.

*Економіко-математичні методи* засновані на одночасному використанні математичних та економічних методів при вирішенні практичних задач. До них відносять економіко-статистичні методи, методи економічної кібернетики, методи оптимізації та економетрія. Сфера застосування цих кількісних методів для розв'язання управлінських проблем обмежена. Економіко-математичні методи знайшли застосування головним чином в автоматизованих системах управління виробничими процесами. Стримуючим фактором розширенні сфери застосування економіко-математичних методів є те, що в управлінні враховуються й соціальні, й організаційні, й психологічні фактори, які в більшості випадків неможливо виразити кількісними параметрами.

У групу *систематизованих методів* входять:

евристичні методи, засновані на досвіді та логіці, за допомогою яких досвідчений та здібний керівник вибирає правильне рішення;

методи експертних оцінок, засновані на кількісній оцінці явищ і процесів, наприклад, метод «мозкової атаки» з колективним обговоренням і розробкою варіантів рішення, чи метод «Дельфі», заснований на поступовому покращенні оцінок експертів при послідовному уточненні завдання чи проблеми.

Систематизовані методи ефективні при розв'язанні проблем в умовах ризику та невизначеності. Тут як основний інструмент моделювання

виступає інтелект людини, а для обробки оцінок експертів широко застосовуються статистичні методи з використанням ПЕОМ.

*Системно-цільові методи* необхідно використовувати при розв'язанні суміжних стратегічних проблем. До них відносять методи системного аналізу та програмно-цільові методи. Основними методами системного аналізу управлінських проблем є:

- декомпозиція системи
- метод розчленовування системи на частини, елементи та підсистеми для виявлення взаємозв'язків між ними та їх впливу на досягнення мети;
- діагностика системи
- метод дослідження кожного з елементів і системи в цілому для виявлення найбільш чутливих точок чи «вузьких місць».

Програмно-цільові методи виходять з домінуючої ролі мети, пропонують засоби до її досягнення. Після визначення глобальної мети розробляється програма її досягнення у виді «дерева цілей» і визначаються заходи для досягнення цілей нижчого порядку.

На першому етапі здійснюється збір, обробка та аналіз інформації. Основна задача цього етапу— своєчасне виявлення сигналів ускладнень у функціонуванні, попереднє визначення причин, оповіщення осіб, що приймають рішення.

На другому етапі описується проблемна ситуація. Визначається проблемний характер ситуації, що проявився як наслідок впливу системи зовнішніх факторів, не врахованих прогнозом чи суб'єктивною діяльністю персоналу управління, яку можна скорегувати. Відбирається релевантна інформація.

На третьому етапі діагностується виявлена проблема. На основі інформації, що надходить, фіксуються її симптоми, причини виникнення проблемної ситуації стають зрозумілими.

На четвертому етапі успішне рішення проблеми частіше залежить від розроблених альтернатив її рішення. При цьому завжди існує небезпека, що

частина кращих альтернатив буде упущена. Тому, як правило, зусилля направляються на ретельне виявлення та обґрунтування варіантів всіх альтернатив. Припустимі альтернативи вибираються з урахуванням обмежень, можливостей організації та критеріїв. Нечітко сформульовані проблеми вирішуються в умовах невизначеності.

На п'ятому етапі вибирається краща альтернатива. На основі прогнозів, розрахунку ризику виконується ретельний аналіз альтернатив з позицій досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам їх реалізації. При цьому з'ясовується, що при розв'язанні складних задач на основі кількісних показників важко надати однозначні рекомендації про вибір конкретної альтернативи. Кінцевий результат роботи на п'ятому етапі — винесення судження про перевагу альтернатив, запропонованих аналітиками особам, що приймають рішення по даній проблемі.

На шостому етапі оцінюються альтернативи особами, що приймають рішення, на основі інформації, наданої аналітиками, та додаткової інформації (суб'єктивних суджень, думок акціонерів і т.п.). При цьому використовують результати аналітичних розрахунків різних варіантів ризиків, а також особистий досвід осіб, що приймають рішення, і їх інтуїція. Якщо ці особи сумніваються у виборі найкращої альтернативи та можливості експериментальної перевірки, організується оцінка ефективності рішення та отримання додаткової інформації на основі експерименту [3, с. 151]. До ухвалення остаточного рішення варто додатково оцінити прогнозовані результати його реалізації, тому що без зворотного зв'язку проблема може бути не знята.

На сьомому етапі остаточно приймається та оформлюється рішення. Розглядаються альтернативні рішення, вибираються ті, які матимуть найбільш сприятливі наслідки. Восьмим етапом є реалізація управлінського рішення. На стадії реалізації приймаються міри до конкретизації рішення та доведення його до виконавців. Дев'ятий етап — це контроль за виконанням

рішення, у процесі якого виявляється відхилення та вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між системою, що керує, та системою, якою керують. Успішне прийняття рішень ґрунтується на здібностях і мотивації оптимального ухвалення рішення: якість прийняття рішень організаціях є результатом знань у відповідній сфері прийняття рішень, комунікаційних здібностей, мотивації і здібностей переконати іншого у власних ідеях, а також здібностей проведення необхідних етапів раціонального ухвалення рішення.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень потребує використання різних методів та складається з декілька етапів. У свою чергу кількість та якість прийняття управлінського рішення залежить від стиля керівника, ситуації, культури організації та інших факторів. Синтезуючи різні компоненти, управлінські рішення виступають способом постійного впливу керуючої підсистеми на керовану (суб'єкта на об'єкт управління), що веде до досягнення поставлених цілей. Це постійна сполучна ланка між двома підсистемами, без якої підприємство як система функціонувати не може. Ця обставина підкреслює визначальне місце управлінського рішення в процесі управління.



## ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3084/1/ХРУЩ.pdf>
2. [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=i8JoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=етапи+прийняття+управлінських+рішень&ots=cVjouRb3uq&sig=VxpM-eg2RGEBUkxscuOKWkQUmIK0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=етапи%20прийняття%20управлінських%20рішень&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=i8JoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=етапи+прийняття+управлінських+рішень&ots=cVjouRb3uq&sig=VxpM-eg2RGEBUkxscuOKWkQUmIK0&redir_esc=y#v=onepage&q=етапи%20прийняття%20управлінських%20рішень&f=false) (ст. 90)
3. <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/download/212/225>  
<http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/download/212/225>
4. <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/17900/16-Barabash.pdf>

**УДК 35.078.1:321.02**

***Фаср Б.Л.***

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

### **ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ВІННИЧЧИНІ**

Місцеве самоврядування України в її сучасних територіальних вимірах пройшло складний та суперечливий історичний шлях, зазнаючи протягом століть впливу східної та західної політичних культур. Його історична характеристика також неоднозначна, адже існують різні підходи дослідників до виникнення, періодизації і розвитку місцевого самоврядування, спостерігається недостатній рівень дослідженості етапів становлення місцевого самоврядування на українських землях [2].

У Київській Русі на рівні регіону елементи самоврядування знаходили свій вияв у вічевій демократії. Для вічової організації управління характерним був розподіл повноважень між князем та вільним населенням регіону. Зокрема, віча відали питаннями війни і миру, укладення угод,

організації війська, закликали або виганяли князя, брали участь у формуванні адміністративних та судових органів [2].

Суб'єктом міського самоврядування виступали міські громади, які користувались значною адміністративною, господарською і судовою автономією. Найважливіші питання міського життя вирішували міські віча, а для розгляду поточних справ з числа вільних городян обирався вїйт та інші посадові особи міського самоврядування. Економічну основу місцевого самоврядування становила міська корпоративна власність, у тому числі й на землю. Міська громада самостійно встановлювала правила господарювання, міські податки, платежі та інші повинності [2].

Історичне існування міста Вінниці як укріпленої осади—«города» розпочинається з 1363 року – вірогідної дати побудови укріпленого замку після перемоги Великого князя Литовського Альгірдаса (Ольгерда) над татарами в битві біля Синіх Вод і звільнення Поділля з під влади Золотої Орди, про що збереглися літописні свідчення [1].

У 1393 році Великий князь Литовський Вітовт відібрав Поділля у Федора Коріатовича, ліквідував удільне Подільське князівство, *«...а на інших на всіх Подільських землях і городах князь великий Вітовт своїх старост посаджав, у Брацлаві і у Сокольці, і у Вінниці»* [3].

В цей час починається формування у Вінниці міського стану (міщанства) і, відповідно, Вінницької міщанської громади, яка від середини XV століття набуває самоврядних прав, зокрема, право на торги та ярмарки, право на певні торговельно-промислові заклади, право власності на міську землю. З початку XVI століття в місті регулярно обирали вїйтів [1].

Після Люблінської унії (1569 рік) Вінниця стала центром Вінницького староства, в якому знаходився королівський замок під орудою королівського старости. Хоча королівський староста юридично не мав нічого спільного з містом і міщанською громадою, але між ним і органом місцевого самоврядування йшла вперта боротьба за право врядування, яка завершилася 30 травня 1640 року, коли привілеєм польського короля

Владислава IV Вінницькій міщанській громаді було надано магдебурзьке право [1].

Магдебурзьке право – міське право, що виникло в XIII ст. в Німеччині. Воно передбачало звільнення міста від управління, судової та адміністративної влади місцевих феодалів-власників міст і створення міського самоврядування. Воно закріплювало право міських станів — купців, міщан, ремісників, встановлювало порядок обрання і функції органів самоврядування, регулювало торгівлю, опіку, успадкування, визначало покарання за окремі види злочинів. Назва права походить від саксонського міста Магдебург, хартія якого на самоврядування була зразком для одержання привілеїв такого роду. Найдавнішою серед магдебурзьких актів була грамота архієпископа Віхмана 1188 року [5].

