

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-21
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» ОР «Магістр»
Васкул Володимир Васильович

Керівник: к.е.н., доцент Гой Н.В.

Рецензент: к.е.н., доцент Коледіна К.О.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ КООРДИНАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1.Публічне управління та адміністрування в забезпеченні розвитку територій.....	6
1.2. Роль та значення координації в публічному управлінні.....	12
1.3.Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні.....	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ.....	26
2.1. Загальна характеристика системи управління Заболотівської територіальної громади.....	26
2.2. Аналіз європейських підходів до функціонування механізмів публічного управління.....	40
2.3.Оцінка зарубіжного досвіду реалізації механізмів публічного управління регіональним розвитком.....	47
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНИЙОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ.....	52
3.1. Адаптація зарубіжного досвіду публічного управління у кризових умовах в Україні.....	52
3.2.Досвід удосконалення державного управління суспільними конфліктами в зарубіжних країнах.....	63
3.3.Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки і ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України.....	72
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

В умовах військової агресії та політичних трансформацій Україна стикається зі значними викликами при запровадженні та формуванні економічних, управлінських, організаційних, правових, політичних, інституційних, соціальних та інших механізмів. Структурні проблеми, посилені військовим станом та ресурсними обмеженнями, гальмують прогрес державної політики та правового забезпечення. Подолання цих викликів вимагає політичного консенсусу, зміцнення інституційної стабільності та ефективного використання ресурсів. Незважаючи на перешкоди, трансформація існуючих та запровадження нових механізмів у публічному управлінні є критично важливим процесом для забезпечення незалежності, стійкості та тривалого розвитку України.

У магістерській роботі проведено концептуалізацію поняття «механізм» у контексті публічного адміністрування, проаналізовано актуальні проблеми їх впровадження та перспективи розвитку. Незважаючи на складну геополітичну ситуацію, існує значний потенціал для прогресивного розвитку системи публічного управління в Україні.

Актуальність теми зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування механізму координації в публічному управлінні, модернізації публічного управління для потреб повоєнного відновлення та аналізу зарубіжного досвіду публічного управління з акцентом на його адаптацію до українських реалій.

Метою роботи є розкриття ролі і значення координації в публічному управлінні, потреба у комплексному аналізі зарубіжного досвіду механізмів публічного управління, обґрунтуванні шляхів його використання в Україні для удосконалення діяльності вітчизняних органів державної влади та місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети у роботі ставляться та вирішуються такі завдання:

- дослідити сутність публічного управління та адміністрування;

- визначити роль та значення координація в публічному управлінні;
- описати координацію як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні;
- проаналізувати інструменти публічного адміністрування в системі управління розвитком Заболотівської територіальної громади;
- оцінити зарубіжний досвід реалізації механізмів публічного управління;
- оцінити перспективи запозичення методів державного управління суспільними конфліктами в зарубіжних країнах;
- визначити, який позитивний зарубіжний досвід потрібно впровадити в Україні та чому;
- запропонувати шляхи модернізації механізму публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес проведення аналізу механізму публічного управління.

Предмет дослідження є розгляд та імплементація зарубіжного досвіду публічного управління.

Теоретичним основам, функціонуванню публічного управління та адміністрування в Україні приділяли увагу різні сучасні науковці. Наукові дослідження, які ми виділяємо серед сучасних європейських та американських науковців, що є важливими для визначення ролі та значення координації в новому публічному управлінні у роботах Ф. Шарпфа [91], М. Пейнтера [86], Д. Брауна [71], Л. Меткафа [82] та Б. Пітерса [87] щодо координації як функції управління. Теоретичне висвітлення питань регіонального та місцевого розвитку є в дослідженнях О. Децик [16], О. Лялюк [30], І. Грищенко [15], В. Сиченко [56] та ін. Світовий досвід повоєнного відновлення в роботах Л. Ерхарда [19], С. Іванова [23], В. Ляшенка та ін. Проблеми вивчення зарубіжного досвіду в реформуванні механізмів держави присвятили увагу у своїх працях В. Андрющенко [5], В. Буткін [9], І. Ващенко [12], Л. Чекаленко [63].

З огляду на невелику кількість досліджень щодо впровадження

зарубіжного досвіду в питаннях вирішення суспільних конфліктів в Україні та реформування механізмів держави це питання потребує детального вивчення та обґрунтування.

У цьому зв'язку нагальним вбачається вивчення й аналіз сучасних розробок європейських та американських науковців, переосмислення координації в умовах сучасних викликів, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення зазначеної функції у парадигмі публічного управління в Україні.

У роботі використано методи узагальнення та порівняння – визначення публічного управління та адміністрування, їх принципів, функцій, методів, механізмів, абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків дослідження. Інформаційними джерелами дослідження стали закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, монографії, статті та посібники.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи налічує 96 сторінок. Робота містить 4 таблиці, 3 рисунки, список використаних джерел, що включає 97 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ КООРДИНАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні розвитку територій

Недостатній розвиток та низька ефективність механізмів політики сталого розвитку регіонів загострили проблеми у соціально-економічному та екологічному розвитку. Для побудови сучасної системи державного управління та адміністрування в Україні необхідно проаналізувати відповідні наукові підходи. Аналіз результатів досліджень науковців у галузі управління та адміністрування показує, що в літературі існують розбіжності в теоретичному осмисленні цих понять. Вважаємо, що це пов'язано з різним тлумаченням визначень «управління» та «адміністрування». Управління – це цілеспрямована взаємодія суб'єкта і об'єкта, яка здійснюється у формі ухвалення та реалізації рішень, виконання функцій і супроводжується домінуванням відносин підпорядкування, що характеризуються залежністю об'єкта від суб'єкта, централізацією, відповідальністю суб'єкта за стан існуючої системи [50]. Управління означає примусовість процесу його реалізації, безумовне виконання та прийняття управлінських рішень, обмеження соціальних прав [51].

Адміністрування – це цілеспрямована взаємодія між державними адміністративними органами та юридичними й фізичними особами для забезпечення виконання законів і нормативних актів, а також виконання різних функцій, включаючи планування, визначення напрямків розвитку, створення правових та економічних умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподіл праці, співпрацю та координацію діяльності, а також контроль за результатами. Характерними рисами адміністративного менеджменту є підпорядкування закону, а не суб'єкту, децентралізація влади, узгодження інтересів учасників та відповідальність суб'єкта та об'єкта за існуючу систему

держави [50]. Адміністративний менеджмент – це форма надання управлінських послуг, яка враховує суспільні інтереси [51]. Державне управління – це діяльність, що здійснюється органами державного управління, органами місцевого самоврядування, представниками приватного сектору та організаціями громадянського суспільства в межах їхніх законодавчо встановлених повноважень та функцій, з формулювання та реалізації управлінських рішень, що мають суспільне значення, та політики розвитку держави та її адміністративних регіонів [52, с. 144]. Державне управління – це організаційно-адміністративна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, метою якої є формулювання та впровадження рішень державного управління, здійснення управління персоналом та надання державних послуг [52, с. 142-143].

Вчені поділяють зміст публічного управління на такі аспекти: формулювання та управління політикою в рамках політичного процесу; перегляд, впровадження та перегляд законів; прийняття резолюцій; організація, політика та персонал; формулювання, впровадження, оцінювання та перегляд державної політики. Державне управління здійснюється під контролем політичних лідерів і базується на принципах управління та персоналі в управлінських органах. Його діяльність включає збір та обробку інформації, контроль виконання бюджету, розробку законопроектів, проведення державної діяльності та здійснення повноважень, починаючи від надання послуг населенню і закінчуючи аудитом, аналізом та управлінням державними органами [50, с. 10-11].

Основні форми державного управління включають: публічно-політичні форми, що використовуються для розробки та реалізації стратегій, політики, програм, проектів та планів; правові форми, що втілюються в нормативно-правовій діяльності, що використовуються для державного регулювання, стимулювання та підтримки; інституційні форми (інституціоналізація суспільних відносин досягається шляхом створення органів публічної влади та управління, повноваження та обов'язки яких підтверджуються відповідними

положеннями в правових документах); та організаційні форми, спрямовані на формування організаційних структур та встановлення організаційних зв'язків всередині та між організаційними структурами [6].

Особливості публічного управління: публічне управління спирається на державну владу та підтримується та гарантується нею; воно забезпечує взаємодію між національними інтересами та інтересами народу; воно дає можливість громадськості брати участь у політичних, соціально-економічних, громадських та соціальних процесах; воно поширює державні справи на сферу міжнародної політики; держава наділяє державне управління системними характеристиками; воно здійснюється в рамках верховенства права завдяки законодавчо врегульованому та ефективно діючому механізму державного нагляду, який контролює державні органи та органи місцевого самоврядування; воно діє системно, інтегруючи функції державних механізмів, державного апарату, системи державної служби та соціальних громадських сил [39, с. 58].

Характеристики публічного управління включають: забезпечення виконання рішень державних органів; та використання демократичних, публічних та вільних форм і методів управління соціально-економічним та соціальним розвитком країни [39].

Наукові дослідження державного управління та адміністративного менеджменту потребують уточнення його принципів, функцій, методів та механізмів.

Принципи публічного управління та адміністрування управління визначаються як основні принципи, що відображають загальні характеристики законів та моделей управління, і ці принципи повинні дотримуватися в управлінській діяльності [45].

Що стосується принципів системи державного управління, то вони є керівними правилами, що втілюють зміст законів та моделей, повинні бути записані в конкретних нормативних документах та застосовуватися до діяльності фахівців з управління працею [42]. Функції державного управління здійснюються в процесі поділу управлінської діяльності на різні сфери, які

відрізняються змістом, конкретною формою та способом впливу на громадськість.

Функції публічного управління стосуються низки завдань, передбачених законом або постановами, виданими відповідно до закону, які виконуються державними органами [52].

Методи публічного управління стосуються різних методів або систем методів, що використовуються в державному управлінні для вирішення завдань та досягнення цілей. Ці методи або системи методів розробляються на основі розуміння принципів та законів, що регулюють функціонування та розвиток державного управління. Методи публічного управління можна розділити на економічні методи, соціальні методи, державно-політичні методи, гуманітарні методи та екологічні методи [52, с. 86].

Методи публічного управління стосуються методів реалізації управлінських функцій через вплив суб'єкта управління на поведінку та соціальну діяльність керованого об'єкта через діалогічну організацію та організаційне управління, тим самим досягаючи інтересів, визнаних обома сторонами. Методи публічного управління включають адміністративні методи, економічні методи та правові методи [51, с. 21].

Механізми державного управління стосуються низки засобів, методів та важелів, прийнятих державою для формулювання, реалізації та досягнення пріоритетних цілей у сфері державного управління. Основою цих механізмів є наукова аргументація, об'єктивність, повнота, узгодженість та чітка координація дій суб'єктів державного управління та об'єктів державного управління [51, с. 87].

Механізм публічного управління – це сукупність принципів, форм, методів та інструментів, що використовуються органами державного управління для реалізації процесу управління та як механізм досягнення цілей державного управління. За допомогою цього механізму органи державного управління використовують низку методів, засобів для впливу на об'єкти управління, тим самим досягаючи заздалегідь визначених цілей [52, с. 87].

Передумовою модернізації публічного управління та адміністрування в Україні є ефективне функціонування його механізмів. Хоча органи державної влади формулюють стратегічні цілі, пріоритети та завдання, а також приймають важливі управлінські рішення, спрямовані на задоволення потреб регіонів, місцевих громад та їхніх громадян, сучасні тенденції вказують на необхідність вирішення соціально-економічних та екологічних проблем, особливо у забезпеченні регіонального сталого розвитку, шляхом удосконалення публічного управління та адміністрування управління та адміністрування. Сучасне державне управління в Україні повинно повною мірою враховувати новітні тенденції та потенціал регіонального розвитку та брати сталий розвиток як свій стратегічний напрямок. Суть сталого розвитку полягає в якісних змінах, що відбуваються в регіонах під керівництвом принципів ефективного демократичного управління на місцевому рівні, таким чином рухаючись до нового етапу розвитку. Щоб вивести регіон на шлях сталого розвитку, необхідно визначити стан ресурсної безпеки регіону. Крім того, необхідно збалансувати економічні, соціальні та екологічні інтереси зацікавлених сторін політики місцевого розвитку та проаналізувати стан розвитку різних економічних секторів у конкретних регіонах.

Основні проблеми, з якими зараз стикається українське державне управління у забезпеченні регіонального сталого розвитку, включають: неадекватну існуючу нормативно-правову базу; недостатнє організаційне забезпечення; відсутність систематичної розробки та впровадження прогностичних та планових документів; неадекватну систему державних послуг; повільну реакцію державних установ та адміністрацій на соціально-економічні та екологічні проблеми; та неадекватні стратегічні екологічні оцінки національних планових документів.

У контексті глобальних викликів слід приділяти більше уваги забезпеченню регіонального сталого розвитку, забезпеченню своєчасного реагування державних установ та адміністрацій на соціально-економічні та екологічні проблеми, а також забезпеченню взаємодії між державними органами,

органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Особливу увагу також слід приділити проведенню стратегічних екологічних оцінок національних планових документів. Поточні реформи, що стосуються всіх аспектів життя, висувають нові вимоги до впровадження регіонального сталого розвитку українським державним управлінням.

Національна економічна стратегія до 2030 року визначає принципи, орієнтири та цінності економічної політики, включаючи інституційний потенціал («держава, що здатна забезпечити розвиток»). До викликів та перешкод на шляху до досягнення стратегічної мети «підвищення інституційної спроможності місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування та агентств регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіональних та місцевих громад» належать: низька прозорість та ефективність діяльності місцевого самоврядування; недостатній потенціал керівників та експертів місцевих органів влади; слабкий потенціал агентств регіонального розвитку; відсутність інструментів управління та нагляду; та низька участь місцевої громади. Це, перш за все, пов'язано з низькою участю членів місцевої громади в процесі прийняття рішень, відсутністю показників ефективності, недостатнім розумінням громадськістю структур місцевого самоврядування та планування регіонального розвитку, відсутністю інституційного досвіду в управлінні проектами розвитку та стратегічному плануванні, а також відсутністю високоякісних систем навчання регіональних менеджерів. Органи місцевого самоврядування також страждають від низького рівня надання статистичних даних та низького рівня оцифрування регіональних географічних даних; агентства регіонального розвитку не виконують свої обов'язки повною мірою через дублювання функцій. Функції структурних підрозділів регіональних національних адміністративних органів [46].

Соціальна трансформація України визначила її перехід до сервісно-орієнтованої держави. У цих рамках має формуватися і характер професійної діяльності державних службовців у сфері публічного управління та адміністрування управління. Це означає, що необхідно розвивати професійні

таланти у сфері публічного управління та адміністрування управління, щоб вони могли аналізувати національну політику на національному, відомчому та регіональному рівнях, надавати рекомендації щодо політики, включаючи розробку та розгляд проектів, програм, концепцій, стратегій, проектів законів, інших нормативно-правових документів та проектів міжнародних договорів; забезпечувати реалізацію національної політики, національних, відомчих та регіональних програм і законів, інших нормативно-правових документів; забезпечувати надання зручних та якісних державних послуг; здійснювати нагляд та контроль за дотриманням чинного законодавства, управлінням національними фінансовими ресурсами та майном та їх використанням; а також керувати персоналом державних органів [51].

1.2. Роль та значення координації в публічному управлінні

Сьогодні, під впливом глобалізації, міжнародна взаємозалежність поглиблюється, а державний сектор також переживає фрагментацію, при цьому моделі управління зміщуються від централізованих до поліцентричних. Це суттєво підкреслює важливість координації як основної функції управління.

Згідно з класичним європейським науковим визначенням, запропонованим Чарльзом Ліндбломом у 1965 році, «координація стосується коригування низки рішень до певної міри, щоб уникнути, зменшити, збалансувати або компенсувати негативний вплив будь-якого одного рішення на інші» [81, с. 73]. Іншими словами, координація означає, що проект або організація враховує рішення інших проектів або організацій під час прийняття рішень та прагне уникнути конфлікту.

Німецький вчений Фріц Шарпф запропонував розділити координацію на «пасивну координацію» та «активну координацію» [91, с. 44-45]. На його думку, метою «пасивної координації» є запобігання втручанню різних елементів в одній системі у повноваження чи інтереси інших елементів чи іншої системи. Її мета

— уникнути негативного впливу в діяльності та забезпечити кращі результати. У цьому контексті координація передусім передбачає двосторонню взаємодію між установами, що беруть участь у спільній діяльності, а також взаємодію між установами, на які ця діяльність може певним чином вплинути. «Активна координація» передусім передбачає багатосторонню взаємодію між учасниками для спільної роботи та використання всіх спільних можливостей.

У 1981 році Мартін Пейєнт [86, с. 267-268] запропонував наступні п'ять цілей координації політики:

1. Уникати або принаймні мінімізувати дублювання та перекриття функцій;
2. Уникати невідповідностей у політиці;
3. Мінімізувати бюрократичні та політичні конфлікти;
4. Прагнути послідовності та згуртованості, а також єдиної пріоритезації пріоритетів;
5. Сприяти цілісній перспективі або «всьогоурядовому» підходу, а не відстоювати вузькі, партикулярні чи відомчі точки зору.

Професор Дітмар Браун з Лозаннського університету, Швейцарія, розробив п'ятирівневу ієрархію координації: від «нульової координації» до найвищого рівня політичної координації [71, с. 231], яка також розрізняє адміністративну та політичну координацію.