З наданням Вінниці статусу повітового міста (1797 рік) міське самоврядування було реорганізовано з обранням обмежено самоврядних органів. У 1846 році новоутвореній Вінницькій міській думі було надано муніципальні функції колишнього міського магістрату. Після ліквідації станових судів для міщан (1861 рік) та скасування станового принципу виборів до міських органів (1870 рік) з мешканців міста строком на чотири роки почали обиратись гласні міської думи, а також посадові особи міської управи [1].

Під час Першої світової війни Вінниця стає адміністративним центром Подільської губернії [3].

В роки революції та громадянської війни (1917-1920 роки) владу в місті здійснювали як колишні дума та управа, так і новостворені Вінницька міська Рада робітничих і солдатських депутатів та революційні комітети. Велике значення для національного громадсько-культурного піднесення міста мало неодноразове перебування у Вінниці уряду Української Народної Республіки та Директорії (протягом 1919 – першої половини 1920 років з перервами) [1].

У 1923 році місто стає центром округу, а з 1932 року Вінниця є центром Вінницької області. У 1930 – 1937 роках Вінницькій міській раді були підпорядковані населені пункти Вінницького району [3].

У 1945 – 1948 роках місто поділялося на три райони: Ленінський, Кіровський і Свердловський. У 1972 році адміністративний поділ міста на райони було поновлено і на день прийняття Статуту у Вінниці існують три адміністративних райони [1].

Із здобуттям Україною незалежності (1991 рік), приєднанням держави до Європейської хартії місцевого самоврядування та прийняттям Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” (1997 рік), розпочався новий етап розвитку самоврядності територіальної громади міста Вінниці [4].

Отже, у ході дослідження історії місцевого самоврядування проаналізовано, що в Вінниці магдебурзьке право надалося відносно недавно в порівнянні з іншими містами України, а також порівняно повноваження місцевого самоврядування та функції в різні історичні епохи від початку Київської русі і до створення України як незалежної суверенної держави.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Статут міста Вінниці [Електронний ресурс] // Вінниця. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/VinnytsyaCity/ShowContent.aspx?ID=3>.

2. Історія розвитку місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] // Київ. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [https://pidru4niki.com/15290527/pravo/istoriya\\_rozvitku\\_mistsevogo\\_samovryaduvannya\\_ukrayini](https://pidru4niki.com/15290527/pravo/istoriya_rozvitku_mistsevogo_samovryaduvannya_ukrayini).

3. Місцеве самоврядування: історія і сучасність [Електронний ресурс] // Вінницька область. – 2002. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.vn.ua/e-library/katalog/misczeve-samovryaduvannya-istoriya-i-suchasnist>.

4. Закон про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 1997. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

5. Магдебурзьке право на українських землях [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://studies.in.ua/shpora-hukr/274-18-magdeburzke-pravo-na-ukrayinskih-zemlyah.html>.

**УДК 352.07:342.553(477)**

***Круць А.І.***

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

## **КОМПЕТЕНЦІЯ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ МІСЬКОГО ГОЛОВИ ВІННИЦІ**

Місцеве самоврядування є правом територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Міський голова – є головною посадовою особою територіальної громади [1, ст. 140].

Вінницький міський голова є головною посадовою особою територіальної громади міста Вінниці. Міський голова обирається членами територіальної громади міста Вінниці, шляхом таємного голосування строком на п'ять років. Міський голова очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданнях. Одним із головних правил є те, що міський голова не може бути депутатом будь-якої ради, а також поєднувати свою діяльність із іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю.[2, с. 36]

Форма роботи і повноваження міського голови визначаються Конституцією України, законодавством України, Статутом Вінницької міської Ради та Регламентом міської ради. Міський голова міста Вінниці є

підзвітним та підконтрольним перед міською громадою і Вінницькою міською радою. Його підзвітність забезпечується обов'язком звітування не менше ніж одного разу на рік перед членами територіальної громади на зустрічах, і через засоби масової інформації.

Міський голова починає виконувати свої повноваження з моменту складання ним присяги «Про службу в органах місцевого самоврядування» на пленарному засіданні відповідної міської ради, на якому відповідною комісією повинно бути оголошено рішення щодо його обрання та реєстрації.

Основним завданням міського голови є забезпечення здійснення повноважень органів виконавчої влади, додержання Конституції та законів України. Міський голова здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчим комітетом, а також підписує їх рішення, і організує роботу ради та її виконавчого комітету.

Міський голова вносить на розгляд ради пропозицію щодо розгляду кандидатури на посаду секретаря ради. Секретар ради виконує обов'язки міського голови у разі дострокового припинення повноважень міського голови, або у разі неможливості виконання ним своїх обов'язків.

Міський голова вносить на розгляд ради пропозиції щодо структури ради та її виконавчого комітету і їх штатів, про кількісний склад виконавчого комітету ради.[3, ст. 42]

У межах своїх повноважень Вінницький міський голова видає розпорядження, що є обов'язковими для виконання на території міста Вінниці. У випадку, якщо міський голова приймає рішення про внесення подання до Верховної Ради України щодо призначення позачергових виборів міської ради, то таке рішення має бути попередньо підтримане не менше, як 10% членів територіальної громади міста Вінниці. Така підтримка реалізується у формі звернення до Вінницького міського голови членів територіальної громади про схвалення такої ініціативи і засвідчується особистим підписом члена територіальної громади із зазначенням прізвища,

ім'я, по батькові, номери паспорта та адреси реєстрації за формою та у порядку, визначеному рішенням міської ради [2, с. 37].

Вінницький міський голова має право призначати та звільняти з посад керівників відділів, управлінь та інших підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності Вінницької об'єднаної територіальної громади. Голова укладає від імені громади, ради та її виконавчого комітету договори відповідно до законодавства і подає їх на затвердження відповідної ради.

Міський голова є розпорядником бюджетних коштів і використовує їх лише за призначенням, визначеним радою, також він представляє територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах із державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства України. У повноваженнях міського голови є можливість звертатися до суду щодо визнання незаконними актів інших органів місцевого самоврядування, які обмежують права та інтереси Вінницької об'єднаної територіальної громади.

У разі звільнення з посади міського голови у зв'язку з достроковим припиненням повноважень, або його смерті, а також у разі неможливості здійснення своїх повноважень міського голови, його місце займає секретар. Повноваження сільського, селищного, міського голови можуть бути припинені достроково у випадках, що має наслідком звільнення його з посади. Не пізніше як на п'ятнадцятий день після звільнення з посади або смерті міського голови особа, яка на цей час відповідно до закону здійснює повноваження міського голови, звертається до Верховної Ради України з клопотанням щодо призначення позачергових виборів сільського, селищного, міського голови.[3, ст. 42]

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141)

2. Статут територіальної громади міста Вінниці від 31.01.2020 №2135

3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170).

**УДК 342.951:351.82**

***Кушнір А.І.***

*здобувач ступеню вищої освіти бакалавр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

### **ПОВНОВАЖЕННЯ І КОМПЕТЕНЦІЇ СТАРОСТ У ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

В ході децентралізації влади, утворенні об'єднаних територіальних громад та територіальної реформи актуалізували проблему функціонування владних інституцій в селах і селищах, які не є адміністративними центрами територіальної громади. На фоні нових змін в систему посадових осіб місцевого самоврядування було запроваджено посаду старости.

Староста - це посадова особа місцевого самоврядування, нова інституція, створена для того, щоб інтереси всіх жителів сіл і селищ в територіальних громадах були належним чином представлені. Щоб соціальні, побутові та інші потреби мешканців села були задоволені. Щоб проблеми місцевого значення вирішувалися швидко, відкрито, зрозуміло. Староста представляє інтереси жителів села, здійснює комунікацію між владою та громадою села. Староста має робоче місце на території свого старостинського округу. У нього - чіткий графік роботи, зручний для жителів. Він організовує заходи у селі, відслідковує проблеми громади та пропонує варіанти їх вирішення.

Староста наділений низкою повноважень, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Згідно цього закону староста:



1. Затверджується сільською, селищною, міською радою на строк її повноважень за пропозицією відповідного сільського, селищного, міського голови.

2. Є членом виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради за посадою і працює в ньому на постійній основі.

3. Порядок організації роботи старости визначається цим та іншими законами, а також Положенням про старосту, затвердженим сільською, селищною, міською радою.

4. Представляє інтереси жителів відповідного села, селища у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради;

5. Бере участь у пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради та засіданнях її постійних комісій;

6. Має право на гарантований виступ на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради, засіданнях її постійних комісій з питань, що стосуються інтересів жителів відповідного села, селища;

7. Сприяє жителям відповідного села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування;

8. Бере участь в організації виконання рішень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, розпоряджень сільського, селищного, міського голови на території відповідного старостинського округу та у здійсненні контролю за їх виконанням;

9. Бере участь у підготовці проекту місцевого бюджету в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного старостинського округу;

10. Вносить пропозиції до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради з питань діяльності на території відповідного старостинського округу виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної власності та їх посадових осіб;

11. Бере участь у підготовці проектів рішень сільської, селищної, міської ради, що стосуються майна територіальної громади, розташованого на території відповідного старостинського округу;

12. Бере участь у здійсненні контролю за використанням об'єктів комунальної власності, розташованих на території відповідного старостинського округу;

13. Бере участь у здійсненні контролю за станом благоустрою відповідного села, селища та інформує сільського, селищного, міського голову, виконавчі органи сільської, селищної, міської ради про його результати;

14. Отримує від виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної власності та їх посадових осіб інформацію, документи і матеріали, необхідні для здійснення наданих йому повноважень;

15. Сприяє утворенню та діяльності органів самоорганізації населення, організації та проведенню загальних зборів, громадських слухань та інших форм безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення у відповідному селі, селищі;

16. Здійснює інші повноваження, визначені цим та іншими законами.