Сьогодні існує багато рівнів для оцінки координаційної спроможності конкретних установ, але найбільш актуальними та широко відомими є прогресивний та потенціальний рівні координації політики, розроблені Лесом Мерткаффом, професором державного управління та директором дослідницьких програм Європейського інституту державного управління (EIPA) [83, с. 278-280].

У першій версії «рівнів Мерткаффа» перераховувалися варіанти, доступні урядам, що беруть участь у міжурядових переговорах, для координації конкретних політик на національному рівні. Л. Меткалф розробив дещо модифіковану шкалу для порівняння координації політики між адміністративними департаментами в європейських країнах. Ця шкала пізніше

широко використовувалася для вивчення горизонтальних зв'язків між різними установами та стала еталонним інструментом для вимірювання або порівняння можливостей горизонтальної адміністративної координації.

Однак ця шкала описує не лише саму горизонтальну координацію, а й усі випадки координації, побудовані з використанням підходу «знизу вгору». Цей підхід не є ієрархічним методом, заснованим на командуванні та управлінні, а радше конструює децентралізовану мережу учасників.

Крім того, вищі рівні координації означають підвищені можливості координації за умови, що всі варіанти, запропоновані нижчими рівнями, зберігаються.

Л. Меткалф зазначає, що вищі рівні також означають більші можливості координації, але це також означає більшу складність та вартість. Тому рівень координації, який використовується на практиці, повинен визначатися в кожному конкретному випадку і не обов'язково має досягати найвищого рівня. Якщо завдання може бути вирішене без широких консультацій та колективного прийняття рішень, то вищий рівень координації не є необхідним.

Загалом, визначення відповідного рівня координації для конкретного питання є важливим політичним та управлінським рішенням, яке часто залежить від конкретних обставин адміністративної культури: деякі країни надають більшого значення консенсусу, ніж інші, що вимагає більше часу та ресурсів для координації та вирішення розбіжностей. Тим часом ефективність координації вищого рівня залежить від синергії всіх попередніх рівнів. Хоча найвищий рівень координації — «стратегія єдиного уряду» — важко досягти на практиці, шкала Меткалфа є ефективним інструментом для оцінки та порівняння фактичних моделей взаємодії між проектами та організаціями.

Одним з найавторитетніших дослідників у галузі політичної координації є Бернард Пітерс, професор Піттсбурзького університету (США). У своїй нещодавній статті [87, с. 4-5] він визначає основні перешкоди для координації. Він стверджує, що до цих перешкод належать: спеціалізація — головна антитеза координації та беззаперечний пріоритет для урядів; вплив — у державних

установах, що займаються обробкою інформації, інформація — це сила, тому її поширення обмежене та непопулярне; управління ефективністю — як елемент Нового державного менеджменту, управління ефективністю має особливо негативний вплив на координацію, оскільки воно часто не враховує колективні цілі під час визначення організаційних завдань; територіальність — організації схильні захищати свої бюджети, персонал і політику, і бояться, що координація з іншими організаціями загрожуватиме їхнім територіям; та переконання та ідеології — професійні організації в уряді насамперед вітаються тими, хто вірить у місію організації. Ця ідеологія в організації може бути підкріплена професійною підготовкою та певним глибоким розумінням серед фахівців політичних питань та їх потенційних рішень; політично — у коаліційних урядах проблеми координації з високою ймовірністю виникнуть, якщо міністерства контролюються різними політичними партіями. Аналогічно, у федеративних країнах проблеми координації можуть виникнути, якщо політичні партії в різних провінціях або штатах відрізняються від національної партії; підзвітність — у державному секторі підзвітність, як і координація, є перевагою. Однак сувора фінансова та юридична звітність може ускладнити координацію. Координація стає надзвичайно складною, якщо аудитори не можуть відстежити фінансові операції, а парламент не може визначити, хто відповідає за певні дії.

Б. Пітерс також перераховує завдання та проблеми, які координація може допомогти вирішити урядам, зокрема:

- Уникнення дублювання функцій між різними установами, тим самим уникаючи непотрібних державних витрат та втрати часу для громадян та бізнесу;
- Запобігання конфліктам, оскільки різні організації часто реалізують прямо суперечливі програми з законних політичних причин. Наприклад, екологічні установи можуть закликати до скорочення інтенсивного сільського господарства та промисловості, тоді як різні функціональні відділи зосереджені на збільшенні виробництва.
- Акцент на вертикальному управлінні: Оскільки Нове державне управління наголошує на управлінні в межах однієї організації, це часто

послаблює горизонтальне управління, що включає інші організації. Якщо організація оцінюється виключно за результатами своєї діяльності, вона з меншою ймовірністю виділятиме ресурси на допомогу іншим організаціям. Тому горизонтальна координація вимагає певного ступеня вертикальної координації.

– Потреби, що змінюються: Групи клієнтів, які потребують різноманітних послуг, такі як діти та люди похилого віку, набули значного політичного значення. Тому уряди повинні знайти способи надання комплексних послуг цим групам.

– Міжгалузеві проблеми: Окрім мобілізації груп клієнтів, які потребують різноманітних послуг, деякі з найважливіших проблем, що стоять перед сучасними урядами, виходять за межі звичайної сфери відомчих обов'язків.

– Підтримка позитивного іміджу: З огляду на зниження довіри громадськості до уряду, вкрай важливо зробити все можливе для покращення іміджу державного сектору.

Тому в парадигмі сучасного державного управління важливість і роль координації як функції управління є пріоритетними; наукові розробки та дослідження, спрямовані на пошук більш ефективних форм механізмів координації, є предметом уваги сучасної європейської науки державного управління. На сьогодні в європейському науковому співтоваристві панує думка, що найефективнішою формою координації є поєднання вертикальної (ієрархічної) та горизонтальної координації.

1.3. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні

Процес сучасної європейської інтеграції визначає динамічні характеристики функціонування та розвитку українського суспільства, а також сприяв формуванню нової багаторівневої системи управління. Сьогодні, враховуючи, що Україна фактично взяла на себе місію бути європейським

форпостом, вирішення багатьох суто практичних питань, що стосуються не лише України, а й, у найближчому майбутньому, усієї Європейської Спільноти, залежить від розуміння об'єктивних тенденцій розвитку України.

Механізм публічного управління стосується системи державних установ, організованих відповідно до їхнього правового статусу для досягнення цілей та завдань публічного управління. Ці механізми також включають правові норми, що регулюють організаційні принципи та функціональну діяльність цих установ. Інше визначення розглядає механізм публічного управління як сукупність засобів та методів організації управлінських процесів, що впливають на розвиток тих, якими керують, та забезпечують досягнення цілей публічного управління. Зокрема, механізм управління описує метод доведення об'єкта до бажаного стану. Механізми публічного управління – це складні системи, що складаються з взаємопов'язаних елементів, які суб'єкти управління використовують для впливу на конкретні сфери для досягнення конкретних цілей та забезпечення стабільності розвитку. Вони лежать в основі функціонування системи публічного управління та вимагають кадрового, логістичного, фінансового та інформаційного забезпечення, а також нормативно-правових обмежень. Дія цих механізмів зазвичай організована, як послідовність: *мета – рішення – впливи – дії – результати* (рис. 1.1).

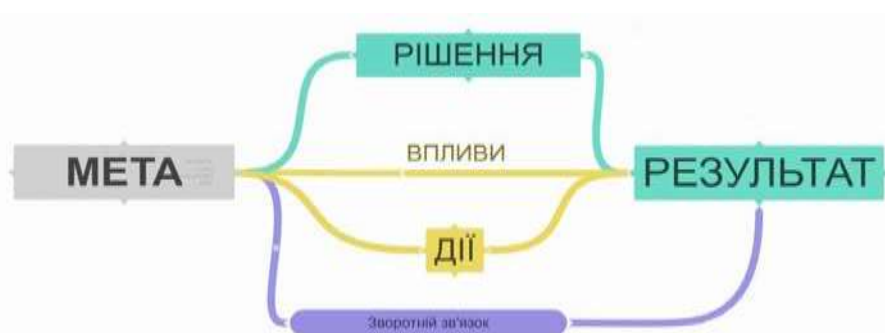


Рис. 1.1 Послідовність дії механізмів

**Джерело: складено автором*

Типи механізмів публічного управління. Механізми публічного управління також класифікують за характером їх впливу чи природою чинників:

1. Економічні механізми – використовують інструменти грошово-валютної, інвестиційної, інноваційної і податкової політики для впливу на публічне управління.

2. Мотиваційні механізми - включають адміністративні та соціально-економічні стимули, які спонукають держслужбовців до ефективної роботи.

3. Організаційні механізми - охоплюють структури об'єктів і суб'єктів публічного управління, їхні цілі, завдання та методи діяльності. Також вони включають процеси формування організаційної структури, відповідальності й розподілу повноважень.

4. Правові механізми - передбачають ухвалення законодавчих і нормативно-правових актів, які регулюють відносини в певній сфері через нормативне забезпечення.

5. Політичні механізми - спрямовують формування політики в економічних, соціальних та інших напрямках, включаючи вибори та затвердження програм.

6. Інституційні механізми - забезпечують здатність територіальних громад до стратегічного планування та ресурсного управління, а також сприяють впровадженню реформ і наданню послуг.

7. Соціальні механізми – стосуються створення соціальних послуг і виконання стратегічних завдань.

8. Інноваційні механізми – складаються з нових підходів та засобів, які підтримують реформування системи управління, сприяючи інноваційним процесам через відповідні економічні та правові відносини.

Типологія механізмів управління може ґрунтуватися на інструментах, системах елементів або процедурах дій.

У рамках багаторівневого управління існують різні динамічні соціальні системи, що зберігають власні ієрархічні структури. Вони складаються з низки взаємодіючих підсистем, компонентів та елементів, що характеризуються певним горизонтальним та вертикальним функціональним розподілом, цілеспрямовано виконують різні завдання, мають власні обмежені ресурси та інтереси та прагнуть задовольнити ці інтереси, навіть якщо ці інтереси суттєво

відрізняються. Якщо ці процеси спрямовані на реалізацію спільної політики та рішень, необхідні координація та співпраця, що саме є ознакою підвищення ефективності сучасного багаторівневого управління.

Багаторівневе управління – це не просто перерозподіл влади між різними рівнями прийняття рішень, а радше стосується скоординованого прийняття рішень багаторівневими, неієрархічними наднаціональними та державними інституціями, особливо за участю недержавних суб'єктів. Механізми прийняття та реалізації відповідних рішень включають, зокрема, такі процедури, як консультації, згода та спільне прийняття рішень. Отже, характеристикою багаторівневого управління є існування різних рівнів управління з дублюючими повноваженнями на кожному рівні, але його основна увага зосереджена на координації та взаємодії між учасниками управління на різних рівнях. За цих умов буде сформована складна інтерактивна мережа, що охоплює всі рівні управління.

Більшість науковців, які проводили міжнародні дослідження щодо реалізації європейської політики під впливом багаторівневого управління, вважають [69; 70; 87], що координація стосується необхідності спільних дій для досягнення спільних цілей. Вона є «як рушійною силою, так і однією з цілей управління» [68]. Плюралізм означає, що учасники мережі мають відносну автономію між собою та з державами. Водночас, «для ефективної роботи мережа повинна встановити зв'язки з державними органами, відповідальними за розробку політики», оскільки без таких зв'язків «вони навряд чи матимуть будь-який вплив на політику» [87].

Мережі широко розглядаються як важлива форма багаторівневого управління. Переваги координації мереж є значними, включаючи ефективніше використання ресурсів, розширення можливостей для планування та вирішення складних проблем, підвищення конкурентоспроможності, покращення послуг для клієнтів та споживачів, а також сприяння навчанню [64].

У сучасному управлінні всі основні інституції розташовані в складній мережі неформальних політичних відносин та взаємодій. Незалежно від

конкретних причин, усі мережеві організації, загалом, прагнуть досягти кінцевих цілей, яких вони не можуть досягти самотійно [64]. Важливість координації лише зросла, оскільки уряди стикаються з абсолютно новими управлінськими викликами, концепція «нового державного управління» стає дедалі фрагментованішою, а деякі політичні лідери закликають до «більш єдиного» та «скоординованого» управління, що часто передбачає посилення централізованого контролю [88].

Складні механізми координації в системах багаторівневого управління базуються на застосуванні ієрархічних цілей координації та передбачають використання різних методів та засобів для досягнення цих цілей. Ці методи та засоби базуються на принципах координації, включаючи: взаємозв'язок та синхронність, ієрархічну слухняність, консенсус, баланс, рівновагу, резервування та єдність командування та дій. Одночасно методи та засоби координації можуть включати: затвердження та інші форми взаємного нагляду, розподіл завдань відповідно до рівнів управління, створення комітетів та спеціальних комітетів, міжвідомчі зустрічі, поширення інформації, консультації, прямий нагляд та розробку правил, процедур, графіків, норм та планів.

Що стосується вибору конкретних механізмів координації, то він має визначатися на основі операційного середовища системи та стратегії, обраної з усіх можливих зв'язків (дій) у межах заданої структури, щоб забезпечити оптимальну реалізацію місії (стратегії, цілей) системи [26].

Завдання координації полягає у створенні умов для кожного центру управління для вибору та впровадження механізмів, які разом складають «найкращий необхідний набір зв'язків». Тим часом, узгодженість у механізмах вибору зв'язків може бути досягнута двома способами: по-перше, шляхом видалення зайвих та неефективних зв'язків, щоб звузити відомий (допустимий) діапазон зв'язків, тим самим уникаючи випадкового пропуску зайвих зв'язків; по-друге, шляхом підвищення обізнаності серед центрів для розширення невідомого діапазону зв'язків, тим самим уникаючи включення потенційно кращих зв'язків до відомого набору зв'язків [26].

Тріадична система координації базується на таких трьох пунктах: обмеження — звуження відомого набору зв'язків, включаючи: інструкції (норми) та стандартизацію (стандартні операційні процедури); інформація — розширення відомого набору зв'язків, включаючи: використання всієї доступної інформації та методів зв'язку для вертикального та горизонтального зв'язку; чиста координація — заснована на балансі між звуженням і розширенням відомої множини зв'язків, що дозволяє використовувати довідкову інформацію та зосереджує її на виконанні конкретних завдань (похідних від загальних завдань) з метою досягнення певних показників (стандартів) за допомогою стандартних операцій та інших форм комунікації.

Щодо ролі координатора, як ключового ієрархічного члена системи, відповідального за координацію діяльності різних центрів прийняття рішень, він повинен наголошувати та зосереджуватися не на поточному стані підпорядкованих координуючих об'єктів, а на конкретних результатах їхньої роботи, особливо поетапних. Ці результати повинні оцінюватися у вигляді конкретних показників на відповідних етапах реалізації проекту та плану, за конкретні періоди часу. Це підвищить ефективність координації та допоможе приймати обґрунтовані рішення, пов'язані з вибором поточних координаційних дій, виходячи з тактичної ситуації за невизначених обставин.

Щодо тенденції зміни методів координації, особливо важливими є такі моменти: зниження жорсткості вертикальних зв'язків; розширення горизонтальних зв'язків; відмова від використання ієрархії як основного принципу координації, що призводить до заміни вертикальних механізмів координації горизонтальними [26]. Для багаторівневих систем характеристики міжрівневої та внутрішньорівневої координації залежать від організаційного рівня взаємодії, тобто методу координації: координація на основі цілей, тобто цільова функція підсистеми встановлюється системою вищого рівня, а система управління вищого рівня може встановлювати операційні цілі та показники, що представляють ці цілі для підсистем нижчого рівня, та вказувати їх кількісні значення; координація на основі часу, тобто синхронізація підсистем;

координація на основі параметрів (вхідних або вихідних); координація на основі обмежень, тобто система вищого рівня встановлює обмеження для підсистеми для досягнення певних параметрів та відповідних цілей [85].

Рівні координації Дітмара Брауна визначають п'ять рівнів: від «нульової координації» до найвищого рівня — політичної координації [71]. Він також окреслює області адміністративної та політичної координації.

Існує багато методів оцінки координаційних можливостей конкретної установи, але найактуальнішими та найвідомішими на сьогоднішній день є Прогресивна шкала координації політики та Шкала координаційних можливостей, розроблені Лесом Мелкальфом, директором дослідницьких проектів та професором державного управління Європейського інституту державного управління (EIPA)[82]. Ця шкала охоплює всі випадки координації, побудовані «знизу вгору». Такий підхід відмовляється від ієрархічного підходу, заснованого на інструкціях та контролі, і натомість будує децентралізовану мережу учасників. Водночас координація на вищому рівні означає покращення координаційних можливостей, зберігаючи всі варіанти на нижчих рівнях. Мерткаф зазначає, що вищі рівні також означають більші координаційні можливості, але це також означає більшу складність та вартість. Тому рівень координації, який використовується на практиці, слід визначати відповідно до конкретних обставин, а не завжди прагнути до найвищого рівня [82]. Якщо завдання можна вирішити без широких консультацій та колективного прийняття рішень, то немає потреби в координації вищого рівня. Загалом кажучи, визначення відповідного рівня координації для конкретної проблеми є важливим політичним та управлінським рішенням і часто залежить від конкретних обставин адміністративної культури: деякі країни надають більшого значення консенсусу, ніж інші, і потребують більше часу та ресурсів для координації та вирішення розбіжностей. Тим часом ефективність координації вищого рівня залежить від синергетичної дії всіх попередніх рівнів [35]. Координацію можна розглядати як з точки зору системного підходу, так і з точки зору процесного підходу. З точки зору процесного підходу, координація – це процес забезпечення

поток інформації між взаємодіючими суб'єктами. Основна функція координатора полягає у встановленні спільних принципів потоку інформації та забезпеченні виконання загальних правил перерозподілу інформації. Потік інформації – це обсяг інформації, що бере участь у взаємодії між суб'єктами протягом чітко визначеного періоду часу з метою досягнення спільних цілей та задоволення інформаційних потреб комунікації та взаємодії [16].

З точки зору теорії систем, координація – це впорядкована та регульована система взаємовідносин між суб'єктами державної політики та управління, що складається з чотирьох взаємодіючих, але відносно незалежних підсистем:

а) Підсистема управління – визначення функціональних рівнів суб'єктів державної політики, таких як адміністрування/планування, регулювання/організація, фінансування/стимулювання, контроль/нагляд тощо, та реалізація цих функцій за допомогою відповідних інституційних, організаційних, правових та фінансових механізмів управління;

б) Функціональна підсистема – комунікація вертикально, горизонтально та діагонально через канали отримання та передачі інформації шляхом перерозподілу доступної/необхідної інформації між суб'єктами державної політики та врахування їхніх різних видів діяльності та повноважень;

в) Підсистема цілей – формування інтерактивної ієрархії цілей, де відповідальний суб'єкт визначає цілі та перекладає їх на комунікаційну «мову» відповідно до прийнятої моделі;

г) Підсистема забезпечення/організації – створення структури координації для забезпечення того, щоб суб'єкти державної політики діяли в рамках загальної структури організаційного процесу координації, якою вони керують [16].

У встановленні ефективної координації вирішальне значення має використання процесних та проектних підходів. Це включає алгоритмізацію процесу вирішення складних завдань та надання покрокових алгоритмів виконавцям проектів та самим виконавцям. За допомогою цього процесу отримується зворотний зв'язок, щоб зрозуміти, чи є координація між завданнями та виконавцями доцільною з точки зору пріоритетності, доступності ресурсів та

термінів виконання в умовах багатозадачності. Крім того, необхідною умовою для створення ефективної системи координації для вирішення складних завдань є їх розкладання на відповідні підзадачі та вибір відповідних методів і засобів для виконання цих підзадач у визначені терміни.

Надійна система координації повинна, перш за все, забезпечити тісну інтеграцію та співпрацю для досягнення певних спільних цілей, а також забезпечити: середовище, орієнтоване на людей, яке заохочує індивідуальну ініціативу, креативність та лідерство, а також неформальну співпрацю та обмін інформацією між посадовцями та виконавцями різних установ, включаючи горизонтальну співпрацю; формальні механізми обміну інформацією; та спільну участь у розробці та впровадженні різних документів. Впровадження політичних заходів; формальні та неформальні процеси забезпечення консенсусу, координації та взаємодоповнюваності між різними суб'єктами, залученими до розробки та впровадження політики щодо програмних та проектних завдань; та документування узгоджених цілей та завдань, напрямків політики та пов'язаних з ними заходів.

Висновки до розділу 1

Термін «координація» зазвичай використовується, коли необхідно об'єднати сильні сторони певних установ під керівництвом установи з координаційними повноваженнями для досягнення конкретних цілей; його застосування в цьому контексті ширше. Зокрема, до реалізації політики публічної дипломатії залучені різні міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, регіональні та місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, громадськість, науковці та всі зацікавлені сторони.

Вдосконалення комплексного механізму координації між усіма міжвідомчими суб'єктами є важливою частиною вирішення практичних проблем у багаторівневому управлінні. Як ключовий суб'єкт в ієрархічній системі,

відповідальний за координацію діяльності різних центрів прийняття рішень, роль координатора повинна зосереджуватися не на статус-кво підпорядкованих координуючих суб'єктів, а на конкретних результатах їхньої роботи, особливо поетапних результатах, які слід вимірювати у вигляді конкретних показників на відповідних етапах реалізації програм та проектів за певний період часу. Це допоможе підвищити ефективність координації та забезпечить основу для вибору поточних координаційних дій на основі тактичної ситуації в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

2.1. Загальна характеристика системи управління Заболотівської територіальної громади

Сучасний процес децентралізації в Україні значно розширив повноваження та відповідальність місцевих громад у їхньому соціально-економічному розвитку. Органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження щодо прийняття рішень, але водночас зросли вимоги до ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності та здатності швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Крім того, зараз необхідно поєднувати стратегічне бачення з гнучкими організаційними методами, що передбачає не лише розробку планів розвитку, а й постійний моніторинг їх виконання, коригування завдань та мобілізацію ресурсів.

Процеси державного управління місцевими громадами є складними та включають численні аспекти, тому вимагають систематичного аналізу та побудови, як показано на рис. 2.1.

Організаційні	Нормативно-правові	Фінансові	Інформаційні	Соціальні
• Управлінські органи • Розподіл повноважень • Механізми координації	• Законодавча база • Регуляторні акти • Механізми контролю	• Бюджетне планування • Управління ресурсами • Фінансовий контроль	• Збір, обробка даних • Механізми комунікації • Інформаційна безпека	• Участь громадянськості • Рівень соціальної згуртованості • Розвиток людського капіталу

Рис. 2.1 Структуризація складових процесів публічного управління територіальними громадами [42; 33]

Успіх місцевого публічного управління громадами залежить від координації та ефективної взаємодії всіх структурних компонентів. Забезпечення гармонійної інтеграції організаційних, регуляторних, фінансових, інформаційних та соціальних елементів має вирішальне значення, оскільки це сприятиме сталому розвитку місцевих громад та покращенню якості життя мешканців. Систематичний поділ вищезазначених компонентів допомагає побудувати ефективну систему управління, яка може швидко реагувати на виклики та адаптуватися до змін.

Функція публічного управління в місцевих громадах полягає, наприклад Заболотівської територіальної громади, в забезпеченні ефективної організації та впровадження процесів управління на місцевому рівні, тим самим сприяючи сталому розвитку на місцях та покращуючи якість життя громадян. Вона включає низку завдань, спрямованих на забезпечення нормальної роботи місцевих органів влади, ефективне використання ресурсів, надання високоякісних державних послуг та сприяння соціально-економічному розвитку громад [2].

Система управління орієнтована на децентралізацію – передачу значної частини повноважень та фінансових ресурсів від центральних органів влади на рівень громади, що вимагає підвищення ефективності місцевого самоврядування. Завдання управління включає забезпечення життєдіяльності громади, надання адміністративних, соціальних, освітніх, медичних та комунальних послуг, управління місцевими фінансами, комунальним майном та розвиток інфраструктури.

Основні функції публічного управління Заболотівської територіальної громади можна розділити на стратегічні функції, операційні функції та регуляторні функції (табл. 2.1).

Функціональні ролі місцевого державного управління є складними та багатогранними, що вимагає системного підходу та ефективної координації всіх управлінських процесів.

Таблиця 2.1

Функції місцевого публічного управління

Функція	Характеристика	Приклади роботи
Стратегічна функція	Розробка та реалізація довгострокових планів та програм розвитку територіальних громад. Включає визначення пріоритетних напрямків розвитку, встановлення цілей та завдань, розробку стратегій для їх досягнення.	Розробка стратегії сталого розвитку громади на 10 років; залучення громадян до процесу планування через громадські слухання; моніторинг та оцінка реалізації програми розвитку інфраструктури.
Операційна функція	Організація та координація щоденних управлінських процесів, включаючи управління фінансами, людськими ресурсами, комунальною інфраструктурою та соціальними послугами. Забезпечує надання якісних послуг населенню та підтримку громадського порядку.	Управління бюджетом громади; координація роботи комунальних служб; надання соціальних послуг (медицина, освіта, соціальний захист); впровадження системи електронного документообігу.
Регуляторна функція	Розробка та впровадження місцевих нормативно-правових актів, що регулюють різні аспекти життєдіяльності громади. Забезпечує правову основу для діяльності місцевих органів влади та захист прав громадян.	Прийняття місцевих законів та регламентів; контроль за дотриманням будівельних норм; встановлення правил благоустрою; проведення перевірок дотримання місцевого законодавства.

*Джерело: Складено автором на основі [2; 40].

Для проведення комплексного аналізу систем управління місцевим розвитком Заболотівської територіальної громади важливо спочатку чітко сформулювати та зрозуміти природу, функції та ролі інструментів управління у досягненні цілей.

Характеристика порівняльних переваг, викликів та ризиків перспективного розвитку територіальної громади здійснюється на основі оцінки стартових умов місцевого розвитку шляхом SWOT-аналізу. На його основі

виявляються логічні взаємозв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для розвитку територіальної громади. Визначені взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою для формулювання сценаріїв, стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади. SWOT-аналіз Заболотівської територіальної громади проведено з урахуванням поточного стану та тенденцій розвитку громади, актуальних проблемних питань у різних галузях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Заболотівської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
○ Розташування біля важливих транспортних артерій (наприклад, автомобільні шляхи регіонального або міжнародного значення), що сприяє торгівлі та логістиці. ○ Близькість до більших міст-центрів, що забезпечує доступ до ринків збуту та вищої освіти/медицини. ○ Наявність родючих земель та розвинене аграрне виробництво, що є основою економіки та забезпечує зайнятість. ○ Традиції та досвід у вирощуванні певних культур або тваринництві. ○ Наявність унікальних природних об'єктів (ліси, річки, озера), що можуть бути базою для розвитку туризму (екотуризму, сільського зеленого туризму). ○ Наявність функціонуючої освітньої (школи, дитсадки) та медичної інфраструктури. ○ Активність місцевих громадських організацій та відносно високий рівень самоорганізації населення.	○ Старіння населення та негативний природний приріст. ○ Відтік працездатної молоді до більших міст або за кордон. ○ Низька щільність населення в деяких населених пунктах, що ускладнює надання послуг. ○ Зношеність дорожньої мережі всередині громади та між селами. ○ Проблеми з водопостачанням, водовідведенням та газифікацією у віддалених населених пунктах. ○ Недостатній розвиток або відсутність якісного широкосмугового Інтернету. ○ Залежність економіки переважно від сільського господарства, що робить її вразливою до кліматичних змін та коливань цін на аграрну продукцію. ○ Обмежена фінансова база та висока залежність від державних субвенцій/дотацій.

Продовження табл. 2.2

Можливості	Загрози сторони
○ Можливість участі в державних та міжнародних програмах фінансування (наприклад, гранти ЄС, програми підтримки регіонального розвитку). ○ Стимулювання інвесторів до створення переробних підприємств (наприклад, переробка сільськогосподарської продукції). ○ Розвиток зеленого туризму та створення туристичних маршрутів (використовуючи природні та культурні об'єкти). ○ Підтримка розвитку крафтового виробництва, народних промислів та сфери послуг. ○ Створення умов для віддаленої роботи (забезпечення якісного Інтернету). ○ Об'єднання зусиль з сусідніми ТГ для реалізації спільних великих інфраструктурних або соціальних проєктів ○ Можливість ефективного управління комунальними землями для збільшення надходжень до місцевого бюджету.	○ Нестабільність національної економіки, інфляція. ○ Зміна законодавства щодо місцевого самоврядування або податкової політики, що може зменшити дохідну частину бюджету. ○ Погіршення кліматичних умов (посухи, повені), що негативно впливає на сільське господарство. ○ Загроза екологічного забруднення через неконтрольоване сміттєзвалище або промислову діяльність. ○ Прискорення міграції населення, особливо молоді, через відсутність достатньої кількості робочих місць із гідною оплатою. ○ Загальна нестабільність та наслідки повномасштабної агресії (загроза безпеці, руйнування інфраструктури, економічний спад).

Дослідження зовнішніх чинників – можливостей та загроз, які впливають на розвиток громади чи визначені стратегічні цілі – справа непроста. Зовнішні чинники є багатогранними, взаємозалежними, стосуються макросередовища, що формується на різних рівнях (регіон, країна, світ). Для систематизації цього розмаїття зовнішніх чинників зручно використовувати метод PES-Таналізу.

PEST-аналіз відоміший з теорії маркетингового управління і становить чітку класифікацію слабких і сильних сторін організації, впливу зовнішніх чинників та можливостей, які є для подолання негативних явищ та подальшого ефективного управління.

PEST-аналіз включає визначення політичного, економічного, соціокультурного та технологічного впливу, забезпечуючи спосіб для дослідження навколишнього впливу на громаду, який він мав в минулому та який

він може мати у майбутньому. Він дає змогу поєднати кількісну та якісну оцінку діяльності громади для подальшої побудови стратегії управління ризиками (табл. 2.3).

PEST-аналіз Заболотівської територіальної громади

Політика	Економіка
Вплив на формування бюджету, фінансування проєктів, повноваження місцевої влади. Регулювання використання ресурсів громади та залучення інвестицій. Якість управління, політична консолідація чи розкол у раді громади. Вплив на безпеку, міграційні процеси, доступ до фінансування (наприклад, міжнародна допомога).	Інфляція, курс валют, що впливає на вартість будівельних матеріалів та реалізацію проєктів. Обсяг власних надходжень, дотацій та субвенцій. Вплив на купівельну спроможність, місцеві податки та міграцію робочої сили. Наявність інвесторів, діловий клімат, доступ до кредитних ресурсів (наприклад, для розвитку малого та середнього бізнесу).
Соціум	Технологія
Якість послуг, доступність медичних закладів та освітніх послуг (школи, дитсадки). Спільна ідентичність, традиції, що можуть стати основою для розвитку туризму. Залученість мешканців до прийняття рішень (громадські слухання, проєкти-переможці Громадського бюджету).	Критично важливий для дистанційної роботи, навчання, надання адміністративних послуг (ЦНАП). Впровадження нових технологій обробки землі, зберігання врожаю, що підвищує ефективність місцевих підприємств. Можливості для впровадження альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, біогазові установки) та модернізації комунальної інфраструктури. Використання електронного документообігу, геоінформаційних систем (ГІС) для управління ресурсами.

Інструменти державного управління характеризуються наступним: вони є зовнішніми проявами діяльності державного управління, що відображають динамічний характер їхньої правової діяльності. Вони визначаються обсягом повноважень органу державного управління, виконанням адміністративних обов'язків та реалізуються через здійснення адміністративної влади. Вибір інструментів залежить від конкретних обставин цілей, поставлених для конкретної мети впливу на громадськість, що дозволяє вибрати найефективніший спосіб дій.

Самі інструменти державного управління є «зовнішніми проявами групи адміністративних дій, які є однорідними за своєю природою та правовим характером у межах органу державного управління, що реалізуються в межах законодавчо встановлених повноважень для досягнення очікуваних державних цілей». Інструменти державного управління включають: нормативні акти та системи, окремі управлінські рішення, публічно-правові угоди, документи планування тощо. А також поведінка державних установ з метою управління [66].

Важливим аспектом розуміння інструментів публічного управління є розгляд їхньої здатності забезпечувати сталий розвиток регіональних громад в умовах невизначеності та кризових викликів. Стійкі інструменти державного управління стають ключовими для сталого розвитку соціально-економічних систем у періоди глобальної трансформації. Ці інструменти спрямовані на підвищення ефективності прийняття рішень, забезпечення гнучкості моделей управління та орієнтацію на людину, розглядаючи людей як кінцевих бенефіціарів розвитку.

Інструменти управління включають стратегічне планування розвитку громади, механізми державно-приватного партнерства, інноваційні підходи та цифровізацію, управління ризиками та запобігання кризам, а також програми місцевої стійкості [40].

Комплексне використання цих інструментів допомагає створити гнучку, адаптивну та ефективну модель розвитку регіональної громади, що дозволяє їй вирішувати сучасні виклики та підтримувати довгостроковий сталий розвиток. Серед багатьох аспектів сучасних інструментів державного управління регуляторну поведінку слід розглядати в першу чергу, оскільки вона є початковою та фундаментальною формою консолідації державної політики та уточнення повноважень, процедур та відповідальності державних інституцій.

Міжнародні проєкти Заболотівської територіальної громади включають співпрацю з європейськими партнерами у сферах енергоефективності, водопостачання та водовідведення, розвитку інфраструктури та місцевого самоврядування, а також соціальні і культурні ініціативи, зокрема через програми польської та чеської допомоги і співпрацю з фондами ЄС, що сприяє модернізації громади, покращенню екології та якості життя мешканців.

Основні напрямки та приклади проєктів:

- Енергоефективність: Проєкти, спрямовані на зниження енергоспоживання в комунальних установах (школи, садочки, адмінбудівлі), модернізацію освітлення, встановлення альтернативних джерел енергії (сонячні панелі).
- Водопостачання та водовідведення: Модернізація мереж, будівництво очисних споруд, покращення якості питної води.
- Розвиток інфраструктури: Ремонт доріг, благоустрій територій, створення сучасних громадських просторів.
- Місцеве самоврядування: Навчання, обмін досвідом з європейськими громадами (наприклад, у Польщі), цифровізація процесів.
- Соціальні та культурні проєкти: Підтримка молоді, людей похилого віку, розвиток туризму, співпраця з неурядовими організаціями.

Партнери та програми:

- Польща: Активна співпраця в рамках проєктів технічної допомоги, зокрема через фундації та фонди, що фінансують розвиток місцевих громад.
- Чеська Республіка: Участь у програмах гуманітарної та технічної допомоги.
- Фонди ЄС: Реалізація грантових проєктів в рамках програм співпраці між Україною та ЄС.