17. При здійсненні наданих повноважень староста є відповідальний і підзвітний раді та підконтрольний сільському, селищному, міському голові. Староста не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед радою, а на вимогу не менш як третини депутатів - у визначений радою термін.

18. Повноваження старости можуть бути достроково припинені за рішенням відповідної ради.

Чинна на сьогодні редакція Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» відносить повноваження із затвердження старостинських округів до компетенції рад об'єднаних територіальних громад (див. ст. 1, ч. 3 ст. 26 Закону № 280), так само, як і затвердження Положення про старосту.

Водночас, це не перешкоджає новообраним радам законно та якісно організувати діяльність старост на своїх територіях. Зокрема, з метою забезпечення належного представництва в органі місцевого самоврядування старостами всіх сільських населених пунктів відповідної територіальної громади, сільські, селищні, міські ради у рішенні про затвердження старост можуть визначити населені пункти або частину території територіальної громади, в яких представництво інтересів їх жителів здійснюється відповідним старостою.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. <https://decentralization.gov.ua/>
2. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Ладиченко В. В. Старости як посадові особи системи органів місцевого самоврядування в Україні: історико-правовий аспект / В. В. Ладиченко, Ю. П. Максименко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. №2. С.8-17. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2019_2_3)

**УДК 338.244.47**

***Мельник Е.А.***

*кандидат філософських наук, доцент кафедри права і публічного управління, Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

***Федченко Я.***

*здобувач вищої освіти, Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

#### **СПРОМОЖНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА: ОСОБЛИВОСТІ ІСНУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Незважаючи на наявність законодавчо передбаченого права вирішувати питання місцевого значення повною мірою, переважна більшість територіальних громад в Україні обмежені в цьому праві. Це є наслідком

недостатності бюджетних коштів, відсутності необхідної інфраструктури, кваліфікованих кадрів тощо - все це призводить до того, що значна частина територіальних громад «левою» частку питань місцевого значення не можуть вирішувати належним чином. Тобто, можна говорити про неспроможність територіальних громад.

Згідно з методикою формування спроможних територіальних громад, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України, спроможна територіальна громада - це територіальна громада сіл (селищ, міст), яка в результаті добровільного об'єднання здатна самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [4]. Складові поняття «спроможна територіальна громада» умовно можна поділити на дві групи: потенційні та функціональні. До потенційних належать наявність необхідної інфраструктури, наявність достатніх фінансових ресурсів та джерел їх утворення, наявність кваліфікованих людських ресурсів (кадрів), наявність певного обсягу повноважень у представницького органу місцевого самоврядування (місцевої ради), обраного громадою, наявність активно налаштованої частини територіальної громади, які беруть участь у вирішенні низки питань її життєдіяльності. Існування потенційних ознак спроможної територіальної громади часто може «не відчуватися» громадянами, які проживають на території відповідної громади, оскільки такі складові мають кількісні та якісні характеристики, які не завжди є видимі для громадян. Однак, Їх варто розглядати як фундаментальні чинники здійснення ефективного місцевого самоврядування та забезпечення життєдіяльності громади [5].

До функціональних складових спроможної територіальної громади належить дієвий вплив активної частини територіальної громади на

діяльність органу місцевого самоврядування та його посадових осіб, реальне вирішення переважної більшості питань місцевого значення, що належить до компетенції відповідної ради, у т. ч. й через надання низки публічних послуг членам територіальної громади. Це свідчить про те, що громада ефективно використовує не лише місцевий потенціал у вигляді майна, фінансів, людських ресурсів (кадрів), повноважень, але й інструменти впливу на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб, здійснює повноцінне місцеве самоврядування та забезпечує потреби мешканців відповідних населених пунктів. наявності у спроможних територіальних громадах достатніх фінансових ресурсів та джерел їх утворення сприяє бюджетна децентралізація, зокрема, зміни, внесені до Податкового та Бюджетного кодексів України, що суттєво змінили парадигму фінансування місцевого самоврядування: підвищення бюджетної та фінансової самостійності місцевих бюджетів, можливість ухвалювати місцеві бюджети навіть тоді, коли ще не ухвалено Державний бюджет України; створення механізму стимулювання громад до об'єднання та формування спроможних територіальних громад через перехід бюджетів об'єднаних громад на прями міжбюджетні стосунки з Державним бюджетом України, наділення таких громад повноваженнями, які мають міста обласного значення; розширення дохідної бази місцевих бюджетів шляхом тощо. Сьогодні місцеве самоврядування в Україні є досить вмотивованим для того, щоб розвивати місцеву економіку, збільшуючи свою фінансову спроможність та задовольняючи потреби громад [5, 1].

Формування спроможних територіальних громад є важливим кроком впровадження реформ в Україні. Об'єднана територіальна громада є правонаступником всього майна, прав та обов'язків територіальних громад, що об'єдналися, з дня набуття повноважень сільською, селищною, міською радою, обраною такою об'єднаною територіальною громадою (частина 3 статті 8 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад») [2]. Саме з цих ресурсів фінансуватиметься діяльність

новоствореної ОТГ, а також матимуть місце додаткові фінансові ресурси та джерела їх формування, серед них: податки, субвенції з державного бюджету України, збори та інші платежі тощо/

Для надання громадянам усіх необхідних послуг, спроможна територіальна громада повинна мати необхідну інфраструктуру: приміщення для розміщення персоналу відповідних служб та підрозділів виконавчих органів, людські ресурси (кадри) та. ін. [3].

Усі інструменти місцевої демократії та способи впливу на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб є законними правами територіальних громад. Сьогодні їх існує півтора десятка, усі вони нормативно врегульовані на законодавчому та місцевому рівнях. Для того, щоб інструменти місцевої демократії та способи впливу членів територіальної громади на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб можна було ефективно використовувати, необхідно мати чітке уявлення про їх зміст та логіку використання

Таким чином, територіальна громада вважається спроможною, коли в результаті добровільного об'єднання вона здатна «самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці». Об'єднані територіальні громади мають чимало прав, інструментів демократії та способів впливу на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб. Усі вони є нормативно врегульованими на законодавчому рівні. Для того, щоб їх ефективно використовувати, членам громади необхідно мати чітке уявлення про зміст та логіку їхнього використання.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572).

2. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 року (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91).

3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 року №333-р).

4. Методика формування спроможних територіальних громад (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. №214).

5. Формування спроможних територіальних громад. Практичний посібник (видання третє) // [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/otgbook3new\\_obgortka\\_i\\_blok.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/otgbook3new_obgortka_i_blok.pdf)

6. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., У 77 Сеїтосманов А., Чубаров Е. — Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. — 128 с. ISBN 978-966-180-730-2

**УДК 340(477):342.25**

***Сацюк І.О.***

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр, Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАВЕРШАЛЬНОГО ЕТАПУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ЛІТИНСЬКОЇ ОТГ**

В Україні триває реформа децентралізації, метою якої є формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної влади для створення і підтримки повноцінного середовища життя для громадян, надання якісних та доступних послуг, узгодження інтересів держави та територіальних громад. Децентралізація влади передбачає передачу повноважень та фінансів від державної влади якнайближче до людей - органам місцевого самоврядування. [1]. В основу цієї політики закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері.

Метою цієї статті є аналіз та дослідження проблеми завершального етапу децентралізації у Літинському ОТГ.

Україна - на завершальному та найбільш відповідальному етапі реформи місцевого самоврядування, а також на старті динамічного сталого розвитку громад і регіонів. Серед завдань, визначених Урядом для завершення реформи, - формування перспективних планів областей, які покриватимуть 100% їх території. За словами В'ячеслава Негоди - заступник Міністра розвитку громад, перспективні плани стануть основою для створення спроможних громад із оптимальними мережами публічних послуг та сервісів. Він нагадав про обов'язкові критерії спроможності громад, які необхідно врахувати у ході формування перспективних планів.[2]

Розглядаючи проблеми децентралізації дослідники підкреслюють важливість пошуку балансу централізації та децентралізації як необхідність для забезпечення ефективної діяльності органів місцевої та центральної влади. Серед причин, які спонукають до передачі більшого обсягу повноважень органами місцевого самоврядування фахівці виділяють більший рівень ефективності та підзвітності органів місцевого самоврядування, кращі перспективи місцевого розвитку, а також впровадження демократії та захист прав громадян. У цьому контексті дослідники зосереджують увагу на децентралізації як методі управління, що спрямований на розвиток територій та місцевої демократії.

Визнаючи перспективи децентралізації влади в Україні дослідники зауважують на ризиках, що може спричинити цей процес. До цих груп ризиків було віднесено:

- Послаблення державного контролю органів місцевого самоврядування за реалізацією повноважень, які будуть їм передані, що ускладнюється слабкістю інститутів громадянського суспільства

- Загострення проблем бюджетної системи в питанні фінансування повноважень органів місцевого самоврядування загроза його зриву



• Утвердження в областях ідей претензій у сфері політичних інтересів, які суперечать загальнонаціональним інтересам.