Проектна діяльність уже давно є важливою складовою суспільного життя. Щороку в Україні з'являються нові ініціативи, міжнародні співпраці та соціальні програми, які сприяють покращенню якості життя та навчання. Все більше

організацій усвідомлюють, що залучення додаткових ресурсів відкриває перед ними нові горизонти та дозволяє реалізовувати амбітні ідеї.

Заболотівська територіальна громада не стоїть осторонь цього процесу, має яскраві приклади успіху, разом з тим необхідне залучення до проектної діяльності якомога більшої кількості суб'єктів: починаючи від керівників установ, підприємств, організації до працівників практично найнижчої ланки.

Найважливіші реалізовані проекти Заболотівською територіальною громадою за останні роки:

1.«Модернізація системи соціальної підтримки населення». Протягом грудня 2020 року по лютий 2021 року в рамках програми технічного оснащення в межах виконання спільного з Міжнародним банком реконструкції та розвитку проекту «Модернізація системи соціальної підтримки населення» Заболотівській селищній раді для облаштування робочих місць працівників відділу соціального забезпечення населення та захисту прав дітей селищної ради передано матеріальні цінності на суму 445 080,87 грн., а саме: -ноутбуки – 3 штуки на суму 115526,70 грн.; -персональні комп'ютери – 3 штуки на суму 90 176,58 грн.; -багатофункціональні пристрої – 6 штук на суму 118 272,30 грн; -монітори – 3 штуки на суму 11 752,89 грн.; -мережевий маршрутизатор – 1 штука на суму 1424,91 грн.; -стілці для прийому громадян, стільці для працівників, тумби – 6 штук на суму 55 940,70 грн. -лавки для відвідувачів та шафи для документів – 3 штуки на суму – 10475,97 грн.; -столик для відвідувачів та металічну шафу – 1 штука на суму 5492,82 грн. -пакети офісних програм для персональних комп'ютерів – на суму 49195,80 грн.

2. Інноваційний прорив: 8 громад Прикарпаття отримали сертифікати від Асоціації міст України на обладнання шкільних кабінетів сучасним програмним забезпеченням у рамках проекту «Подолання цифрової освітньої нерівності» на понад 12 млн. грн. серед яких і Заболотівська територіальна громада. Конкурс проводився в рамках проекту «Подолання цифрової освітньої нерівності» Заболотівська територіальна громада отримала сертифікат на 1,5 мільйона гривень для обладнання електронними освітніми ресурсами 5 кабінетів

початкової освіти, 5 кабінетів математики, 5 кабінетів початкової освіти для інклюзивного навчання та 5 закладів дошкільної освіти.

3. Місцеве соціально-економічне відновлення. На конкурс місцевих ініціатив було подано 121 ініціативи на загальну суму 205,3 млн. грн. 7 ініціатив попередньо відібрані та згруповані у 6 тематичних кластерів. Загальна сума відібраних пропозицій складає 2,5 млн. грн. За результатами засідання Новицьку ТГ, Заболотівську ТГ, Кутську ТГ, Рогатинську ТГ, Рожнівську ТГ об'єднано в один кластер – «Покращення доступу вразливих груп населення до онлайн освіти». Яким передбачено придбання гаджетів для дітей вразливих груп категорій для дистанційного навчання. Загальний бюджет 1017900 грн.

4. Проєкт «Німецько-український агрополітичний діалог». Заболотівську громаду було запропоновано та відібрано у 2022 році для співпраці з Проєктом «Німецько-український агрополітичний діалог» за підтримки Всеукраїнської асоціації громад, Національної асоціації сільськогосподарських служб України, Федерального міністерства продовольства і сільського господарства Німеччини. Завдяки участі в проєкті «Німецько-український агрополітичний діалог» Заболотівська селищна рада отримала техніку та меблі для забезпечення належними умовами трьох робочих місць спеціалістів, сфера діяльності яких пов'язана із агропромисловим розвитком громади та дорадництвом.

5. Допомога від міжнародної організація з міграції (МОМ). З початку 2022 року в громаді розпочала роботу Міжнародна Організація з Міграції (МОМ). 04 січня 2022 року благодійники привезли в КНП Заболотівської селищної ради «Заболотівська багатoproфільна лікарня» 25 Bed ridden kits with hygienic products/Постільні набори з гігієнічними засобами на загальну суму майже 116 тисяч гривень для задоволення двомісячних потреб ВПО – осіб похилого віку та людей з інвалідністю, які проживають в цій установі.

6. Допомога у вигляді лікарських препаратів від колег з Вайсенбург-ін-Баєрн, Німеччина 2023 рік. 08 червня 2023 року, працівники КНП ЗСР «Заболотівська багатoproфільна лікарня» прийняли цінний вантаж від міста-побратима Вайсенбург-ін-Баєрн, Німеччина. Направили до Заболотова цілу

вантажівку лікарських препаратів європейської якості (понад 100 найменувань) для потреб жителів громади, які проходять лікування в даному закладі.

7. Anteas Alessandria ODV Italia 2023 рік. У співпраці з волонтерською організацією з Алессандрії, Італія, ANTEAS ALESSANDRIA ODV ITALIA (Luciano Cartolano) завдяки референту mediatrice culturale Referente ANOLF CISL Napoli Марії Стрипко, надано допомогу Заболотівській дитячій музичній школі: передано фортепіано H.HARTMAN, 2 синтезатори, 2 гітари, smart-телевізор; для КНП ЗСР «Заболотівська багатoproфільна лікарня» – рукавиці, маски медичні; соціально-незахищеним особам – ручну складану коляску для осіб з інвалідністю з туалетом, дитячий велосипед, памперси, вологі серветки, продукти харчування; двоє ходунків та палицю.

8. ГО «Геополітичний Альянс Жінок» 2024 рік. Спільний проект ГО «Геополітичний альянс жінок» та ICA Japana (Інститут культурних зв'язків Японії) - надали 4-м дітям загиблих у війні Захисників України з нашої громади нові планшети.

9. Благодійна організація «Стабілізуєшн Суппорт Сервісес». Протягом 2024 року в рамках проекту «Підтримка спроможності системи соціального захисту населення щодо реєстрації внутрішньо переміщених осіб» Благодійною Організацією «Благодійний Фонд «Стабілізуєшн Суппорт Сервісес» для соціальних робітників сектору соціальних послуг відділу соціального забезпечення населення та захисту прав дітей селищної ради, які надають послуги вдома самотнім особам похилого віку та особам з інвалідністю передано два триколісні велосипеди на суму 49 950,00 грн. та Заболотівською селищною радою закуплено 9 двоколісних велосипеда на суму 55 000,00 грн., а саме: - триколісний велосипед електричний з двома багажними кошиками – 1 штука на суму 36 200,00 грн.; - триколісний велосипед з двома багажними кошиками – 1 штука на суму 13 750,00 грн.; - двоколісні велосипеди – 9 штук на суму 55 000,00 грн.

10. Австрія місто Коттінгбрунн 2024. Завдяки співпраці з адміністрацією м. Коттінгбрунн, Австрія, зокрема мером Christian Macho, його заступником

Peter Szirtes та отцем Tomo Čubela вдалося отримати 4 вантажівки допомоги для закладів освіти Заболотівської громади: столи (парти) – 224 шт., шафи – 124 шт., стінки шведські – 3 шт., шкільні дошки – 18 шт., меблі гардеробні (вішалки) – 12 шт., стільці – 521 шт.

11. Міжнародна співпраця з управлінням гміни Гаць Пшеворського повіту Підкарпатського воєводства у 2024 році. Завдяки співпраці з Управлінням гміни Гаць Пшеворського повіту Підкарпатського воєводства в особі вуйта гміни mgr. Łukasz Pieniążek, скарбника гміни Barbara Krupa, а також сестри Згромадження Сестер св. Фелікса Канталіче Марлени Межви Римсько-Католицької Парафії Пресвятої Трійці селища Заболотів за отримали спеціальний транспорт – пожежно-рятувальний автомобіль для потреб Заболотівської місцевої пожежної охорони.

12. Комунальна установа «Центр надання соціальних послуг» з сучасним відділенням підтриманого проживання 2024 рік. Вперше на території Заболотівської громади будуть надаватися послуги догляду із забезпеченням проживання для осіб похилого віку та осіб з інвалідністю, зокрема соціальна послуга підтриманого проживання. Відділення підтриманого проживання розраховане для перебування 28 осіб і є одним із найбільших на Прикарпатті. Центр призначений як для внутрішньо переміщених осіб, так і для місцевих мешканців, щоб забезпечити рівний доступ до соціальних послуг. Головна мета – повернути людей до нормального життя. Забезпечуватимуть життєдіяльність Центру 23 працівники. Реалізація проєкту в громаді втілена за підтримки: Агенства ООН у справах біженців (УВКБ ООН), Міжнародного фонду охорони здоров'я та навколишнього середовища «Регіон Карпат» NEEKA, Представництва Карітас Чеської Республіки в Україні. Загальна вартість ремонтних робіт, встановлення ліфта, обмеблювання об'єкта та закупівлі електрообладнання - 6,7 млн.грн.

13. Caritas Czech Republic 2024. Карітас Чеської Республіки в Україні надав допомогу для КНП ЗСР «Заболотівська багатoproфільна лікарня» Заболотівської селищної ради, у сумі 20 тис. євро, здійснивши: - ремонт та

облаштування ванної кімнати та вбиральні для людей ОПФ на другому поверсі;
 - ремонт та облаштування приміщення «Спільного простору» на другому поверсі приміщення лікарні, яка знаходиться за адресою: Заболотів, вул. Богдана Хмельницького 10.

Впровадження механізмів державного управління на рівні громади вимагає впровадження практик місцевого управління. У системі моніторингу та оцінки якості кожен проект та план мають бути включені до процесу управління на конкретному стратегічному рівні (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Система моніторингу та оцінки стратегій розвитку територіальних громад

*Джерело: згруповано за даними [85;97]

Щодо впровадження державних механізмів цифрової трансформації та надання електронних послуг, необхідно співпрацювати з приватним сектором для розробки комплексних рішень для підключення до Інтернету у віддалених громадах. Переможці тендеру можуть бути зацікавлені у підвищенні цифрової грамотності та демонстрації можливостей Інтернету, оскільки це збільшить попит на інші інтернет-послуги.

Така співпраця може забезпечити регіональну зв'язність шляхом створення інтернет-інфраструктури та підвищення цифрової грамотності мешканців [74].

Під впливом вимог європейської інтеграції в Україні, механізми державного управління були трансформовані та включені до нових регіональних та громадських стратегій розвитку. Війна змінила та погіршила показники соціально-економічного розвитку в різних регіонах, позбавивши їх можливостей для підвищення свого потенціалу протягом минулого року. Законодавчі, інституційні, економічні та інформаційні механізми державного управління постійно реформуються з метою впровадження принципів ефективного управління та прискорення реформи державного управління в Україні.

Регіональна європейська інтеграція вимагає забезпечення фінансової спроможності місцевих громад; створення більш ефективних та прозорих політичних інституцій для збільшення інвестицій; участі в міжнародних та європейських проектах; раціонального використання коштів, пріоритезації розвитку громад; покращення цифрових навичок населення; та сприяння розвитку електронних послуг.

Коротко кажучи, варто наголосити, що система державного управління характеризується широким спектром багаторівневих інструментів для управління розвитком місцевих громад. Ці інструменти включають регуляторні, організаційні, управлінські, фінансові та сучасні цифрові механізми, які разом створюють потенціал для забезпечення динамічного, інклюзивного та ефективного розвитку громад. Однак, сучасна безпекова ситуація, спричинена повномасштабною збройною агресією проти України, значно посилила складність впровадження адміністративних стратегій, вимагаючи від державних установ гнучкості, адаптивності та можливостей кризового менеджменту. Війна принесла нові та складні виклики державному управлінню, змінила пріоритети та загострила потребу в пошуку інноваційних рішень.

2.2. Аналіз європейських підходів до функціонування механізмів публічного управління

На тлі адміністративних реформ, що тривають в Україні, питання побудови абсолютно нової системи управління залишається критичним. З моменту здобуття Україною незалежності різні сектори суспільного життя, зокрема державне управління, продемонстрували численні характеристики, на які вплинули об'єктивні, зовнішні та суб'єктивні фактори. Оскільки система державного управління України все ще перебуває на стадії формування [64], ефективність різних адміністративних органів часто залежить від загального ефективного функціонування механізму державного управління та ефективності роботи державних службовців.

Для постсоціалістичних країн деякі проблеми, з якими вони стикаються в регіональному розвитку, заслуговують на увагу, оскільки постсоціалістичні європейські країни, включаючи сусідів України, накопили багатий досвід регіонального управління в 1990-х роках.

Майже всі країни Центральної Європи створили та функціонують агентства, безпосередньо відповідальні за регіональний розвиток, які підпорядковуються центральній системі уряду. Тому в Угорщині Національний комітет регіонального розвитку та Міністерство навколишнього середовища та регіональної політики працюють спільно. Основними завданнями Національного комітету регіонального розвитку є розробка відповідних законів та урядових рішень, координація діяльності різних відомств та інших державних установ, управління організаціями, що займаються просторовим розвитком, та участь у розробці планів регіонального розвитку. До складу комітету входять представники комітетів регіонального розвитку, президент Національної торгової палати, міністр навколишнього середовища та міністр регіональної політики, керівники інших міністерств, представники мера Будапешта, представники профспілок, представники Національної асоціації муніципалітетів,

президент інвестиційного банку, президент Фонду розвитку підприємництва та представники Угорської академії наук.

В Естонії регіональна політика є відповідальністю Міністерства внутрішніх справ, оскільки підтримка національної територіальної цілісності є одним із головних завдань національної політики. Крім того, завдання естонської регіональної політики включають створення належних умов життя в усіх регіонах та сприяння економічному розвитку в кожному регіоні. В Естонії діє Комітет регіональної політики, до складу якого входять представники всіх міністерств, адміністративних департаментів повітового рівня та місцевих органів влади.

У Румунії діє Національний комітет регіонального розвитку, координаційний орган при Кабінеті Міністрів, до складу якого входять керівники міністерств та урядових установ, громадські організації та представники макрорегіонального планування та розвитку. Основними функціями комітету є розробка національних планів регіонального розвитку та нагляд за використанням національних фондів регіонального розвитку. Сприяти співпраці між макрорегіонами та субрегіонами та брати участь у розробці регіональних планів. Згідно зі схемою, затвердженою Національним комітетом регіонального розвитку, у кожному макрорегіоні плану було створено Агентство регіонального розвитку (АРР), до складу якого входять представники повітових рад, найбільших муніципалітетів, громадських об'єднань, торгово-промислових палат, асоціацій підприємств та фермерів, профспілок, освітніх та дослідницьких установ, а також важливих громадських організацій.

Наприклад, реформа державного сектору в Польщі розпочалася після зміни політичної системи в 1989 році. Між 1989 і 2008 роками Польща створила низку нових агентств, які сприяли впровадженню демократичного управління та верховенства права. Децентралізація та реальне розділення центральних та регіональних справ стали головними досягненнями реформи державного управління в Польщі. Децентралізація призвела до децентралізації повноважень центральних органів влади на користь селищ та повітів, тобто місцевих органів

державного управління. Водночас, відповідальність за формулювання стратегічних питань та розробку національних планів розвитку залишається в руках центральних державних органів. У Словаччині також було проведено значні реформи у сфері державного управління. Між 1998 і 2006 роками ці реформи були ініційовані мерами та представниками місцевого самоврядування, які прагнули більшої влади та ресурсів шляхом децентралізації. Для місцевих політиків, які найбільше зосереджувалися на реформах, самостійне прийняття рішень на місцевому рівні було особливо важливим, оскільки вони часто ставили інтереси своїх невеликих громад вище за інтереси всього населення Словаччини.

Досвід Чеської Республіки в проведенні регіональних реформ має значне значення для нашої країни, особливо у впровадженні її керівних рамок. Ці рамки допомагають сприяти певній формі регіональної диференціації, репресивної чи позитивної, та допомагають створити ефективні механізми та високоякісні інструменти для подолання регіональних дисбалансів. Оцінивши рівні розвитку різних регіонів Чеської Республіки, уряд зміг побудувати регіональну структуру та визначити методи та напрямки надання систематичної допомоги слаборозвиненим районам. Чеські заходи підтримки регіонів включають: субсидії; позики з низькими відсотками або спеціальні позики для підтримки пріоритетних районів розвитку або районів, що користуються особливими преференційними умовами; та поворотна фінансова допомога. Головною характеристикою цієї системи підтримки є її цілеспрямований підхід, що дозволяє уникнути фрагментації національного бюджету та формування моделей споживання в слаборозвинених регіонах, водночас максимізуючи підтримку регіонів, що активно розвиваються. Система залучення інвестицій у різні галузі та сектори Чеської Республіки також має кілька специфічних характеристик. Ці інструменти можна розглядати як додаткові засоби стимулювання регіонального розвитку. Серед найважливіших – податкові пільги, субсидії на створення робочих місць, субсидії на перепідготовку та символічні передачі землі.

У Болгарії регіональна політика реалізується спільно Міністерством регіонального розвитку та громадських робіт, національним спеціалізованим

агентством – Комітетом регіонального розвитку та регіональним адміністративним органом.

Тому очевидно, що досліджувані країни приділяють особливу увагу інституціям, залученим до регіонального розвитку, під час управління. Агентства регіонального розвитку відіграють роль юридичних осіб у регіональному управлінні, відповідають за розробку проектних та планових документів, і на їх основі формують регіональну та місцеву політику, а також координують інтереси держави, місцевого бізнесу та неурядових організацій.