Безумовно, під час розгляду кроків реформування місцевого самоврядування необхідно враховувати перелічені ризики та передбачати застосування механізмів послаблення їх негативного впливу. Водночас поява тих чи інших складностей стимулюватиме до швидкого реагування влади та пошуку засобів вирішення існуючих проблем. [4]

Питання, пов'язані з розірванням трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу, вирішуються відповідно до положень Кодексу законів про працю України

Реорганізація – це у більшості випадків припинення юридичної особи в результаті передачі усього її майна, прав і обов'язків іншим юридичним особам- правонаступникам (ст. 104 Цивільні кодекси України, ст. 59 Господарського кодексу України). Виділяють наступні види реорганізації:

1. Злиття. Усі майнові права і обов'язки декількох юридичних осіб, що реорганізуються, переходять до однієї нової юридичної особи.

2. Приєднання. Юридична особа (декілька юридичних осіб) приєднується до іншої юридичної особи. До такої юридичної особи переходять усі майнові права і обов'язки приєднаних юридичних осіб.

3. Розділення. З однієї юридичної особи створюється декілька нових юридичних осіб. До таких юридичних осіб за розподільним актом у відповідні частини переходять усі майнові права і обов'язки.

4. Виділення. При виділенні, на відміну від інших видів реорганізації, існуюча юридична особа не перестає існувати, але при цьому з неї виділяються одна або декілька нових юридичних осіб.

5. Перетворення. Змінюється організаційно-правова форма юридичної особи.

Таким чином, ми можемо спостерігати наступний процес у якому власник (уповноважений ним орган) має право розірвати трудовий договір з працівником у разі реорганізації тільки, якщо одночасно з реорганізацією

проводиться скорочення чисельності або штату працівників. При скороченні штату внаслідок реорганізації підприємства, установи, організації необхідно враховувати наявність обмежень відносно звільнення деяких категорій працівників і переважного права працівників на те, щоб залишитися на роботі.[5]

Впровадження реформи децентралізації вплинуло на активізацію прийняття майна зі спільної у комунальну власність територіальними громадами. У багатьох громадах виникали питання щодо процесу передачі майна, і наразі ці питання стають особливо актуальними, оскільки у трьох законопроектах передбачено:

- Проект 4100. Районні ради мають здійснити передачу із спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст у власність територіальних громад, відповідних бюджетних установ, розташованих на їхній території, відповідно до розмежування видатків між бюджетами, визначеного цим Кодексом.

- Проект 3651. правонаступник районної ради району, після припинення відповідних районних рад як юридичних осіб, але не пізніше 1 червня 2021 року, зобов'язаний передати до комунальної власності територіальних громад окремі об'єкти спільної власності територіальних громад, які знаходяться на території цих територіальних громад, відповідно до розмежування видатків між бюджетами, встановлених Бюджетним кодексом України.

- Проект 3651-д. правонаступник районної ради, після припинення відповідних районних рад як юридичних осіб, але не пізніше 1 липня 2021 року, зобов'язаний передати до комунальної власності територіальних громад окремі об'єкти спільної власності територіальних громад району, які знаходяться на території цих територіальних громад, відповідно до розмежування видатків між бюджетами, встановлених Бюджетним кодексом України.[6].

Спираючись на статут Літинської ОТГ відповідно до Розділу III ст. 3.1.1 - 1 “Матеріальною основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальної громади, а також об'єкти її спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад”.

Виходячи з цього згідно ст. 3.1.1. - 2 “Підставою для набуття права комунальної власності є передача майна територіальній громаді безоплатно державою, іншими суб'єктами права власності, а також майнових прав, створення, придбання майна органами місцевого самоврядування в порядку, встановленому законом”.[3]

Підсумовуючи все вищесказане, ми можемо зазначити, що хоч і через певні ризики та гальмування процесу децентралізації, такі реформи як реорганізація та передача майна повинні позитивно вплинути на державу та її прогресивність.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Публічний звіт голови Літинської районної державної адміністрації М.Бевза за 2019 р. Режим доступу: [http://www.vin.gov.ua/images/doc/gromadanske/public\\_report/2020/ZVIT\\_Litin.pdf](http://www.vin.gov.ua/images/doc/gromadanske/public_report/2020/ZVIT_Litin.pdf)
2. “Децентралізація дає можливості”. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/11909>
3. Статут Літинської селищної об'єднаної територіальної громади Літинського району Вінницької області 2019 рік. Режим доступу: <https://lityn-selrada.com.ua/selrada-kategori/statut-terytorialnoi-hromady>
4. Проблема децентралізації в реформуванні місцевого самоврядування в Україні. Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014\\_02\(21\)/30.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_02(21)/30.pdf)

5. Правові механізми скорочення штату при реорганізації. Режим доступу: <https://gc.ua/uk/pravovi-mexanizmi-skorochennya-shtatu-pri-reorganizacii/>

6. Передача майна зі спільної у комунальну власність: роз'яснення для громад. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/12924>

**УДК 342.553:352.075**

*Слободянюк І.В., Пантелеєва О.В.*

*здобувачі ступеня вищої освіти бакалавр*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ  
ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ АСОЦІАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ**

Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. [1]

Основні завдання місцевого самоврядування: – зміцнення засад конституційного ладу України; – забезпечення реалізації конституційних прав людини і громадянина; – створення умов для забезпечення життєво важливих потреб та законних інтересів населення; – розвиток місцевої демократії.

Відповідно до цих завдань визначаються і функції місцевого самоврядування, під якими розуміють основні напрямки діяльності

територіальних громад, органів місцевого самоврядування по вирішенню завдань місцевого самоврядування (муніципальної діяльності).

Найважливішими з них є:

- залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення;
- володіння, використання та управління комунальною власністю;
- забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території;
- надання соціальних послуг населенню;
- забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян;
- соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян;
- захист прав місцевого самоврядування.[1]

Система місцевого самоврядування включає:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;
- старосту;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення. [3]

Відповідно до статті 24 Конституції України органи місцевого самоврядування та їх посадові особи діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, а в Автономній Республіці Крим - також нормативно-правовими актами Верховної Ради і Ради міністрів Автономної Республіки Крим, прийнятими у межах їхньої компетенції.

Відповідно до статті 6 Конституції України участь у місцевих виборах є особистою справою кожного громадянина України. Ніхто не може бути примушений до участі чи неучасті у місцевих виборах.

Вінницька обласна Асоціація органів місцевого самоврядування

Місія ВОАОМС: Сприяння ефективному здійсненню органами місцевого самоврядування Вінницької області своїх повноважень, місцевому і регіональному розвитку, узгодженню дій щодо захисту прав та інтересів територіальних громад.

Стратегічні та операційні цілі ВОАОМС

Ціль 1. Сприяння становленню самодостатніх громад, коли сама громада продукує свій конкурентний продукт.

1.1. Лобіювання, представлення, захист інтересів членів ВОАОМС на обласному, національному та міжнародному рівнях.

1.2. Залучення додаткових ресурсів, у т.ч. фінансових, спрямованих на розвиток громади.

1.3. Нарощення людського потенціалу громад через реалізацію актуальних проектів.

1.4. Формування інвестиційної привабливості та промоція інвестиційного потенціалу ОМС.

1.5. Сприяння туристичному розвитку та промоція туристичного потенціалу громад – членів ВОАОМС.

1.6. Сприяння стратегічному плануванню та розвитку просторового бачення в ОМС – членів ВОАОМС.

1.7. Допомога в розвитку стратегічної комунікації та ефективному комунікаційному менеджменті ОМС – членів ВОАОМС.

Ціль 2. Промування SMART – стратегії, Е-демократії та інноваційності як основоположної в діяльності громад.

2.1. Всебічне сприяння становленню Е-врядування як ключового до сучасного розвитку громади.

2.2. Розвиток партнерства для використання кращого досвіду на національному та міжнародному рівнях.

Ціль 3. Формування стратегічної комунікації Секретаріату ВОАОМС зі своїми цільовими групами

3.1. Налагодження комунікації між членами/потенційними членами та Секретаріатом.

3.2. Налагодження комунікації між наявними та потенційними партнерами та Секретаріатом.

Ціль 4. Нарощення потенціалу Секретаріату ВОАОМС.

4.1. Налагодження стійкого партнерства Секретаріату на міжнародному та національному рівнях для втілення актуальних проєктів.

4.2. Залучення позабюджетних (грантових) коштів фандрейзингова кампанія/проєктний менеджмент Секретаріату.

Наведемо операційні цілі функціонування ВОАОМС:

Ціль 1. Сприяння становленню самодостатніх громад, коли сама громада продукує свій конкурентний продукт.

- Участь членів Секретаріату в офіційних заходах, засіданнях комісій, нарадах тощо.

- Збір та обробка проблемних питань від членів ВОАОМС і представлення аналізу на вищому рівні для відповідного реагування.

- Допомога ОМС або іншим організаціям/структурам з громади – члена ВОАОМС щодо питань проєктного менеджменту.

- Сприяння участі Секретаріату в спільних проєктах з членами ВОАОМС для підсилення команди та реалізації проєктів (партнерство у проєктах ОМС).

- Налагодження партнерства на національному та міжнародному рівнях.

- Розробка концепцій та реалізація проєктів, спрямованих на розбудову потенціалу ініціативних груп (молодь, у т.ч.), які є рушійною силою розвитку громади.

- Проведення навчальних заходів для ініціативних груп (молоді, у т.ч.), які є рушійною силою розвитку громади з питань, що стосуються їхнього розвитку.

- Організація навчальних візитів для перейняття досвіду (на національному та міжнародному рівнях).

- Сприяння налагодженню контактів безпосередньо з потенційними інвесторами.

- Промоція інвестиційного потенціалу ОМС – членів ВОАОМС через усі можливі комунікаційні канали ВОАОМС та промоція потенціалу.

- Сприяння у використанні інструментів ДПП як одного з механізмів реалізації регіональних, інвестиційних, інфраструктурних проєктів.

- Підвищення рівня обізнаності щодо розвитку туристичного потенціалу громад.

- Промоція туристичного потенціалу громад – членів ВОАОМС.

- Використання кращого вітчизняного і міжнародного досвіду розробки стратегій розвитку громад для підвищення рівня обізнаності у питаннях стратегічного розвитку громади.

- Впровадження практики системного стратегічного планування розвитку громад в просторовому вимірі.

- Використання кращого вітчизняного і міжнародного досвіду розробки комунікаційних стратегій для підвищення ефективності комунікацій громад.

- Сприяння впровадженню принципів комунікаційного менеджменту для розвитку громади (фокус на промоції, брендингу, комунікації).

Ціль 2. Формування SMART- стратегії, Е-демократії та інноваційності як основоположної в діяльності громад.

- Вивчення та перейняття міжнародного та всеукраїнського досвіду для його використання в громадах.

- Формування та розвиток та розвиток навичок е-врядування серед фахівців ОМС – розбудова потенціалу.



- Сприяння впровадженню інструментів Е-демократії та становленню розумної громади(SMART).

- Налагодження партнерства з профільними для проведення спільних навчальних заходів для громад.

- Проведення навчальних заходів для керівників громад/профільних фахівців для перейняття кращого досвіду, в т.ч.

Ціль 3. Формування стратегічної комунікації Секретаріату ВОАОМС зі своїми цільовими групами.

- Активна діяльність/присутність Секретаріату у медіа-просторі та соц.мережах.

- Сприяння у вирішенні проблем ОМС – членів ВОАОМС в режимі реального часу.

- Налагодження комунікації між потенційними членами та Секретаріатом.

- Налагодження комунікації Секретаріату та донорських організацій для втілення актуальних спільних проєктів.

- Налагодження комунікації Секретаріату з організаціями, що здійснюють схожі з ВОАОМС функції для громад, для встановлення діалогу та соціальної роботи для єдиної мети.

Ціль 4. Нарощення потенціалу Секретаріату ВОАОМС

- Встановлення стратегічних контактів та розвиток співпраці для втілення актуальних спільних проєктів, спрямованих на реалізацію статутних цілей ВОАОМС.

- Сприяння у проведенні спільних заходів з партнерами/потенційними партнерами з метою перейняття досвіду, промоції кращих прикладів/проєктів від партнерів та започаткування міцних партнерських зв'язків.

- Напрацювання конкретних концепцій проєктів, де лише у партнерстві Секретаріат може досягати синергії та значного ефекту.

- Проектна діяльність Секретаріату (у партнерстві з іншими організаціями) як одна з можливостей залучення додаткових коштів до її статутної діяльності та перейняття досвіду від закордонних та вітчизняних партнерів з актуальних тем.

Відповідно до офіційного сайту Вінницької обласної Асоціації органів місцевого самоврядування, проаналізуємо статут. Загальними положеннями є:

1.2. Асоціація створюється на невизначений термін, має місцевий статус та поширює свою діяльність через членів Асоціації, її органи управління на всю територію Вінницької області.

1.3. Асоціація здійснює свою діяльність на принципах законності, добровільності, рівноправності членів, самоврядності, самостійності у визначенні напрямів своєї діяльності, відкритості й публічності.

1.4. У своїй діяльності Асоціація керується Конституцією України, Європейською Хартією місцевого самоврядування, законами України «Про асоціації органів місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про співробітництво територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики», іншими законодавчими актами України, а також рішеннями, прийнятими органами управління, у межах своїх повноважень.

1.5. Взаємовідносини Асоціації з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, їх асоціаціями, підприємствами, організаціями та установами, політичними партіями, громадськими організаціями будуються на принципах рівноправності і взаємоповаги, відповідно до вимог чинного законодавства та на підставі угод про співпрацю, які не суперечать чинному законодавству.

Докладніше розглянемо основні завдання ВОАОМС:

- захист прав, інтересів територіальних громад області, їх мешканців та органів місцевого самоврядування;

- децентралізація влади та впровадження реформи системи місцевого самоврядування в Україні та у Вінницькій області;
- розширення повноважень органів місцевого самоврядування області;
- чітке розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів та між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади області;
- формування фінансово та економічно спроможних територіальних громад області, забезпечення їх сталого розвитку;
- добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст області;
- підвищення активності територіальних громад та органів місцевого самоврядування щодо розвитку територій сіл, селищ, міст області та добробуту їх мешканців;
- децентралізація фінансів та зміцнення матеріально–фінансової основи місцевого самоврядування;
- запровадження дієвого самоврядування на рівні району і області, створення виконавчих органів районних і обласних рад;
- подальше впровадження стратегічного планування розвитку сіл, селищ, міст області;
- врегулювання повноважень самоврядних органів щодо управління комунальною власністю;
- розширення функцій органів місцевого самоврядування в частині надання адміністративних послуг;
- поглиблення зв'язків та створення ефективного механізму обміну інформацією між територіальними громадами, органами місцевого самоврядування;
- міжрегіональне співробітництво органів місцевого самоврядування;
- проведення заходів щодо навчання депутатів місцевих рад області, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- інформаційне, методичне та юридичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;
- запровадження сучасних форм врядування (створення та наповнення сайтів територіальних громад, сільських, селищних, міських міст районного значення рад, впровадження е-врядування, системи «електронне село»);
- залучення позабюджетних коштів, в тому числі грантових коштів та іноземних інвестицій для розвитку інфраструктури територіальних громад області;
- забезпечення державних гарантій місцевого самоврядування, прав територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення;
- взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськими, профспілковими та іншими організаціями, об'єднаннями;
- розвиток співробітництва з міжнародними організаціями, регіональними структурами місцевого самоврядування іноземних держав, їх асоціаціями [14].

ВОАОМС має ряд партнерів, з якими співпрацює та спільно розвиває діяльність місцевого самоврядування. Серед них: Маршалківська управа Лодзинського воєводства (Польща); [Фундація ФЕРСО \(Польща\)](#); Регіональний Центр волонтерату у місті Кельце (Польща); [Вінницьке регіональне відділення Асоціації міст України](#); [Громадська організація «GanjaEuropeanYouthCapitalPublicUnion» \(Азербайджан\)](#); [Асоціація агенцій місцевої демократії «ALDA» \(Франція\)](#); [Громадська організація «LDA» \(LOCALDEMOCRACYAGENCY\) \(Грузія\)](#); [«FORMA.Azione» srl \(Італія\)](#); КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» [\[6\]](#).

Таким чином, основним завданням ВОАОМС є: захищати інтереси виключно органів місцевого самоврядування.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. <https://vinrada.gov.ua/osnovni-zasadi-ochischennya-vladi.htm>
2. <http://sg.vn.ua/>
3. [https://osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/17929/](https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/17929/)

4. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5\\_%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%B2\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5_%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96)

5. <https://tarashchamr.gov.ua/zavdannya-ta-funkciyi-miscevoho-samovryaduvannya-16-39-44-21-04-2020/>

## **УДК 35.077.2**

***Стахова А.О.***

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр,*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ФУНКЦІОНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Серед сучасних глобальних тенденцій, які ведуть до істотних змін у суспільних відносинах та в економіці є розвиток інформаційного суспільства та електронного урядування як однієї з його ключових складових. На даний момент електронне урядування в Україні знаходиться ще на стадії становлення[1. С.9].

Саме у рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, Україна повинна забезпечувати повноцінний розвиток електронного урядування у відповідності до європейських вимог. Запровадження електронного урядування є також однією з базових передумов для розбудови в Україні ефективної цифрової економіки та конкурентоспроможного цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (Digital Single Market Strategy for Europe) [2].

Метою статті є аналіз та дослідження запровадження та функціонування інструментів електронної демократії на Вінниччині.

Електронне урядування - спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб та неурядових організацій. Серед складових електронного урядування можна виділити такі послуги як: е-уряд; е-медицина; е-телефонія; е-законодавство; е-зайнятість; е-освіта; е-бібліотека; е-банк; е-демократія; е-кадастр; е-телебачення; е-транспорт; е-страхування.

Стратегічними завданнями даного проекту є:

- забезпечення прав громадян на доступ до всіх видів відкритої державної інформації, що має індивідуальну та суспільну значимість;
- залучення громадян до участі у державних справах;
- вдосконалення технології державного управління;
- подолання інформаційної нерівності;
- організація надання послуг юридичним та фізичним особам в інтегрованому вигляді дистанційно - через Інтернет та інші засоби;
- перебудова відносин з громадянами;
- надання громадянам можливості навчатися протягом всього життя;
- сприяння розвитку економіки;
- системоутворювальне законодавче забезпечення [3].