Національна регуляторна система ЄС щодо територіального розвитку включає важливий принцип: балансування національних та регіональних пріоритетів із соціально-економічними інтересами, яким служить кожен суб'єкт. Тому країни використовують різні форми та методи для сприяння регіональному розвитку. У цьому контексті Україна може найкраще винести уроки з досвіду Франції та Польщі, які запровадили договірні відносини між державою та регіонами.

Розробка регіональної політики Франції розпочалася наприкінці 1940-х років, коли уряд вирішив розосередити промислові підприємства з Паризького регіону. У 1963 році було створено Національне агентство з координації та планування регіонального розвитку (DATAR) як головне агентство регіонального розвитку у Франції, відповідальне за реалізацію регіональної частини національного плану економічного розвитку Франції та координацію планування регіонального розвитку. DATAR підтримує контакти з центральною адміністрацією та має мережу інформаційних офісів у Західній Європі, Японії та Сполучених Штатах. Його головним завданням є залучення інвестицій до Франції. DATAR надає субсидії державним (національним, державного сектору) та приватним установам, які беруть участь у реалізації його регіональних та місцевих проектів. Франція відома своїми давніми традиціями у сфері планування територіального розвитку. В результаті, між 1947 і 2006 роками Франція розробила 12 національних планів, які також включали регіональне планування. Зокрема, п'ятий національний план (1966-1970) був зосереджений

на підтримці сільського господарства та «вразливих» галузей промисловості. Уряд приділяв особливу увагу покращенню транспортної інфраструктури між міськими та сільськогосподарськими районами [64].

У 1980-х та 1990-х роках Франція прийняла низку законів про децентралізацію, зробивши регіони незалежними адміністративними одиницями та розширивши їхню автономію. У той самий період французькі адміністративні одиниці (муніципалітети) почали співпрацювати в кількох сферах управління. Важливим економічним механізмом функціонування французької системи планування регіонального розвитку є «національно-регіональний» контракт на планування, який зосереджений на підготовці регіонами достатніх аргументаційних документів для підписання контракту з державою. Французьке планування регіонального розвитку (у формі договірних угод) є одним із засобів оптимізації розподілу обов'язків регіонального планування між державними установами. Французькі міністерства використовують кошти регіонального планування для таких чотирьох сфер:

- Будівництво інфраструктури;
- Скоординовані дії для регіонів зі специфічними проблемами;
- Освіта та наукові дослідження;
- Збільшення зайнятості та сприяння економічному розвитку (шляхом покращення бізнес-середовища для малого бізнесу за допомогою грантів та консультацій). У Польщі за його діяльність відповідає Національний комітет територіального розвитку. До складу комітету входять представники законодавчої та виконавчої гілок влади. Його повноваження включають надання рекомендацій щодо національної регіональної політики та проведення оцінок у сфері територіального планування. Закон про підтримку принципів регіонального розвитку, прийнятий у травні 2000 року, закріпив інституціоналізацію договірних відносин між провінціями (адміністративними регіонами провінційного рівня) та центральним урядом. Закон має такі характеристики: він уточнює заходи, що вживаються центральним урядом за регіональної підтримки, та заходи, що вживаються регіональними урядами за

підтримки центрального уряду; договірні сторони мають рівний статус; він гарантує право обох сторін отримувати будь-яку інформацію, пов'язану з предметом договору, яка знаходиться в центральних адміністративних органах та регіональних автономних установах; та він передбачає, що договірні сторони несуть економічну відповідальність за невиконання умов договору.

У Польщі на національному рівні діють три агентства регіонального розвитку: Польське агентство регіонального розвитку, Агентство промислового розвитку (відповідає за координацію досліджень з питань регіонального розвитку та допомогу у впровадженні відповідних проектів на місцях) та Національна асоціація агентств регіонального розвитку (передусім відповідає за освітні функції, такі як організація навчальних програм для посадовців регіональних та місцевих органів влади, проведення семінарів, круглих столів, обмін інформацією та консультації). Загалом, у 1990-х роках Польща входила до числа провідних країн Центральної та Східної Європи за кількістю агентств регіонального розвитку. Характерною рисою польських агентств регіонального розвитку є їхній тісний зв'язок з адміністративно-територіальною структурою. Крім того, більшість агентств регіонального розвитку були створені за ініціативою провінційних або місцевих органів влади та за підтримки Польського агентства регіонального розвитку.

У Польщі формування концепції регіонального розвитку відбувалося паралельно з адміністративними реформами, основна ідея яких полягає в: децентралізації, наданні ширших повноважень регіональним органам влади на основі принципу підпорядкування (основа регіональної політики ЄС). Варто зазначити, що принцип підпорядкування – це соціально-політичний принцип, згідно з яким соціальні одиниці вищого рівня мають право та обов'язок вирішувати проблеми, які не можуть вирішити одиниці нижчого рівня. Цей принцип діє з моменту підписання Договору про Європейський Союз і став наріжним каменем ЄС згідно з Маастрихтським договором [64]. З огляду на це, можна сказати, що національний стратегічний вибір Польщі більше зосереджений на побудові конкурентоспроможної національної економіки, ніж

на координації регіонального розвитку. Що стосується інституційної підтримки, то Міністерство регіонального розвитку Польщі діє на національному рівні, тоді як створення Агентств регіонального розвитку (АРР) виникло на тлі масштабних корпоративних банкрутств. У той час Польща переживала масштабні звільнення та не мала коштів капітальних інвестицій, необхідних для реконструкції та модернізації обладнання. Пізніше АРР стали одними з основних користувачів структурних фондів, спрямованих на вирішення різних питань регіонального розвитку Польщі. Загалом, у 1990-х роках Польща стала лідером у Центральній та Східній Європі за кількістю АРР (на частку яких припадає 90% усіх зареєстрованих агентств у країні). Однією з характерних рис польських регіональних агентств розвитку (РДА) є їхній тісний зв'язок з адміністративно-територіальною структурою. Крім того, більшість РДА були створені з ініціативи провінційних або місцевих органів влади та за підтримки Польського агентства регіонального розвитку.

Європейський вимір механізмів державного управління забезпечує основу для нашого розуміння сутності цього терміну та дозволяє нам зрозуміти цю концепцію з точки зору явищ та процесів, які переважно відбуваються в Європі. Основними компонентами ЄС та його механізмів є, перш за все, певні суб'єкти державного управління, що характеризуються: підтримкою автономії та незалежності в процесах державного управління (не підпорядкованими відносинами); встановленням вертикальних та горизонтальних зв'язків; наданням високого значення координації та комунікації для забезпечення їх ефективного функціонування; зростаючою роллю лідерства та партнерства; а також розробкою та впровадженням спільних стандартів і процедур. Саме завдяки цим елементам механізмів державного управління ЄС досяг високого ступеня соціальної стабільності.

У функціонуванні механізмів державного управління важливу роль також відіграють методи координації, лідерство, партнерство та співпраця, координація управлінських процесів, а також розробка та впровадження спільних правил і процедур.

2.3. Оцінка зарубіжного досвіду реалізації механізмів публічного управління регіональним розвитком

З огляду на поточний стан розвитку регіонів України, очевидно, що існують значні диспропорції, економічна активність дедалі більше зосереджена у великих містах, а національна система управління, відповідальна за регіональний розвиток, є неефективною. Ключовою проблемою, що сприяє цій ситуації, є недоліки існуючої регіональної структури влади, відставання у впровадженні адміністративних та регіональних реформ, а також залежність від застарілих інструментів співпраці між центральним урядом та регіонами, а також між самими регіонами. Тому терміново необхідна нова, високоякісна регіональна політика, яка адаптується до реальних потреб регіонів та місцевих громад у їхніх процесах розвитку, спираючись на передовий досвід та наукові досягнення України та світу.

Наразі конкуренція між регіонами за залучення та утримання ресурсів загострюється, і регіони відіграють дедалі важливішу роль у впровадженні економічних реформ та створенні центрів зростання. Ці фактори разом підкреслюють необхідність удосконалення вітчизняного управління регіональним розвитком. Вивчення міжнародного досвіду є доречним для вирішення нагальних питань, що стоять перед регіональним управлінням. Тому давайте проведемо більш глибокий аналіз зарубіжного досвіду національного регулювання регіонального розвитку, зосередившись на тому, як різні країни впровадили цю практику та який досвід варто перейняти. Більшість країн використовують трирівневу систему управління регіональним соціально-економічним розвитком. Окрім центральних урядових установ, великі регіональні та місцеві адміністративні одиниці також виконують управлінські функції. Центральні регіональні управлінські установи відповідають за макроконтроль процесів соціально-економічного розвитку. Вони також встановлюють відповідні правові рамки для регулювання всієї діяльності, пов'язаної з регіональним управлінням.

У деяких країнах регіональна політика реалізується спеціалізованими національними органами з прийняття рішень або дорадчими органами. Наприклад, у Канаді існує Комітет Кабінету Міністрів з питань економічного та регіонального розвитку, а в Сполучених Штатах — Президентська комісія з питань федералізму. Ці органи готують аналітичні звіти та рекомендації для Президента та Конгресу, розробляють методи покращення федеральних відносин та координують поточну діяльність федерального уряду щодо покращення міжрегіональних відносин. Сполучені Штати накопичили великий досвід у створенні та функціонуванні агентств регіонального розвитку. Найпоширенішою організаційною формою агентств регіонального розвитку є державна інвестиційна корпорація. Їхня діяльність базується на політиці централізованих державних інвестицій. Ці ініціативи спрямовані на сприяння розвитку міст, що, у свою чергу, має позитивний економічний вплив на економічно слаборозвинені периферійні райони. Згодом політика, в якій домінують державні інвестиції, поступово перейшла до акціонерного фінансування регіональних проектів федеральними центрами, округами та місцевими громадами, що сприяло досягненню консенсусу між різними групами інтересів щодо цілей регіонального розвитку (ефект змови). Типовим прикладом є Адміністрація долини Теннессі, а її операційна модель стала хрестоматійним випадком [25].

У Японії розроблені та впроваджуються плани промислової спеціалізації та будівництва регіональної виробничої інфраструктури. Кабінет міністрів Японії створив Економічний консультативний комітет та Консультативний комітет з комплексного планування територіального розвитку, які очолює прем'єр-міністр. Головним агентством, відповідальним за розробку національної регіональної політики, планів та планів соціально-економічного розвитку, є Управління економічного планування. Ця політика регіоналізації визначає загальний соціально-економічний розвиток країни та є основою для розробки довгострокових планів комплексного регіонального розвитку. Було створено фінансову систему, що базується на податках, для забезпечення самодостатності

кожного регіону; для вирішення соціальних проблем населення використовується економічне регулювання переселення та міграції населення, а також використання позик, податкових пільг та інших економічних засобів. Крім того, в Японії як Економічний консультативний комітет, так і Консультативний комітет з комплексного планування територіального розвитку підпорядковуються Кабінету Міністрів [14].

У Швеції створено систему, в якій місцеві органи влади виконують національні директиви. Міністерство промисловості і торгівлі створило кілька департаментів, до обов'язків яких входить розробка регіональної політики для слаборозвинених територій, нагляд за впровадженням регіональної політики та комунікація з Європейською Комісією. Розробка стратегій регіонального розвитку є відповідальністю адміністративних комітетів відповідних графств. Варто зазначити, що Швеція створює державні регіональні компанії, які беруть участь у трансформації підприємств та організацій, що виробляють нову продукцію та підтримують малий та середній бізнес [15].

У Великій Британії регіональна економічна політика традиційно спрямована на перенаправлення та перерозподіл надлишкового, мобільного капіталу та робочих місць з швидко розвинених територій (територій-донорів) до слаборозвинених територій (територій-реципієнтів) як основного механізму стимулювання економічного розвитку в слаборозвинених територіях та подолання регіональних дисбалансів. Нещодавно прийнятий ряд законодавчих актів значно розширив стимули для проблемних територій, зокрема пільгові субсидії на придбання основних засобів, звільнення від амортизації та пряме планування регіонального розвитку [14].

У Нідерландах створено п'ять державних компаній регіонального розвитку. Їхніми основними цілями є покращення регіональної економічної структури та вирішення проблеми безробіття. Ці компанії прагнуть стимулювати потенціал розвитку кожної провінції, зміцнювати зв'язки між регіональною та національною промисловістю, надавати підтримку малим та середнім підприємствам, а також брати участь в акціонерних інвестиціях в окремі

компанії. Наприклад, завдяки зусиллям LIOF (Компанії промислового розвитку Лімбурга) колишній гірничодобувний район Лімбург перетворився на комерційно-промисловий центр Європейського Союзу всього за 20 років. Характерною рисою голландського досвіду є те, що на ранніх етапах регіональної реконструкції було створено спеціальний орган управління, що складався з представників центрального уряду, урядів провінцій та муніципалітетів, який було розпущено після досягнення поставлених цілей. LIOF продовжує існувати, при цьому центральний уряд володіє 91% її статутного капіталу, уряди провінцій – 8%, а муніципалітети – 1% [25].

У Фінляндії Міністерство внутрішніх справ відповідає за розробку регіональної політики. Процес регіонального розвитку гарантується скоординованою роботою різних центральних міністерств. Основні рішення щодо соціально-економічного розвитку регіонів приймаються централізовано, і кожен регіон має право приймати індивідуальні рішення на основі реалізації раніше розроблених проектів. Країни Північної Європи мають великий досвід реалізації регіональної політики централізовано (Франція, Нідерланди, Австрія, Бельгія) [56]. Міжнародна практика показала, що для фундаментального вирішення проблем, що виникають у регіональному розвитку, та підтримки регіонального розвитку важливо закріпити та впровадити в законодавство систему цілеспрямованих національних заходів, спрямованих на сприяння регіональному розвитку. Наприклад, заходи, що сприяють регіональній політиці в державах-членах ЄС, регулюються спеціальними законами, як правило, законами, пов'язаними із заходами ЄС. Деякі країни (Італія, Німеччина та Іспанія) чітко закріпили основні цілі регіональної політики у своїх конституціях.

Отже, можна сказати, що серед досліджених зарубіжних країн основною характеристикою інститутів регіональної політики, що підтримують розвиток, є децентралізація, яка базується на принципі підпорядкування. На реалізацію регіональної політики дедалі більше впливають регіональні та місцеві органи самоврядування, приватні установи, громадські організації, спрямовані на захист суспільних та регіональних інтересів, та професійні асоціації (такі як агентства

регіонального розвитку), головною метою яких є сприяння реалізації регіональних ініціатив.

Висновки до розділу 2

Нинішня регіональна політика, яку провадять розвинуті зарубіжні держави, має наступні стратегічні орієнтири: регіональна політика зосереджується на людях, їхніх навичках та інноваційному потенціалі; регіонами беруться до уваги спроможності, які не знайшли застосування, ведеться пошук варіантів розвитку, а не тільки вирішуються наявні протиріччя; стратегічними програмами, спрямованими на розвиток регіонів, передбачаються кроки, які працюватимуть на сталий розвиток та добробут громадянина, а не тільки на поліпшення стану економіки; заходи, передбачені стратегією регіонального розвитку, й ті, метою яких є зростання конкурентоздатності, мають відповідне фінансове забезпечення, основою розподілу якого найчастіше є конкурс.

Ми пропонуємо наголосити на тому, що стійке до територіальних громад адміністрування слід розглядати як цілісну, стратегічно орієнтовану систему управлінських практик для забезпечення інтеграції місцевих ресурсів, адаптивності до змін, інституційного потенціалу та формування безпечного, інклюзивного та згуртованого соціально-економічного середовища. Принципи такої системи включають послідовність, партнерство, інклюзивність, адаптивність, прозорість, підзвітність, відповідну інституційну підтримку, надійну нормативно-правову базу, ефективне функціонування місцевих органів влади, використання фінансових та економічних важелів, побудову цифрової інфраструктури та інвестиції в освітні, дослідницькі та аналітичні ресурси.

РОЗДІЛ 3

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНИЙОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

3.1. Адаптація зарубіжного досвіду публічного управління у кризових умовах

В Україні, враховуючи повномасштабну агресію Росії, модернізація системи державного управління з метою підвищення її стійкості та адаптивності до надзвичайних ситуацій стала особливо актуальною. Війна супроводжується численними гуманітарними, техногенними, економічними та екологічними кризами, і швидке реагування на ці кризи вимагає скоординованої співпраці всіх секторів у зоні бойових дій та інших частинах країни. Тим часом події останніх років продемонстрували, що система управління кризами в державній сфері України не повністю готова до викликів воєнного часу та терміново потребує значного вдосконалення. Вивчення передового досвіду організації державного управління в екстремальних умовах за кордоном є важливим для підвищення ефективності реагування України на ворожу агресію та її різноманітні руйнівні наслідки.

Аналіз міжнародного досвіду державного управління під час надзвичайних ситуацій виявляє деякі спільні характеристики, що притаманні більшості розвинених країн [77; 78; 92]. По-перше, це відображається в розгалуженій інституційній структурі системи управління кризами, яка включає спеціалізовані установи на національному, регіональному та місцевому рівнях. Зазвичай, під час надзвичайних подій дії всіх суб'єктів координуються центральним органом виконавчої влади (міністерствами, агентствами, відомствами тощо), повноваження якого охоплюють цивільну оборону, ліквідацію наслідків стихійних лих та інші питання. Наприклад, у Сполучених Штатах ключову роль відіграє Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA), що підпорядковується Міністерству внутрішньої безпеки. Воно відповідає за

розробку та реалізацію планів реагування на стихійні лиха на рівні штатів, підтримку та координацію дій регіональних та місцевих органів влади, а також залучення ресурсів приватного сектору та волонтерських організацій [76].