З 2015 року Вінниця бере участь у програмі «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), яка фінансується Швейцарською Конфедерацією та спільно реалізується фондами «Східна Європа» та «Innovabridge». Загальний бюджет програми EGAP становить 4,3 млн. швейцарських франків. Програма, в свою чергу, спрямована на покращення доступу та якості адміністративних послуг, що надаються громадянам органами влади на обласному і районному рівні із використанням інструментів електронного урядування. Як наслідок скорочується час і зменшується витрата вартості таких послуг, підвищується

їх прозорість та забезпечуються рівні можливості для міського і сільського населення в їх отриманні [4].

Ключовим моментом у впровадженні е-урядування стало відкриття Центру надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» (м. Вінниця). Єдиний дозвільний центр у м. Вінниці було створено згідно з Рішенням виконкому міської ради 19 квітня 2005 р. «Прозорий офіс» складається з Інформаційного холу, Центру адміністративних послуг, де здійснюється оформлення та видача дозвільних документів, державна реєстрація суб'єктів господарювання. Крім того, в рамках «Прозорого офісу» розташовано Центр соціального партнерства, де представники громадських організацій надають безкоштовні консультації з ведення підприємницької діяльності та допомагають підприємцям сформувати повний пакет документів для здійснення державної реєстрації «під ключ». Станом на 2021 рік на території Вінниччини створено та функціонують 33 ЦНАПи, які надають понад 200 адміністративних послуг [1. С.140].

Також доволі важливим кроком до електронної демократії стало створення офіційних веб-сайтів та представництва у соціальних мережах. Згідно до чинного законодавства сайт має бути обов'язково створеним в усіх органів місцевого самоврядування. Загальний перелік вимог до порталу закріплений в постанові кабінету міністрів України від 12 червня 2019 р. № 493 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади» та наведених на веб-порталі «Дизайн-система державних сайтів України». Серед функцій, що виконує сайт найістотнішим та найвпливовішим на розвиток електронної демократії є: Оприлюднення інформації відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [6], Електронні петиції, Електронні звернення громадян, Електронні послуги та сервіси (Пр.: Запис на прийом, е-черга в садочок), Громадський бюджет, Е-газета громади, а також посилення на соціальні мережі (Facebook, Twitter, Youtube-канал для розміщення відеоінформації тощо) [5].

Таким чином, підсумовуючи все вищесказане, ми можемо зазначити, що на основі бази, що надав проєкт EGAP електронне урядування на Вінниччині мало вдалий та потужний старт, а веб-сайти ОМС та Центри надання адміністративних послуг залишаються найбільш ефективними у сфері електронної демократії.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Електронне урядування. Опорний конспект лекцій. Дзюба С.В., Жиляєв І.Б., Полумієнко С.К., Рубан І.А., Семенченко А.І. За ред. А.І. Семенченка. К., 2012. С. 9-140
2. Розвиток електронного урядування та електронної демократії в Україні. Режим доступу: <http://surl.li/fpuz>
3. Дописувачі Вікіпедії. Електронне урядування [Інтернет]. Українська Вікіпедія. Режим доступу: <http://surl.li/fpva>
4. Вінниччина активно долучається до впровадження проєкту з електронного урядування. Режим доступу: <http://surl.li/tstx>
5. Вінницька обласна Асоціація органів місцевого самоврядування. Бібліотека місцевого самоврядування. «Впровадження електронного урядування та електронної демократії на місцевому рівні. Вінниця, 2019. С.19-20
6. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації». Режим доступу: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_35409](https://minjust.gov.ua/m/str_35409)

**УДК 343.211.3**

*Сулов І.В.*

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр,*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*  
**ДІЯЛЬНІСТЬ УПОВНОВАЖЕНОГО ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ З  
ПРАВ ЛЮДИНИ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Права та свободи громадянина України визначені державою та закріплені в Конституції України та інших нормативно-правових актах. Усі



вони дозволяють кожному громадянину користуватися соціальними, економічними та соціально-політичними свободами та благами як в особистих, так і в суспільних цілях. Але одного декларування прав та свобод людини не достатньо, насамперед, для їх забезпечення та виконання. Саме тому був створений спеціальний орган державної влади – уповноважений Верховної Ради України з прав людини, діяльність якого є дуже важливою, оскільки вона спрямована на забезпечення повної реалізації людиною своїх прав, свобод, інтересів і потреб.

Метою статті є визначення основного напрямку діяльності уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та визначення діяльності представника Уповноваженого у Вінницькій області.

У 1997 році був прийнятий Закон України “Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини”, який закріпив низку гарантій, обов’язків та визначив правовий статус уповноваженої особи. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини є незалежним, контрольно-наглядним та правозахисним органом державної влади, який здійснює контроль за дотриманням прав і свобод людини і громадянина. Уповноваженим є посадова особа, яка керується Конституцією та законами України, а також міжнародними договорами. Наразі уповноваженим ВРУ з прав людини є Людмила Денісова.

Конституція України та Закон України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» передбачають створення спеціального органу державної влади, який має такі особливості:

- високим конституційним статусом Уповноваженого з прав людини;
- незалежністю Уповноваженого від будь-якого органу державної влади або місцевого самоврядування, їх посадових осіб;
- запровадженням єдиної моделі омбудсмана на національному рівні;
- широкою юрисдикцією Уповноваженого, яка поширюється як на органи державної влади, включаючи суди, так і на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб;

- значними повноваженнями щодо проведення проваджень та перевірок у тому числі з власної ініціативи для виявлення випадків порушень прав людини та здійснення постійного моніторингу за станом дотримання прав і свобод людини;

- правом ініціювати обов'язкові для розгляду подання з викладенням рекомендацій щодо усунення виявлених порушень прав і свобод людини органами державної влади, місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємств, установ організацій незалежно від форми власності, їх посадовими та службовими особами;

- можливістю безпосереднього звернення до Уповноваженого широких верств населення;

- гнучкістю та неформальністю процедури, свободою дій щодо відкриття провадження у тій чи іншій справі тощо.

Уповноважений має право приймати звернення громадян і реагувати на порушення їхніх прав і свобод з боку будь-яких органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, їх посадових та службових осіб. Для виконання передбачених законом функцій Уповноважений наділений широким комплексом прав, а саме, відповідно до ст. 13 Закону України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» [15]:

- правом невідкладного прийому Президентом України, Головою Верховної Ради, Прем'єр-міністром, Головами Конституційного, Верховного та вищих спеціалізованих судів України, Генеральним прокурором України, керівниками інших державних органів, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, їх посадовими та службовими особами;

- безперешкодно відвідувати будь-які органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, в тому числі місця тримання затриманих, установи пенітенціарної системи, психіатричні

лікарні, опитувати осіб, які там перебувають, та отримувати інформацію щодо умов їх утримання;

- запрошувати посадових та службових осіб, громадян України, іноземців, осіб без громадянства для отримання від них усних або письмових пояснень щодо обставин, які перевіряються по справі;

- знайомитися з документами, у тому числі з обмеженим доступом, в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, установах, організаціях, органах прокуратури, включаючи справи, які знаходяться в судах;

- бути присутнім на засіданнях судів усіх інстанцій, у тому числі на закритих судових засіданнях, за умови згоди суб'єкта права, в інтересах якого судовий розгляд оголошується закритим, особисто або через свого представника брати участь у судовому процесі у випадках і порядку, встановлених законом, а також звертатися до суду із заявами про захист прав і свобод людини і громадянина, які за станом здоров'я або з інших причин не можуть цього зробити самостійно.

Щодо організації діяльності Уповноваженого, то прийнято вважати, що існує три такі стадії: перша стадія — одержання Уповноваженим відомостей про порушення прав і свобод людини та громадянина; друга включає велику кількість повноважень Уповноваженого та його апарату з самого дослідження фактів порушень прав і свобод людини та громадянина; і третя — складання висновку.

Якщо були виявлені порушення прав і свобод людини і громадянина, уповноважений направляє спеціальні акти у відповідні органи, де рекомендується та пропонується посадовим особам установ, підприємств, організацій, які порушили права людини, можливі заходи для вирішення цих порушень прав і свобод людини та громадянина. Також варто зазначити, що для направлення відповіді такими органами їм визначається термін – один місяць.

Уповноважений здійснює свою діяльність поряд із іншими існуючими органами захисту прав і свобод людини та громадянина, при цьому жодною мірою не підмінюючи та не замінюючи їх. Також закон установлює, що повноваження Уповноваженого не припиняються і не обмежуються в зв'язку із завершенням терміну діяльності, розпуском або саморозпуском Верховної Ради[1]. Таким чином, можна стверджувати, що Уповноважений Верховної Ради України з прав людини — не є додатковим механізмом українського парламенту, а інститут, що самостійно функціонує.

Згідно з законом, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини слідує правил більшості європейських країн. Так, він повинен досліджувати факти порушень прав і свобод людини та громадянина органами державної влади, місцевого самоврядування, різноманітними підприємствами, установами, організаціями та їхніми посадовими особами як з погляду дотримання ними законів України, міжнародних угод, так і з позицій додержання принципів соціальної справедливості, гуманізму, доцільності, етики.

Варто згадати, що за способами та засобами діяльності О.В. Марцеляк пропонує таку класифікацію функцій омбудсмана [12, с. 21]: 1) контрольно-наглядова; 2) правозахисна функція; 3) функція співпраці з органами влади, установами, організаціями; 4) правовідновлювальна функція; 5) арбітражна (третейська) функція; 6) функція попередження порушень прав людини; 7) консультативна функція; 8) інформаційна функція; 9) аналітична функція; 10) функція ініціювання реформ у галузі забезпечення прав людини (реформаторська функція); 11) організаційно-управлінська функція тощо.

З метою ефективного забезпечення діяльності уповноваженого та доступності здійснення особистого прийому громадян, відповідно до Закону України “Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини” у кожному регіоні України були створені представництва Уповноваженого з прав людини. Діяльність відділів регіонального представництва у відповідних областях координують представники Уповноваженого. В

кожній області України створено громадські приймальні Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, в яких працюють регіональні представники Уповноваженого, які забезпечують реалізацію повноважень Уповноваженого у сфері здійснення парламентського контролю за дотриманням прав людини і громадянина на регіональному рівні.

У Вінницькій області представником Уповноваженого ВРУ з прав людини є Валерій Ольховий. Валерій Ольховий забезпечує здійснення Уповноваженим парламентського контролю за дотриманням конституційних прав і свобод людини і громадянина у Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях.

Представник Уповноваженого складає протоколи про адміністративні правопорушення. Крім того, представник Уповноваженого має право невідкладного прийому посадовими особами органів державної влади і органів місцевого самоврядування різних рівнів, керівниками об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, керівниками спеціалізованих підрозділів, військових частин, бути присутнім на засіданнях представницьких і виконавчих органів державної влади різних рівнів, відвідувати без перешкод підприємства, установи, організації, незалежно від форм власності, органи місцевого самоврядування, а також колегіальні засідання органів прокуратури, органів внутрішніх справ, митних і податкових служб, військових підрозділів, інших спеціалізованих державних органів (установ), до компетенції яких відноситься дотримання прав і свобод людини. Втручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, а також їх посадових і службових осіб у діяльність представника Уповноваженого забороняється.

Отже, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини визначається як призначуваний Верховною Радою України незалежний, політично нейтральний, одноосібний контрольно-наглядовий, правозахисний орган державної влади у формі посадової особи, який

покликаний за власною ініціативою чи зверненнями здійснювати на постійній основі парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини й громадянина в межах і порядку, передбачених Конституцією, законами України та міжнародно-правовими договорами. Форми діяльності уповноваженого являють собою зовнішні, основні, однорідні, самостійні дії, які здійснюються ним у передбачених законодавством правових та неправових рамках і спрямовані на реалізацію його прав та обов'язків.

Також було створено спеціальні представництва Уповноваженого з прав людини у кожній області, зокрема у Вінницькій. Їхня діяльність полягає не тільки у захисті та контролі за дотриманням прав і свобод людини і громадянина на території кожної області, а й більш ефективною, продуктивною та результативною роботи.

## ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996 – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

2. Закон України “Про Уповноваженого Верховної Ради з прав людини” [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997 – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text>

3. Марцеляк О.В. Конституційно-правовий статус інституту омбудсмана: світовий досвід та українська модель: автореф. дис на здобут. наук ступеня доктора юр.наук.

4. Головань В. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини в системі гарантій конституційних прав і свобод [Електронний ресурс] // Наукова стаття з конституційного права – Режим доступу:

<http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/27.pdf>

5. Закоморна К. Особливості законодавчого регулювання діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини [Електронний ресурс] // Наукова стаття з конституційного права – Режим доступу:

[http://www.uapravo.com/hro/text.php?lan=rus&id=1688&id\\_book=1688&id\\_parent=1688&id\\_vid\\_res=2](http://www.uapravo.com/hro/text.php?lan=rus&id=1688&id_book=1688&id_parent=1688&id_vid_res=2)

6. Положення про регіональні представництва Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини [Електронний ресурс] // Організаційно-розпорядчі документи – Режим доступу:

[https://ombudsman.gov.ua/files/2020/structura/3\\_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf](https://ombudsman.gov.ua/files/2020/structura/3_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf)

*Олександренко Д.В.*

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр,*

*Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

## **ПОНЯТТЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВІННИЧИНИ**

Публічне управління значною мірою залежить від соціального та економічного розвитку суспільства, оскільки суспільство не може функціонувати без злагодженого порядку та без дотримання загальностворених норм і правил. Держава та її діяльність вивчається в різних наукових напрямках: в праві (адміністративному та конституційному), політології, соціології, теорії держави і права тощо. Політична наука досліджує закономірності політичної діяльності держави.

Юридична наука вивчає правові засади функціонування державних органів. Соціологія показує універсальність системи саморегулювання [1]. Таким чином, соціум та управління ним є поняття взаємопов'язаними.

Для того щоб зрозуміти суть публічного управління у соціальній сфері доцільно розглянути поняття «публічного адміністрування», яке нерозривно пов'язане також з поняттям «публічного управління». Першим хто почав досліджувати поняття державного управління був президент США Вудро Вільсон. Тому саме він використав термін «державне управління» і «публічне адміністрування». О.Ю. Оболенський розглядає публічне управління як «практичний організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєздатність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль як основний чинник планування в суспільстві верховенства права» [1, с.48]. Отже, публічне адміністрування є злагодженим механізмом взаємодії між державою та суспільством, а також усіх складових соціальної системи.



В Україні формування власної системи соціального захисту розпочалося з перших років незалежності. Основні етапи формування цієї системи пов'язані з прийняттям таких важливих для її становлення законодавчих актів, як Конституція. До набуття незалежності в Україні діяла радянська система соціального забезпечення, основними засада, ми якої були: повна зайнятість працездатного населення; датування державою цін на споживчі товари та послуги (включаючи житло), існування різноманітних видів натуральної та грошової соціальної допомоги, що надавалася державними підприємствами [2, с. 9]. До позитивних рис початкового етапу формування системи соціального захисту незалежної України слід віднести те, що у цей період було визначено нові засади побудови системи соціального забезпечення ринкового типу, що стало основою для виконання подальших реформ у цій сфері. Вперше на законодавчому рівні було визнано поняття безробітного та легалізовано нове поняття інвалідності, що відповідало міжнародним стандартам. У прийнятому в 1991 р. Законі України "Про зайнятість населення" було встановлено заходи щодо соціального за, хисту безробітних [3]. Закон "Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні" визначив інвалідність як обмеження не лише працездатності, а й життєдіяльності, що надає право таким особам на державну соціальну допомогу [4]. У 1992 р. з прийняттям Закону України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" було закладено основи реформування державного регулювання відносин у сфері охорони здоров'я [5]. На цьому етапі були закладені основи нової системи соціального реформування, зокрема пенсійного страхування. Схвалена Верховною Радою України у 1993 р. Концепція соціального забезпечення населення України передбачала введення трьох складових системи пенсійного забезпечення: обов'язкове пенсійне страхування, пенсій, не забезпечення за місцем роботи через пенсійні плани, що перебувають у приватному секторі, добровільне особисте страхування через приватні

пенсійні фонди. В той же час були запроваджені заходи щодо вдосконалення існуючої солідарної системи пенсійного забезпечення.

Розглядаючи сферу соціальної політики можна дати визначення що це політика держави яка спрямована на пом'якшення наслідків індивідуальної та соціальної нерівності. Соціальна сфера включає собі об'єкти та процеси які беруть участь з удосконалення особистості, задоволення її щоденних та більш значних потреб. Основна функція соціальної сфери - це функція відтворення соціальних інститутів та усебічного життєзабезпечення особистості.

М.Ф. Головатий, зазначає, що основними цілями соціальної політики на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України є: створення для кожного громадянина ефективного середовища, що дозволяє йому працювати, щоб підтримати власний добробут; посилення адресної соціальної допомоги, зокрема групам населення з низьким рівнем доходів; здійснення комплексних заходів і спеціальних програм у галузі заробітної плати та пенсій, політики в області зайнятості; формування нової житлової політики; підвищення прожиткового мінімуму; реформа системи зайнятості; збільшення державних соціальних гарантій для сімей з дітьми; соціального захисту для людей з обмеженими можливостями [6, с.125].

Як відомо, цілеспрямований механізм публічного адміністрування у сфері соціального забезпечення здійснюється за допомогою конкретних соціальних інститутів – суб'єктів управління, які разом складають систему управління, яка включає в себе уряд, політичні партії, громадські організації та інші елементи.

Соціальне страхування є невід'ємною складовою системи соціального захисту. В Україні передбачено запровадження п'яти видів загальнообов'язкового державного соціального страхування: 1) пенсійного; 2) медичного; 3) у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням; 4) на випадок

безробіття; 5) від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності

На регіональному і місцевому рівнях управління, ці функції виконуються місцевими органами влади та іншими установами. На території Вінниччини та області функціонують департаменти та організації соціального захисту населення. Метою департаменту є забезпечення в межах визначених законодавством прав членів територіальної громади в сфері соціального захисту населення шляхом здійснення нагляду за додержанням на території міста Вінниці вимог законодавства у цій сфері, виконання відповідних державних і місцевих програм соціального захисту, надання населенню якісних соціальних послуг через мережу комунальних підприємств, установ і закладів соціального обслуговування.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що публічне адміністрування у сфері соціального захисту – це особлива діяльність, що вимагає спеціальних знань, особливих форм і методів регулювання, а також має специфічні цілі, завдання і функції. Метою публічного адміністрування у даній сфері є врегулювання соціального питання на демократичних засадах, коли інтереси людини, повага до її честі і гідності стоять понад усе.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Оболенський О. Ю. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: наукова розробка / О. Ю. Оболенський, С. О. Борисевич, С. М. Коник. – К. : НАДУ, 2011. – 56 с.