У Німеччині Федеральне управління цивільного захисту та ліквідації наслідків стихійних лих (BBK) діє на федеральному рівні під егідою Міністерства внутрішніх справ. Воно відповідає за стратегічне планування та координацію заходів цивільного захисту, тоді як пряме реагування є відповідальністю окремих федеральних земель та місцевих органів влади.

У Японії головним агентством державного управління в надзвичайних ситуаціях є Центральна рада з ліквідації наслідків стихійних лих, яку очолює прем'єр-міністр. До її складу входять представники різних міністерств та відомств, а також голови префектур. Центральна рада з ліквідації наслідків стихійних лих відповідає за загальне управління операціями з реагування на надзвичайні ситуації, розподіл ресурсів та комунікації з громадськістю.

Окрім спеціалізованих установ, місцеві комплексні установи також відіграють важливу роль у державному управлінні під час криз: регіональні та місцеві адміністративні департаменти, муніципальні виконавчі комітети тощо відповідають за швидке реагування, евакуацію та захист населення, організацію надзвичайних ситуацій та відновлювальних робіт, а також взаємодію з громадянським суспільством у межах своєї юрисдикції. Таким чином, ключовою характеристикою державного управління кризовим реагуванням у розвинених країнах є чіткий розподіл влади між різними рівнями влади. Одночасно робиться акцент на активній участі місцевих органів влади та громадських організацій, оскільки вони часто є першою лінією оборони у реагуванні на надзвичайні ситуації. Наприклад, в Італії муніципальні органи влади є фундаментальним компонентом системи цивільної оборони, а мери мають широкі повноваження приймати рішення щодо надзвичайних ситуацій, використовувати наявні ресурси та залучати волонтерів. Крім того, для вирішення масштабних надзвичайних ситуацій, що перевищують можливості окремих муніципалітетів або регіонів, існують механізми допомоги центрального уряду та координації дій

усіх національних установ. Зокрема, законодавство Сполучених Штатів та Канади дозволяє главам держав оголошувати надзвичайний стан у певних регіонах та особисто керувати всіма операціями з надзвичайних ситуацій та ліквідації наслідків, використовуючи ресурси федерального бюджету та збройних сил.

Ще однією спільною рисою зарубіжних країн, яку варто нам адаптовувати є встановлення нормативно-правових принципів державного управління під час криз. У більшості розвинених країн спеціальні закони та нормативні акти регулюють моделі функціонування державних органів у надзвичайних ситуаціях, повноваження та процедури уповноважених суб'єктів, а також механізми взаємодії між ними. Ці документи, як правило, є рамковими, але вони чітко визначають обсяг відповідальності та встановлюють процедури прийняття рішень. Наприклад, Закон Великої Британії про надзвичайний стан у цивільному середовищі 2004 року визначає категорії надзвичайних ситуацій, функції національних та місцевих органів влади, повноваження обмежувати права громадян та принципи відшкодування збитків. Одночасно всі органи влади та підпорядковані їм установи розробили плани дій у надзвичайних ситуаціях для регулювання операцій реагування на кризові ситуації [76; 77].

Правові норми, що регулюють державне управління в умовах стихійних лих, також передбачають конкретні системи для різних секторів суспільного життя, таких як охорона здоров'я, транспорт, енергетика та зв'язок. Німеччина, зокрема, має відомчі плани забезпечення нормальної роботи критичної інфраструктури, а також процедури співпраці між різними професійними відомствами та підприємствами під час криз [73; 89].

Ще однією важливою особливістю міжнародного досвіду є розвиток механізмів комунікації в кризовому управлінні. В екстремальних ситуаціях національні інституції забезпечують активний діалог із суспільством, оперативно інформуючи громадян про рівень загрози та вжиті заходи, а також заохочуючи мешканців до участі у пом'якшенні наслідків стихійних лих. Широко використовуються традиційні медіа та нові канали (соціальні мережі,

мобільні додатки, SMS тощо). Національні агентства співпрацюють з незалежними експертами, лідерами думок та авторитетними організаціями для поширення важливої інформації та боротьби з поширенням дезінформації. Наприклад, під час пандемії COVID-19 більшість урядів ЄС запустили спеціальні інформаційні портали та служби, кол-центри, а також проводили регулярні брифінги та прес-конференції, щоб якомога повніше та оперативніше інформувати громадськість про пандемічну ситуацію та карантинні заходи [75]. Міністерства охорони здоров'я тісно співпрацюють з національними ЗМІ та лідерами соціальних мереж для поширення порад та спростування чуток.

Досвід реагування на кризи та державного управління за кордоном також відображається у широкому впровадженні різних інноваційних інструментів та технологій. Зокрема, геоінформаційні системи активно використовуються для моніторингу розвитку надзвичайних ситуацій та координації аварійно-рятувальних сил. Штучний інтелект та великі дані дозволяють прогнозувати ймовірність катастроф, моделювати розвиток катастроф, оптимізувати логістичні процеси, виявляти зони високого ризику тощо. Наприклад, у Японії функціонує загальнонаціональна система раннього попередження про цунамі та землетруси на основі мережі мереж датчиків землетрусів та супутникового зв'язку. Отримані в режимі реального часу дані обробляються спеціалізованим програмним забезпеченням, яке може розраховувати інтенсивність та напрямок стихійних лих і надсилати сигнали тривоги на мобільні телефони та пристрої сповіщення людей. В Австралії безпілотні літальні апарати (БПЛА) використовуються для гасіння лісових пожеж, моніторингу джерел пожеж, картографування пожеж та пошуку жертв. БПЛА оснащені тепловізорами, мультиспектральними датчиками та лідаром, що дозволяє їм швидко збирати та передавати інформацію про масштаби та динаміку поширення пожежі, атмосферні умови та наявність небезпечних матеріалів [66]. Зібрані дані об'єднуються в єдиному центрі ситуаційної обізнаності, який координує дії наземних підрозділів.

У контексті нашого дослідження досвід Ізраїлю є особливо актуальним. Протягом своєї сучасної історії Ізраїль стикався з численними надзвичайними ситуаціями військового типу. Країна успішно побудувала одну з найефективніших у світі систем цивільної оборони, що базується на тісній співпраці між національними установами, місцевими органами влади, громадськими організаціями та широкою громадськістю. Національне агентство з надзвичайних ситуацій (Рейчел) при Міністерстві оборони відіграє в цьому вирішальну роль. Це агентство відповідає за підготовку цивільного населення до воєнних ситуацій, координацію розгортання бомбосховищ та бункерів подвійного призначення, надання повідомлень та інформації громадянам, а також організацію навчань та навчань з питань цивільної оборони. Тим часом значна частина влади була передана місцевим органам влади та громадським форумам, оскільки вони краще знайомі з конкретними обставинами своїх відповідних юрисдикцій.

Ключовою особливістю кризового реагування Ізраїлю є його широка мережа волонтерів та резервних організацій, інтегрованих у національну систему цивільної оборони. Зокрема, Група логістичного забезпечення (Керен Ха-Орефт), що складається з понад 100 000 спеціально навчених волонтерів, бере участь у ліквідації наслідків ракетних обстрілів, евакуації жертв та наданні початкової медичної та психологічної допомоги. Організація «Хага» відповідає за створення тимчасових притулків для евакуйованих. Майже в кожному поселенні є групи взаємодопомоги. Все це дозволяє Ізраїлю швидко розширювати свої можливості реагування на кризи та виділяти значні людські ресурси на управління кризами.

Варто зазначити модель стратегічної комунікації Ізраїлю для військових надзвичайних ситуацій. Її ключовим фактором є рання підготовка громадськості до криз шляхом регулярних навчань та тренувань. З молодого віку мешканці вчаться реагувати на авіаудари, ракетні атаки та збої критичної інфраструктури. Були встановлені чіткі процедури оповіщення та звітності громадськості, і використовуються всі доступні методи комунікації. Загальнонаціональна мережа

командних пунктів та ситуаційних центрів цілодобово контролює безпекову ситуацію та готова швидко передати необхідну інформацію кожному громадянину. Ресурси громадянського суспільства активно використовуються для організації кризової комунікації на місцевому рівні [75]. Ще однією країною з великим досвідом боротьби з гібридними загрозами є Велика Британія. Хоча Велика Британія не пережила повномасштабного військового конфлікту на своїй території у повоєнний період, їй довелося зіткнутися з серією терористичних атак, масштабними заворушеннями та серйозними збоями енергетичної та транспортної інфраструктури. Все це спонукало Велику Британію створити досить ефективну систему державного управління надзвичайними ситуаціями. В основі цієї системи лежить Секретаріат з надзвичайних ситуацій, який підпорядковується Кабінету Міністрів та відповідає за стратегічне планування та координацію дій на національному рівні. Регіональні та місцеві форуми з надзвичайних ситуацій (місцеві форуми з надзвичайних ситуацій) відповідають за експлуатацію та управління, а до їх складу входять представники служб надзвичайних ситуацій, місцевої влади, поліції, медичних закладів, комунальних підприємств та приватних підприємств [95]. Варто зазначити, що одним з ключових принципів контркризового управління у Великій Британії є відкритість та прозорість. Органи влади всіх рівнів повинні публікувати свої плани дій щодо різних надзвичайних ситуацій, карти зон ризику, Розрахунки проводяться щодо чисельності військ та заходів реагування. Щорічно публікується Національний звіт про оцінку ризиків та загроз (Національний реєстр ризиків), який містить детальний аналіз потенційних кризових сценаріїв. Активна участь громадськості в обговореннях відповідних документів допомагає покращити якість планування та підвищує довіру громадськості до дій влади під час криз. Водночас, країна має досить суворе законодавство щодо захисту та конфіденційності критичної інфраструктури, що робить практично неможливим витік конфіденційної інформації.

Канада — ще одна країна з успішним досвідом ліквідації надзвичайних ситуацій, спричинених природними та техногенними катастрофами. Її

федеральний план реагування на надзвичайні ситуації забезпечує комплексне стратегічне керівництво на національному рівні, а реагування на надзвичайні ситуації здійснюється провінційними та муніципальними силами. Крім того, Канада послідовно дотримується концепції управління ризиками як основи своїх зусиль щодо реагування на кризи. Це включає створення міжвідомчих механізмів, збір та аналіз даних для раннього виявлення потенційних загроз, оцінку їхньої ймовірності та потенційних втрат, а також розробку найкращих практик для обмеження та пом'якшення негативних наслідків [76]. Національні агентства всіх рівнів розробляють спеціалізовані документи з управління ризиками, створюють бази даних та проводять спільні командно-штабні навчання для відпрацювання відповідних процедур.

Примітною особливістю Канади є значні інвестиції в готовність інфраструктури до надзвичайних ситуацій. По всій країні проводиться систематична робота з підвищення потенціалу енергетичних, транспортних, комунікаційних, водопостачання, охорони здоров'я та освітніх установ реагувати на наслідки криз. Створюються резервні потужності та плани резервного копіювання для критично важливих систем [66].

Наприклад, у сфері охорони здоров'я впроваджуються масштабні програми профілактичної вакцинації населення, накопичення запасів ліків та розгортання мобільних шпиталів. Усе це значно покращило здатність канадського суспільства реагувати на виклики стихійних лих та техногенних катастроф.

Вартий уваги досвід Канади у кризовій комунікації. Країна створила комплексну багаторівневу інфраструктуру для оповіщення та надання інформації населенню в надзвичайних ситуаціях. Ця інфраструктура включає платформу центрального уряду для надзвичайних ситуацій Get Prepared, регіональні центри оповіщення в провінціях, мережу гучномовців та сирен у містах, а також географічно сегментовану систему текстових повідомлень [78]. Крім того, використовувалися ресурси суспільних мовників, приватних ЗМІ та цифрових платформ. Урядові установи активно співпрацюють з науковцями та експертами для складання найактуальніших та найпереконливіших

інформаційних матеріалів. Уряд регулярно проводить навчання та навчання для різних сценаріїв кризової комунікації. Порівняльний аналіз практики державного управління в різних країнах у надзвичайних ситуаціях дозволяє нам виявити спільні та унікальні характеристики практики кожної країни. Велика Британія, Німеччина, Японія, Австралія та Ізраїль продемонстрували відносно комплексні регуляторні бази, які чітко визначають функції та повноваження державних органів. Алгоритми, що використовувалися різними країнами під час кризи, відрізнялися. Однак, хоча європейські країни переважно спиралися на рамкові закони, що дозволяло коригувати ситуацію залежно від реальної ситуації (наприклад, плани дій, галузеві стандарти), реакція Ізраїлю, враховуючи постійні виклики безпеці, з якими він стикався, була більш прямою та уніфікованою.

Спільною рисою був акцент на комунікації в кризовому управлінні, прагнучи забезпечити своєчасне та всебічне поширення інформації серед громадськості. Але поки європейські країни спиралися на найновіші цифрові платформи та співпрацю з лідерами громадської думки (наприклад, досвід під час пандемії COVID-19), Ізраїль застосовував військовий підхід, проводячи масштабні державні навчання. Усі згадані країни активно впроваджували технологічні інновації, але з різними фокусами: Японія використовувала превентивні сенсорні мережі, Австралія застосовувала безпілотне спостереження, а Ізраїль інтегрував добровольців та резервістів. Британська модель робила акцент на прозорості та підзвітності, одночасно захищаючи конфіденційну інформацію.

Сінгапур має одну з найтехнологічніших систем кризового управління. Завдяки своєму географічному розташуванню, високій щільності населення та концентрації промислових об'єктів, це острівне місто-держава має боротися з постійними природними та техногенними викликами. Для забезпечення сталого розвитку суспільства Сінгапур створив Національний центр управління кризами, об'єднавши ресурси з усіх секторів та служб. Центр працює цілодобово, використовуючи розгалужену сенсорну мережу та багатоканальні системи зв'язку для відстеження потенційних загроз [76; 87]. Оснащений потужними

інструментами прогнозової аналітики та комп'ютерного моделювання, він генерує точні прогнози та сценарії розвитку криз.

Сінгапур має великий досвід у цифровізації управління державними кризами. Наприклад, Сінгапур впроваджує концепцію «Розумна нація», комплексно інтегруючи цифрові технології в усі аспекти суспільного життя, включаючи безпеку та сталий розвиток.

Великі обсяги даних, що генеруються міською інфраструктурою (камери, датчики та пристрої), надсилаються в режимі реального часу до центрів ситуаційного реагування державних установ, де вони глибоко аналізуються, зокрема за допомогою штучного інтелекту. Це дозволяє уряду Сінгапуру на ранній стадії виявляти ледь помітні ознаки потенційних криз: людські помилки, спалахи інфекційних захворювань, соціальне невдоволення тощо, та вживати превентивних заходів. У справжніх надзвичайних ситуаціях цифрова інфраструктура дозволяє максимально швидко приймати рішення та координувати дії всіх відповідних відомств.

Досвід Китаю, Туреччини, Польщі та країн Балтії щодо реагування на надзвичайні ситуації у сфері державного управління за останні роки доповнює та поглиблює ці висновки. На основі аналізу практики інших країн, Китай, як і Сінгапур, продемонстрував ефективність поєднання жорсткої «вертикальної структури влади» з передовими інструментами цифрового моніторингу, прогнозування та контролю [77]. Водночас, безпрецедентний масштаб ізоляційних заходів та обмежень прав людини, запроваджених Китаєм під час пандемії COVID-19, є майже неприйнятним для демократій. Це робить питання про те, як досягти балансу між безпекою та свободою під час кризи, особливо важливим.

Туреччина, як і Японія, прагне зміцнити стійкість інфраструктури, практика, яка цілком виправдана, враховуючи високий ризик землетрусів. Однак, на відміну від Японії, яка має давні традиції соціальної самоорганізації та солідарності, турецька модель більше спирається на суворі правила та санкції.

Це підкреслює проблеми суспільної довіри та легітимності регуляторних механізмів.

Підхід Польщі та країн Балтії до гібридних загроз узгоджується з британським підходом, який зосереджений на ранній підготовці громадськості та бізнесу до потенційних криз; він також узгоджується з моделлю цивільної оборони Ізраїлю, яка наголошує на тісній міжсекторальній координації та швидкій мілітаризації у разі збройної агресії. На відміну від України, яка зараз втягнута у повномасштабну війну, східноєвропейські країни-члени НАТО використовують наявний час та ресурси для систематичного вдосконалення своїх можливостей протидії гібридним загрозам, що виникають з боку Кремля. Це змістило акцент на раннє планування криз, сферу, де дослідження набагато менш глибокі, ніж пряме реагування на існуючі надзвичайні ситуації. Крім того, порівняння цих випадків виявляє спільні характеристики, що доповнюють попередні висновки.

По-перше, майже всі досліджені країни стикаються з проблемою забезпечення безперервності управління під час криз. Навіть там, де децентралізація стала нормою, надзвичайні ситуації вимагають зміцнення «вертикальної» структури прийняття рішень та розширення дискреційних повноважень виконавчої влади. Однак, як показує досвід Китаю з ізоляцією та обмеженнями, зловживання цими повноваженнями може підірвати довіру громадськості до державних інституцій. Тому демократичний контроль та підзвітність уряду стали ключовими темами порядку денного.