2. Бичков С.І. Теоретичні аспекти формування сис, теми соціального захисту населення // Державне уп, равління: теорія та практика. — Електронне наукове фахове видання. Національна академія державного уп, равління при Президентові України. — 2006. — №1. — С. 1—10.

3. Закон України "Про зайнятість населення" від 1 бер. 1991 р. № 803, XII. Офіц. текст із змін.: [Електронний ресурс] / Законодавча база

Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

4. Закон України "Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні" від 21 бер. 1991 р. № 875, XII. Офіц. текст із змін.: [Електронний ресурс] / Законодавча база Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

5. Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" від 19 лист. 1992 р. № 2801, XII. Офіц. текст із змін.: [Електронний ресурс] / Законодавча база Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

6. Головатий М. Ф. Соціальна політика і соціальна робота : термінологічний словник / Головатий М. Ф., Панасюк М. Б. — К. : МАУП, 2005. — 434 с.

## УДК 342.9

**ЦЮПРА Т.В.,**

*здобувач ступеня вищої освіти бакалавр, Вінницький державний педагогічний університет імені М.Коцюбинського*

### **ДІЯЛЬНІСТЬ ПОМІЧНИКІВ-КОНСУЛЬТАНТІВ ДЕПУТАТІВ МІСЬКИХ РАД**

Згідно основного закону нашої держави [1] органи місцевого самоврядування в особі рад місцевих депутатів у межах своєї компетенції вирішують усі питання місцевого значення, враховуючи інтереси виборців, які проживають на їхній території, та державні інтереси, втілюють у життя рішення органів державної влади, забезпечують додержання законності та правопорядку, беруть участь в обговоренні питань місцевого значення, вносять свої пропозиції. органи місцевого самоврядування забезпечують комплексний соціально-економічний розвиток на своїй території, здійснюють керівництво підприємствами, організаціями та установами, які є їх комунальною власністю [4, С. 53].

Дані повноваження місцева рада здійснює через своїх обранців з народу яких ще називають депутати місцевих рад. Натомість дані працівники органу місцевого самоврядування виконують свої обов'язки залучаючи в свою роботу помічників.

Депутати місцевих рад здобули можливість офіційно мати помічників консультантів після того, у Закон України "Про статус депутатів місцевих рад" [8, СТ. 29-1] було внесено доповнення статтею 29-1. В практиці функціонування даного інституту бували випадки коли через обмеження в кількості помічників влаштовували в місцеву раду за сумісництвом посад, та натомість дані особи отримували зарплатню з державного бюджету.

Персональний підбір таких помічників консультантів здійснює безпосередньо сам депутат, розподіл їх функціональних обов'язків формується відповідно до потреб та побажань депутата. вступ на посаду консультанта помічника здійснюється на підставі письмового звернення до депутата місцевої ради особи, яка бажає стати таким помічником консультантом. Депутат місцевої ради, у свою чергу, направляє голові міської ради подання, в якому зазначається: прізвище, ім'я, по батькові кандидата на посаду; дата зарахування на посаду помічника консультанта. До подання додається особиста заява кандидата та фото 3x4 см. за письмовим поданням депутата місцевої ради, його помічникам можуть бути видані посвідчення, опис яких затверджується місцевою радою.

Донедавна на офіційних інтернет-ресурсах не було жодної інформації про помічників депутатів. Однак на сьогодні на сторінці кожного депутата на порталі місцевої ради можна побачити, хто працює на нього за строковим договором та на громадських засадах. Разом з тим, додаткова інформація про цих осіб недоступна – навіть їхні контакти, надання яких є звичним для європейської практики. В деяких країнах такі контакти надаються на сайтах партій, але жодна з українських партій на сторінках про фракцію або представників у раді інформації про помічників депутатів не

надає. Це можна вважати некоректною практикою, враховуючи, що одним із завдань помічників депутата є допомога депутатові у зв'язках із виборцями. [3, с. 25]

На підставі проаналізованих законодавчих норм і практик, варто розглянути такі можливі заходи для підвищення прозорості та ефективності діяльності апарату помічників депутатів місцевих рад в Україні. Значне зменшення максимальної кількості помічників депутата. Практика як найрозвиненіших країн Європи, так і постсоціалістичних країн є, що розвиваються, показує, що депутати переважно успішно працюють з 3-4 помічниками. Більше лише у Польщі, але й там переважно на депутата припадає не більш як 10 помічників проти, в середньому, 20 в Україні. Можливим є розгляд обмеження кількості ставок помічника для кожного депутата (приміром, до 5), з можливістю винаймати помічника на 0.5 чи 1.5 ставки, за прикладом Литви. Перегляд інституту неоплачуваних помічників депутата. В Німеччині та Франції такого інституту на законодавчому рівні не існує. Литовська практика (39% неоплачуваних помічників спочатку не бажали подати декларацію про приватні інтереси), як і українська, свідчить, що цей інститут є потенційно корупціонерним. [9, С. 36]

Якщо від цього інституту не відмовлятися взагалі, то принаймні варто обмежити право помічників на громадських засадах на отримання довгострокових перепусток до органів влади (за прикладом Литви – не більше певної кількості помічників на фракцію). Загалом перепустка помічника депутата в Україні дає надто великі повноваження (можливість доступу до приміщень центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування). Можливе вирішення – обмежити дійсність перепустки тільки будівлями місцевих рад де працюють депутати.

Можливе обмеження присутності помічників в кулуарах (лише незадовго до засідання та під час нього) для зменшення лобістських ризиків. Реєстрація кожного відвідування сесії помічником для збільшення прозорості їхньої діяльності. публікація контактів кожного помічника.

необхідність, за прикладом Польщі, декларувати історію працевлаштування, доходи та бізнес-інтереси за попередні кілька років для кожного помічника. Декларування помічниками приватних інтересів, за прикладом Литви. Надання інформації про освіту помічника. Заборона на працевлаштування родичів депутата по прямій та бічній лінії, за прикладом Франції, а також родичів інших депутатів по прямій лінії, на посаду оплачуваного помічника. У разі виявлення порушення депутат має відшкодувати отриману з бюджету на цього працівника суму, а також сплатити значний штраф. Можливим є розгляд кримінального покарання депутата за таке працевлаштування. [6, С. 94]

Отже, профіль інтегральної (діяльнісної, ділової) компетентності помічників депутатів місцевих рад в Україні включає в себе нормотворчі, адміністративно-юрисдикційні, організаційно-розпорядчі, управлінські, координаційні, контрольно-наглядові, інформаційно-аналітичні, економічні, ціннісно-орієнтаційні, соціально-психологічні та комунікативно-консультаційні компетентності.

Зазначений профіль інтегральної компетентності помічників депутатів місцевих рад розрахований переважно на творчий тип здійснення діяльності.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. (поточна редакція від 21 лют. 2019 р. – режим доступу: <https://ZAKON.RADA.GOV.UA/LAWS/SHOW/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>).
2. [Серія книг «що має знати депутат місцевої ради»](#). Інститут політичної освіти. відповідальний – Віктор Галич. — ISBN 966-7863-62-X.
3. Андрій Странніков, Любомир Грицак, [Олександр Солонтай](#). [Книга 1. Правове поле та інструменти діяльності](#). — КИЇВ, 2010. — 115 С.
4. Ірина Лукомська, Странніков, Грицак, Солонтай. [Книга 2. Практичні аспекти діяльності](#). — КИЇВ, 2010. — 116 С.

5. Іван Лопушинський, Странніков, Грицак, Солонтей. [Книга 3. Бюджет і бюджетний процес на рівні місцевого самоврядування в Україні.](#) — К., 2007. — 134 С.

6. Олександр Круківський, Странніков, Грицак, Солонтей. [Книга 4. Комунальна власність. житлово-комунальне господарство.](#) — КИЇВ, 2010.

7. Наталія Ляшук, Юрій Гаврилюк, Странніков, грицак, солонтей. [книга 5. земельні питання.](#) — київ, 2010. — 138 С.

8. [Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» № 93-IV ВІД 11.07.2002.](#)

9. Помічники депутатів: досвід деяких європейських держав та рекомендації для України. Режим доступу <https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/dg/rada%20for%20europe/assistants%20to%20mps%20ua.pdf>



**УДК [347.77/.78+316.77](08)**

Інформаційне, правове та управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону: матеріали круглого столу з міжнародною участю/ 17 червня 2021 року, м.Вінниця / Упорядники: Пилипчук В.Г., Яременко О.І., Кононенко В.В., Лазор О.Я., Лазор О.Д., Лапшин С.А. – ВДПУ, НДШ НАПрН України, Вінниця, ТОВ «Друк» – 2021. – 225 с.

У матеріалах круглого столу висвітлено актуальні інформаційно-правового та організаційно-управлінського забезпечення інноваційного розвитку регіону. Тези виступів учасників круглого столу із числа експертів і вчених, науково-педагогічних працівників, представників державних органів та громадських організацій надані у авторській редакції.

УДК [347.77/.78+316.77](08)

**ISBN 978-617-7264-68-1**

Формат 60x84/16. Спосіб друку – цифровий.

Ум.друк. арк. 13,19

Тираж 100 прим. Виготовлено з оригінал-макета в друкарні

01032, м. Київ, вул. Саксаганського 110-в  
тел/факс (044) 234-94-56, 234-90-73

21001, м. Вінниця, вул. К.Острозького, 32,  
тел. 26-71-33

Видавець та виготовлювач ТОВ «Друк»

м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25

тел.: (0432) 46-51-17

E-mail: ua.druk2015@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК No 1077 від 25.04.2007 р.