По-друге, загальною тенденцією є цифровізація кризового менеджменту, яка допомагає підвищити швидкість, точність та ефективність управлінських рішень. Однак, як показують приклади Китаю та Сінгапуру, без належних гарантій та громадського контролю цифрові інструменти можуть переродитися в інструменти спостереження та примусу. Тому, одночасно з впровадженням передових технологій, необхідно також створити відповідні регуляторні бази та механізми захисту даних.

По-третє, спільною рисою найкращих практик є проактивне усунення першопричин надзвичайних ситуацій. Замість того, щоб просто пасивно пом'якшувати наслідки катастроф. Досвід Туреччини та Японії демонструє вирішальну важливість вжиття превентивних заходів для підвищення стійкості інфраструктури. Підходи Польщі та країн Балтії зосереджені на ранньому стримуванні гібридних загроз шляхом цілеспрямованого нарощування потенціалу в найбільш вразливих районах. Це підкреслює важливість перспективних досліджень та стратегічного планування, яких в Україні все ще дуже бракує.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виділити кілька найефективніших методів та інструментів державного управління в надзвичайних ситуаціях: створення розгалуженої, багаторівневої структури кризового управління; чітке визначення та координація повноважень та дій між національними, регіональними та місцевими органами влади; розробка детальних процедур прийняття рішень, законів та нормативних актів, а також механізмів взаємодії між суб'єктами під час екстремальних подій; встановлення систематичних механізмів комунікації з громадянами та заохочення їхньої участі в мінімізації ризиків; та впровадження інноваційних технологій та інструментів для прогнозування катастроф, швидкого реагування та пом'якшення наслідків. Цей передовий міжнародний досвід має значну цінність для України, особливо в контексті поточної війни та пов'язаних з нею надзвичайних ситуацій. Якщо вітчизняні державні установи зможуть творчо застосувати цей досвід, ефективність національного кризового управління значно покращиться. По-перше, слід удосконалити існуючу систему реагування на надзвичайні ситуації в Україні, чітко визначивши розподіл та баланс повноважень між національним урядом та місцевими органами влади. Слід створити гнучкі вертикальні механізми управління та горизонтальної координації між різними структурами. Необхідні ситуаційний центр, мобільні оперативні групи та резервні управлінські органи, які будуть доступні у разі збою головного органу [29]. Державне Крім того, тепер слід стандартизувати всі процедурні аспекти

кризового управління, а також прийняти окремий комплексний закон. Цей закон має чітко визначити моделі роботи державних органів у різних надзвичайних ситуаціях, повноваження та обов'язки уповноваженого персоналу, процедури прийняття та виконання рішень у надзвичайних ситуаціях, ресурсне та інформаційне забезпечення, а також плани евакуації та захисту населення.

Наразі, у кризових ситуаціях, надзвичайно важливим є встановлення ефективних каналів комунікації та зворотного зв'язку між державними органами та громадськістю. Необхідно розробити чіткі процедури інформування громадськості про рівні загрози, правила безпеки, доступні укриття та місця евакуації. Інформація, що надається посадовцями, має бути чіткою, однозначною та збалансованою, уникаючи непотрібного підбурювання або спроб применшити ризики.

Нарешті, слід ширше застосовувати сучасні технології збору та аналізу даних. Моделювання та прогнозування розвитку надзвичайних ситуацій, автоматизація процесів прийняття рішень та координація сил реагування на надзвичайні ситуації мають вирішальне значення. Це вимагає відповідної цифрової трансформації з боку національних та місцевих органів влади, створення безпечних апаратних та програмних систем і баз даних, а також навчання персоналу.

3.2. Досвід удосконалення державного управління суспільними конфліктами в зарубіжних країнах

Сучасні державні механізми управління соціальними конфліктами в Україні виявили свою неефективність. Ці механізми не гарантують належним чином сталого функціонування громадських та державних систем, належних умов життя членів суспільства та нормального функціонування суспільства. Така ситуація впливає (як у світовому масштабі, так і всередині України) із застарілим характером механізмів державного управління у сфері соціальних

конфліктів, недостатнім запозиченням досвіду інших країн та недостатньою інтеграцією вітчизняної державної системи з міжнародною системою. Для покращення сучасного стану суспільства терміново необхідна наукова оцінка теоретичних основ та методів механізмів державного управління соціальними конфліктами в Україні.

Зі швидким суспільним розвитком та змінами у способі життя людей деякі проблеми постійно розвиваються та вирішуються, водночас постійно виникають нові проблеми, і наразі нам бракує ефективних рішень. Особливо важливо, що наша країна зараз повинна визначити напрямок свого розвитку та вчитися на зарубіжному досвіді адміністративної реформи для вирішення сучасних соціальних конфліктів в Україні. Слабкі сторони України у вирішенні конфліктних ситуацій головним чином пов'язані з відсутністю верховенства права, низькою легітимністю державних органів, поляризацією елітного класу, незадовільною якістю адміністративних послуг, низькою ефективністю використання коштів платників податків, слабким правоохоронним органом, низькою довірою громадськості до державних органів, економічною нестабільністю та зовнішнім втручанням [49]. Насамперед, ми хотіли би зосередитися на країнах Східної Європи, які мають багатий досвід у питаннях державного управління у вирішенні соціальних конфліктів. Зберігаючи власні традиції та національні особливості, ці країни сформували напрямок вирішення соціальних конфліктів у процесі розвитку. Вони спираються на демократичні принципи, досвід багатопартійної системи, практику місцевого самоврядування та врахування думки громадян, а також накопичили досвід у ЄС, застосовуючи нові принципи, забезпечуючи ефективне функціонування системи управління, зменшуючи вплив політичних факторів на прийняття та реалізацію управлінських рішень, мінімізуючи корупцію та послаблюючи вплив монопольних підприємств на політичні рішення. Ці країни накопичили багатий досвід. Наприклад, адміністративні відомства, які керують країною, не завжди потребують багато грошей. Ретельно відібрані відмінні таланти, низка реформ та тісна співпраця з громадянами можуть сприяти економічному зростанню країни.

Однак реформи вимагають значних інвестицій та необхідних фінансових і матеріальних ресурсів. Часи, коли для роботи великих заводів потрібні були сотні співробітників і великі гроші, минули. Те саме стосується і національної адміністрації: впровадження ультрасучасних методів не шляхом зменшення фінансових витрат, а шляхом відбору, навчання та оптимізації процесів для зменшення витрат на утримання адміністративних органів. Повна комп'ютеризація допомагає уникнути дублювання функцій та зменшує кількість державних службовців. Фундаментальне значення реформи полягає у встановленні процедур та впровадженні електронного документообігу в адміністрації та комунікації з громадянами [1, с. 77].

Аналізуючи міжнародний досвід, можна виділити кілька ключових напрямків змін, які сприяють реформуванню та таким чином допомагають державі керувати соціальними конфліктами:

- встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків між адміністративними органами;
- контроль та координація дій організаційних структур, центральних адміністративних органів, місцевих і регіональних адміністративних органів;
- впровадження кадрових змін;
- створення національних фіскальних та бюджетних механізмів для перерозподілу та контролю витрат;
- зміна методів та програм управління адміністративними органами.

Ми розглянемо Польщу як приклад для демонстрації ефективності впровадження нею реформ та нових методів вирішення соціальних конфліктів. Дослідження базується на таких напрямках: недискримінація, чіткі цілі, дії відповідно до закону, пропорційність, справедливість, ввічливість, об'єктивність, дружелюбність, підтвердження отримання листів та відповідь мовою одержувача, пересилання звернень до компетентного органу, суворе дотримання термінів, захист конфіденційності, інформування громадськості про можливість оскарження, обґрунтоване та виправдане прийняття рішень, а також підтримка відкритості та прозорості під час надання достовірної інформації. Таким чином,

забезпечуючи чіткість у державному управлінні та мінімізуючи вплив корупції та особистих інтересів на вирішення економічних проблем, можна досягти ефективності та економічних вигод. Під час процесу реформ Польща зробила кілька помилок, серед яких слід зазначити наступні:

1) Посадовці схильні створювати для себе надмірно комфортні умови роботи та відпочинку: придбання дорогих службових автомобілів, використання великих, розкішних офісів та бюрократії, часті поїздки за кордон;

2) Відокремлення влади від громадян, коли посадовці ставлять себе вище за громадян за соціальним статусом;

3) Корупція;

4) Розширення адміністративних органів, створення непотрібних установ, департаментів та бюро, що призводить до зниження загальної інституційної ефективності;

5) Організаційна фальші, що проявляється в недостатньому фінансуванні автономії та неадекватних гарантіях задекларованих прав. Це також відображається в захисті права народу голосувати, що призводить до низької явки виборців, зловживання коштами на виборчі кампанії та порушення принципу розподілу влади [37, с. 82-83].

У Німеччині з метою покращення державних послуг, якими користується населення, підвищення позитивної оцінки громадськістю якості державних послуг, з'ясування конфліктів та проведення регулярних опитувань споживачів було встановлено відносини співпраці між державними органами та громадськістю [93]. Крім того, Німеччина створила нову модель адміністративного гарантійного обслуговування. Її суть полягає в повторному наданні права надавати високоякісні послуги приватним підприємствам, що забезпечує нормальне виконання послуг. Це пов'язано зі збільшенням участі громадськості та захистом прав громадян [79].

У Великій Британії в 1991 році були фактично сформульовані та застосовані стандарти якості послуг державного сектору, а також запроваджено набір стандартів взаємодії з громадянами для вимірювання якості взаємодії

державних службовців з громадськістю. Водночас у Великій Британії також було встановлено процедуру оскарження поведінки державних органів, що гарантує право громадян на інформацію, заохочує участь громадськості в управлінні, економить час користувачів послуг та виконавців, а також мотивує трудовий ентузіазм державних службовців [90, с. 9-14]. Метою впровадження цих стандартів є постійне вдосконалення самих стандартів на основі відгуків споживачів, зібраних під час процесу надання послуг. Можливість надання зворотного зв'язку головним чином гарантується прозорістю діяльності державних установ, публікацією звітів про роботу, щоб надати громадянам інформацію про встановлені стандарти та фактичну якість послуг. Згодом Велика Британія послідовно просуvala децентралізацію влади. У 1988 році Велика Британія проаналізувала державні витрати та розробила серію документів, які покращили якість розподілу бюджетних коштів шляхом деталізації розподілу бюджетних ресурсів. Для покращення якості послуг були встановлені нові стандарти обсягу послуг та показники ефективності, які згодом публікувалися у публічних звітах. Також були запроваджені штрафи за невиконання стандартів. Кожне міністерство було зобов'язане розробити стратегічні плани, що окреслюють соціальні пріоритети та переліки завдань. Це дозволило інтегрувати цілі, досягнуті різними міністерствами у конкретному фінансовому році. Ці плани також визначали обсяг ресурсів, необхідних для досягнення кожної мети. Пріоритети соціального розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях були взаємопов'язані. У 1999 році Велика Британія прийняла комплексний підхід до реформування своєї державної адміністрації та системи адміністративних послуг. Це дозволило Великій Британії сформулювати державну політику, керовану національними інтересами, стратегіями та цілями, надаючи громадянам ефективні та надійні послуги, гарантуючи високоякісні послуги та створюючи систему «електронного урядування». Реформування державної служби шляхом удосконалення системи набору персоналу та підвищення престижу державних службовців [83].

У Франції прийнято закон про управління державною службою. Цей закон встановлює стандарти взаємодії з громадянами для кожного державного органу. Крім того, він запроваджує механізми для оптимізації адміністративних послуг, що надаються населенню, шляхом надання більшості адміністративних послуг недержавними приватними агентствами соціальних послуг або змішаними агентствами, частково керованими державою. Ці послуги здебільшого надаються на місцевому рівні, але держава постійно контролює ці приватні агентства, використовуючи спеціально розроблені стандарти.

Ще одним прикладом зарубіжного досвіду є Національний план дій США, затверджений у 2011 році, для реалізації принципу «відкритого уряду для народу», який має на меті надати громадянам можливість брати участь у національному управлінні. Зокрема, це передбачає подання публічних петицій на веб-сайті Білого дому для вирішення конкретних конфліктів або проблем. Петиції охоплюють широкий спектр тем, включаючи податкове регулювання, фінансування медичних досліджень, дії у сфері зовнішньої політики, законодавчі зміни, міркування щодо національних свят тощо. Інші веб-сайти дозволяють обговорювати місцеві та федеральні нормативні акти. Зареєстровані користувачі можуть завантажувати свої коментарі до проектів документів або нормативних актів. Система має механізм зворотного зв'язку, який повідомляє користувачів про нові зміни та документи до нормативної бази електронною поштою. Для боротьби з корупцією уряд створив механізм захисту викривачів, які повідомляють про державні злочини, такі як зловживання владою та незаконне привласнення державних коштів. Метою уряду США є підвищення задоволеності громадян послугами федерального уряду до рівня, вищого за рівень споживачів приватного сектору.

Канада проводить ефективні реформи ефективності публічного управління. Система державних послуг розроблена для задоволення потреб громадян. Заходи реформування включають: розділення або об'єднання послуг, посилення контролю за бюджетними витратами, підвищення стандартів обслуговування, компенсацію бюджетних витрат шляхом надання платних

послуг (де це можливо та доцільно), створення альтернативних систем обслуговування, застосування кращих методів реалізації проектів та вжиття адміністративних заходів для зниження витрат та підвищення задоволеності громадян. Спеціалізовані агентства використовуються для передачі функцій надання послуг іншим агентствам та приватизації деяких державних проектів та функцій, які не відповідають цілям державної політики [13].

У Швеції прийнято закон про місцеве самоврядування. Цей закон дозволяє міським та окружним радам створювати власні організаційні структури. Місцеві органи влади самостійно створюють комітети та визначають їм напрямки діяльності та обсяг обов'язків. Ця система чітко визначає функції обраних представників та державних службовців місцевого самоврядування. Роль представників полягає в представленні інтересів місцевих виборців та виборі постачальників послуг з державних або приватних підприємств, що знаходяться в їхній юрисдикції. Державні службовці відповідають за щоденне управління [32] та налагодження співпраці між урядом та органами влади нижчого рівня, а також між державним та приватним секторами.

Виходячи з вищезазначеного досвіду, можна побачити, що наша країна почала просувати послуг електронного формату, що спрощує спосіб доступу громадян до публічної інформації, що зберігається державними установами, та послуг, які вони надають. Створення центрів адміністративних послуг є одним із прикладів. 20 вересня 2011 року під час Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй вісім країн-засновниць (Бразилія, Сполучені Штати, Індонезія, Мексика, Норвегія, Філіппіни, Південна Африка та Велика Британія) започаткували Міжнародну ініціативу «Партнерство «Відкритий уряд» [31] та підписали Декларацію про партнерство, до якої також приєдналася наша країна. Згодом, 5 квітня 2012 року, Кабінет Міністрів України видав Постанову № 220-р «Про затвердження Плану дій щодо реалізації Ініціативи «Партнерство «Відкритий уряд» в Україні», яким затвердив план дій щодо реалізації Ініціативи «Партнерство «Відкритий уряд» в Україні [53], а 26 листопада 2014 року – Постанову № 1176-р «Про затвердження Плану дій щодо реалізації Ініціативи

«Партнерство «Відкритий уряд» у 2014-2015 роках» [53]. Відповідно до цих планів, Україна протягом 2012-2016 років реалізувала такі ініціативи:

- впровадження електронної демократії;
- запобігання та боротьба з корупцією;
- забезпечення доступу громадськості до інформації;
- сприяння та покращення якості адміністративних та соціальних послуг.

Відповідно до «Плану дій щодо реалізації Ініціативи «Партнерство «Відкритий уряд» на 2016-2018 роки», затвердженого Кабінетом Міністрів України 30 листопада 2016 року (Постанова № 909-р), Україна покращила якість та прозорість адміністративних послуг, реалізувала цифровізацію адміністративних послуг, забезпечила відкритість та прозорість державних закупівель, створила систему взаємодії поліції та громадян, продовжила розвиток електронної демократії тощо. Кабінет Міністрів України затвердив План дій щодо реалізації Ініціативи «Партнерство «Відкритий уряд» на 2018-2020 роки Постановою № 1088-р від 18 грудня 2018 року [53]. Основними цілями плану є: популяризація досягнень освіти та науки серед громадськості; захист довкілля; бюджетні процеси та отримання міжнародної технічної допомоги; розвиток систем державних закупівель; впровадження Ініціативи прозорості гірничої промисловості та Ініціативи прозорості будівництва; та створення онлайн-платформ для взаємодії між адміністративними органами та організаціями громадянського суспільства.

Таким чином, іноземний досвід частково було запозичено у розвитку електронних послуг:

- Єдиний національний портал відкритих даних [21];
- Доступ до архівів комуністичного режиму [17];
- Єдиний портал використання бюджетних коштів [20];
- Офіційний портал інформації про державні закупівлі України [41];
- Система електронних петицій України [18];
- Ініціатива прозорості гірничої промисловості [24];
- Єдина національна система декларування та реєстрації [20].

Однак, реалізація вищезазначених планів і програм, а також створення пов'язаних з ними систем та електронних ресурсів, відбувалися дещо хаотично, створюючи ілюзію запозичення іноземного досвіду. Як наслідок, рівень корупції в країні залишається високим. Кадровий склад не змінився, а також не проводився підбір та навчання висококваліфікованих кадрів. Інформація, що надається громадськості, є частково недійсною або неповною.

Спираючись на досвід Польщі, Україні слід пріоритезувати такі аспекти: відповідні установи повинні надавати послуги ввічливо та дружелюбно, підтверджувати отримання листів та відповідати мовою заявника; якщо заявник помиляється, звернення має бути подано безпосередньо до компетентного органу; а також суворе дотримання термінів відповідей та надання інформації є важливим.

Навчання німецькому підходу, налагодження співпраці між державними установами та громадськістю через онлайн-опитування, може уникнути багатьох конфліктів; водночас слід запровадити громадський нагляд за приватними установами, оскільки поточний рівень послуг, що надаються приватними установами в Україні, є недостатнім.

Велика Британія та США слугують зразковими моделями для високоякісного використання бюджетних коштів завдяки ретельному розподілу бюджетних ресурсів. Україні також слід розробити нові стандарти обсягу послуг для покращення їхньої якості.

Франція подала гарний приклад у контролі фінансування приватних постачальників послуг. Стандарти, встановлені французьким урядом, та чітка й відкрита позиція її громадян дозволили країні створити ефективну систему, яка мінімізує корупцію та нецільове використання державних коштів.

Канада подала приклад, запровадивши механізм оплати послуг (де це можливо та доцільно) та запровадивши механізм відшкодування бюджетних витрат.

Швеція продемонструвала необхідність уникнення монополій та впровадження гнучкої організаційної структури. Вивчення цього досвіду в Україні підвищить ефективність співпраці між суспільством та громадянами,

запобіжить повторенню минулих помилок та уникне неефективності та помилок, які зараз існують у нашій країні, тим самим мінімізуючи або своєчасно вирішуючи соціальні конфлікти та запобігаючи ескалації.

3.3. Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки і ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України

У сучасному глобалізованому світі конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху будь-якої держави. Щоб відновити та зміцнити свої позиції на світовому ринку, Україна повинна розробити комплексну стратегію, яка б повною мірою враховувала глобальні виклики, включаючи зміни в міжнародній торгівлі, розвиток нових технологій та інновацій, а також дедалі жорсткішу глобальну конкуренцію. Тим часом російсько-українська війна забрала життя багатьох українців, перемістила мільйони мігрантів та завдала величезної шкоди інфраструктурі, промисловості та соціальному сектору, зануливши економіку та суспільство в глибоку кризу. На цьому тлі Україні необхідно створити умови для забезпечення ефективної роботи державних інституцій, тим самим гарантуючи нормальне функціонування національної економіки під час війни та забезпечуючи швидке національне відновлення та відродження різних регіонів після війни. Відновлення вимагає значних фінансових ресурсів, включаючи вітчизняний капітал та іноземні інвестиції.

Однак залучення іноземних інвестицій в Україну передбачає створення сприятливого інвестиційного середовища, що, у свою чергу, вимагає надійної роботи державних інституцій для забезпечення прозорих та зручних правил ведення бізнесу, надійної економічної та соціальної інфраструктури, вільного доступу виробників до внутрішнього та міжнародного ринків, а також захисту життя, капіталу та бізнесу. Для залучення інвесторів та підтримки вітчизняних підприємств Україні слід негайно розробити національну стратегію та

запропонувати конкретні заходи щодо покращення бізнес-середовища, захисту прав інвесторів, покращення економічної та соціальної інфраструктури, а також підвищення ефективності судової системи, створюючи тим самим конкурентну перевагу для України. Розробка стратегії міжнародної конкурентоспроможності допоможе уточнити пріоритети та напрямки економічної політики, тим самим ефективно відновлюючи економіку та забезпечуючи стаке зростання, а також захищаючи потенціал публічного управління.

Розвиток людської цивілізації — це історія багатьох війн та післявоєнного відновлення. У сучасній історії існує безліч прикладів післявоєнного відновлення, найвідомішим і найбільшим з яких є економічне зростання після Другої світової війни, так званий «післявоєнний економічний бум (золотий вік капіталізму)», який тривав з 1945 року до кінця 1970-х років [23, с. 76]. Завдяки політиці відновлення, прийнятій країнами, які найбільше постраждали від війни, ці країни не лише відновилися до свого довоєнного економічного рівня, а й досягли значного економічного зростання та сформували стійку конкурентну перевагу на міжнародній арені. Так виникли «японське економічне диво», «західнонімецьке економічне диво», «французьке економічне диво», «славетні тридцяті», «італійське економічне диво» та «грецьке економічне диво» [23, с. 76]. Ці та інші явища економічного відновлення є результатом довгострокової національної політики та призвели до значних досягнень — високої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Загалом, різні країни застосували різні моделі у формулюванні політики відновлення. Наприклад, у Японії було реалізовано план Доджа, розроблено та прийнято нову конституцію, проведено земельну реформу та просунуто демілітаризацію промисловості [33], що вивільнило велику кількість ресурсів для економічного відновлення тощо. Для швидкого відновлення німецької економіки після Другої світової війни Леон Ерхард, міністр економіки, відомий як «батько німецького економічного дива» [19], у 1948 році розпочав економічні та грошові реформи в Німеччині, заклавши основу для концепції соціальної ринкової економіки, що базується на суворій фінансовій системі та

збалансованому бюджеті. Його основні аргументи (які значною мірою застосовні й сьогодні) можна підсумувати наступним чином:

- «Зробити економіку передбачуваною;
- Досягти довгострокового стабільного відновлення за рахунок коштів, отриманих за планом Маршалла;
- Якщо економіка зазнає серйозної матеріальної шкоди, рекомендується розпочати відновлення матеріального виробничого капіталу для забезпечення високої продуктивності праці;
- Продуктивність праці необхідно підвищити шляхом стимулювання виробництва споживчих товарів...» [19].

Концепція Л. Ерхарда «соціальної ринкової економіки» в широкому сенсі спрямована на побудову конкурентоспроможної національної економіки, заснованої на приватній конкуренції, яка забезпечує створення товарного багатства та робить національну економіку більш конкурентоспроможною в майбутньому.

Наразі Україна впроваджує заходи щодо відновлення економіки, регіонів та країни в цілому, включаючи створення Національної комісії з питань ліквідації наслідків війни в Україні у 2022 році [4]. Питання Національної ради Україна розробила План відновлення для України [5] План відновлення України. Національн, метою якого є зробити Україну «сильною європейською країною – магнітом для іноземних інвестицій» [5] План відновлення України. Національн. План відновлення включає проекти в кількох сферах, зосереджені на прискоренні сталого економічного зростання, яке базується на «інституційній спроможності», що є фундаментальною передумовою для реалізації плану відновлення [5] План відновлення України. Національн. У 2023 році було прийнято «Порядок визначення територій відновлення», в якому визначено «вимоги щодо показників для віднесення територіальних громад і мікрорегіонів до територій відновлення, механізм відбору та віднесення територіальних громад і мікрорегіонів до територій відновлення» [6] Про затвердження порядк.

Ці та інші нормативні документи спрямовані на вирішення довгострокових перспектив відновлення, але вони лише опосередковано охоплюють питання побудови конкурентоспроможності України на світовому ринку. Водночас, побудова міжнародної конкурентоспроможності України на світовому ринку має бути ключовим питанням у процесі відновлення України та відповідальністю органів публічного управління державного рівня.

Це лише невелика частина нормативно-правового забезпечення післявоєнного відновлення та відродження України. Формулювання та впровадження будь-якої моделі відновлення та відродження має бути частиною національної політичної стратегії. Національна політична стратегія є ключовим компонентом системи стратегічних документів національного рівня (яку Україна ще не сформувала), а її частиною є національна стратегія міжнародної конкурентоспроможності. Ця стратегія містить низку заходів та політик, спрямованих на зміцнення національної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Ці заходи та політика, загалом, є механізмами підвищення глобальної конкурентоспроможності країни під час та після війни. Наразі Україна ще не розробила національну стратегію міжнародної конкурентоспроможності. На противагу цьому, Чеська Республіка розробила та впроваджує таку стратегію [7]. Back to the top. The Чеський приклад демонструє, що механізми розробки та подальшої реалізації стратегії конкурентоспроможності насамперед вимагають зміцнення функціональної спроможності національних адміністративних органів та всієї системи публічного управління. Тому в процесі відновлення Україна повинна розробити комплексну стратегію для вирішення глобальних викликів, зокрема змін у міжнародній торгівлі, розвитку нових технологій та інновацій, а також загострення глобальної конкуренції. Враховуючи специфіку процесу розробки стратегії та його методів, ця стратегія є одним із важливих механізмів модернізації публічного управління, сприяння відновленню національної економіки та відродженню різних регіонів. Підстави для цього аргументу ми наводимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Стратегія міжнародної конкурентоспроможності країни як один з
механізмів публічного управління ревіталізації країни**

Аргумент	Обґрунтування
Визначення пріоритетів	У ході стратегування визначаються ключові сектори управління, економіки і ревіталізації територій які мають найбільший потенціал для відновлення та зростання. В умов з обмеження ресурсів пріоритетність дозволяє спрямувати їх на розвиток тих галузей, які можуть швидко відновитися та стати основою для подальшого економічного піднесення і посилення конкурентних позицій країни.
Виокремлення інструментів підвищення ефективності публічного управління	Стратегія включає заходи з удосконалення /модернізації публічного управління за рахунок запровадження різноманітних інструментів, зокрема, шляхом зміни організаційно-функціонального і компетентнісного навантаження державних інститутів та органів місцевого самоврядування, посилення інструментів запобігання корупції, підвищення відповідальності тощо. Це сприяє посиленню ефективності публічного управління, його інституційній спроможності і зростанню довіри країн і організацій – партнерів до України.
Мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів	Стратегія акцентує зусилля на інституційній спроможності публічного управління щодо залучення інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх, що є ключовим фактором у процесі відновлення економіки і ревіталізації територій. Це сприяє покращенню бізнес-клімату, більш ефективному використанню ресурсів та створенню сприятливих умов для відновлення країни, залученню міжнародної допомоги та партнерства, необхідних для фінансування повоєнних проектів.
Трансформація міграційної політики	Здійснення трансформації міграційної політики та перехід від еміграції до імміграції, повернення українців і залучення кваліфікованих працівників та талантів з-за кордону, які можуть сприяти інноваціям, підвищенню продуктивності та технологічному розвитку. Покращення якості національного людського капіталу. Це включає розвиток освітніх програм, підвищення кваліфікації працівників, а також створення умов для креативності та підприємництва.
Забезпечення стійкості і конкурентності економіки і окремих територій	Створення сприятливого бізнес середовища за рахунок розумної регуляції економіки для зменшення вразливості до зовнішніх викликів, шоків і криз; Сприяння розвитку нових галузей і секторів та створення належної кількості якісних робочих місць. Забезпечення розвитку окремих територій, міст чи районів, які перебувають у стані занепаду після воєнного спустошення або вимагають оновлення через соціальні, економічні або інші причини.

По-перше, стратегія має «створити нову інституційну основу...» [8]. Серед основних цілей національної стратегії міжнародної конкурентоспроможності важливе місце має займати систематизація та вдосконалення публічного управління. Це включає посилення професіоналізму та ефективності державного управління, що вимагає комплексної оцінки доцільності та своєчасності прийняття рішень, підвищення економії та ефективності використання національних активів та коштів, сприяння доступу громадян до послуг державного управління, удосконалення процесу розробки нормативних документів, посилення правоохоронної діяльності та подальше сприяння цифровізації державного управління.

В Україні модернізація державних адміністративних установ (включаючи державні установи, органи місцевого самоврядування та установи державного сектору), спрямована на підвищення їхньої ефективності, є досить складним питанням, що вимагає впровадження відповідних заходів та інструментів, які можна включити до національної стратегії міжнародної конкурентоспроможності. Нижче наведено короткий огляд та перелік найважливіших заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані напрями і заходи з модернізації публічного управління у межах Стратегії міжнародної конкурентоспроможності країни

Напрями реформування	Заходи модернізації публічного управління посилення їх ефективності
Компетентнісна реструктуризація публічного управління	– оцінка ефективності діяльності інститутів державного управління; – створення каталогу компетенцій кожного інституту і посад державних службовців, визначення механізмів, інструментів і ресурсів реалізації цих компетенцій; – компетентнісна реструктуризація публічного управління та його функціональне упорядкування за принципом оптимізації використання ресурсів;

продовження табл. 3.1.

Модернізація інструментів поводження з активами та коштами публічного сектору	– модернізації механізмів бюджетування, використання і звітності за державним та місцевими бюджетами не лише у розрізі Міністерств і окремих загальних напрямів, а й по окремим програмам (там, де це не становить державної таємниці); – запровадження доступних механізмів бюджетного нагляду, дотримання прозорості державних фінансів і дотримання фіскального балансу (між державним боргом і структурним дефіцитом) у довгостроковій перспективі; – запровадження інструментів публікації інформації про відчуження державних активів (зокрема, продаж і оренда), особливо землі; – вдосконалення форм публічних закупівель;
Подальша цифровізація і спрощення доступу до публічних послуг	– запровадження платформного цифрового управління в територіальних громадах, галузях, сферах діяльності; – стандартизація публічних послуг для різних надавачів послуг і збільшення переліку цифрових послуг; – створення єдиних, інтегрованих між собою реєстрів баз даних для їх гармонізації і забезпечення спрощення отримання публічних послуг в різних надавачів; – запровадження публічної послуги: «надання публічної інформації» для посилення обізнаності, відповідно, і конкурентоспроможності національного бізнесу тощо;
Підвищення якості регулювання економіки	– запровадження механізмів зменшення адміністративного впливу на представників бізнесу для створення позитивного бізнес середовища; – запровадження системи оцінки регуляторного впливу нормативно-правових актів, системи RIA (Regulatory Impact Assessment) тощо
Демонополізація, посилення якості і безпеки інфраструктури	– демонополізація енергетики, транспортної інфраструктури; – запровадження механізмів інфраструктурного розвитку через поліпшення транспортної, енергетичної та інформаційної інфраструктури для підвищення ефективності і зменшення витрат; – запровадження механізмів збільшення видобутку енергії за рахунок демонополізації енергетичної галузі, диверсифікації джерел її генерації, у тому числі для малих і середніх підприємств і фізичних осіб; – побудова швидших, надійніших, системно пов'язаних і комфортніших транспортних маршрутів та транспортних послуг для створення конкурентного середовища в Україні; – подальша реалізація політики цифрової електронної комунікації через мережі та служби тощо.

Стратегічний план дій повинен містити вичерпний перелік запропонованих заходів, включаючи стратегічні цілі, підцілі, конкретні заходи, відповідальних виконавців, терміни та контрольні показники стратегічної ефективності. У сфері модернізації публічного управління першочергове значення мають заходи щодо посилення ефективного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях. Наразі функції органів державної влади не повністю чітко визначені, що вимагає уточнення повноважень кожного агентства та посади, а також визначення механізмів, інструментів та ресурсів для здійснення цих повноважень. У цьому контексті особливо важливими є стратегічні цілі – реструктуризація публічного управління на основі потенціалу.

Наразі державний бюджет та його управління недостатньо чіткі та прозорі для громадськості та іноземних партнерів. Хоча Міністерство фінансів регулярно публікує інформацію про державний бюджет та його виконання, зміст та структура звітів про виконання бюджету ускладнюють доступ громадськості до достатньої інформації (наприклад, обсягів фінансування певних проектів).

Таким чином, бюджетний нагляд, прозорі та стійкі державні фінанси, а також фіскальні дисбаланси (державний борг та структурний дефіцит) є нестійкими в довгостроковій перспективі та потребують посилення. Інформація про державний бюджет також має бути повністю та публічно доступною. Це тісно пов'язано з необхідністю публікації інформації про передачу державних активів (особливо землі), зокрема продажу та оренди. Це посилить конкуренцію між приватними установами за ці активи, тим самим збільшуючи не лише державні доходи, але й завдаючи шкоди іміджу України як країни з рівними правами для учасників ринку.

Формат публікації пропозицій та результатів публічних закупівель потребує вдосконалення, а існуюча платформа впровадження (Prozoro) та платформа громадського нагляду (DOZORRO) потребують перегляду для посилення антикорупційних заходів у сфері державних закупівель.

Крім того, вирішальне значення має зміцнення та спрощення механізмів доступу до публічних послуг. Система публічного управління є складною та включає численні установи. Для здійснення різних видів діяльності державні установи співпрацюють через численні зв'язки та використовують громіздкі інформаційні системи для управління даними, пов'язаними з наданням публічних послуг підприємствам та громадянам. Наразі інформаційні системи публічного управління не використовують (або не завжди) єдину базу даних; ці бази даних часто незалежні одна від одної, що може призвести до змін фактичних даних, а невідповідності баз даних ускладнюють процес доступу до публічних послуг у різних секторах. Інтеграція баз даних та створення єдиної системи реєстрації дозволяє вирішити проблеми сумісності, тим самим спростивши процес для одержувачів державних послуг (тобто громадян та бізнесу). Багаторазова реєстрація інформації та її передача до різних установ збільшує вартість процесу та робить його надмірно бюрократичним. Необхідною передумовою для підвищення конкурентоспроможності є розробка високоякісних законів для зменшення адміністративного навантаження.

Процес прийняття регуляторних законопроектів має бути спланований та скоригований у майбутньому, щоб запобігти прийняттю суперечливих або непотрібних регуляторних законопроектів. З цією метою в Україні створено систему оцінки регуляторного впливу (ОРВ), призначену для оцінки регуляторного впливу регуляторних законопроектів. ОРВ – це «інформаційно-аналітична платформа, розроблена для виявлення переваг та недоліків конкретних рішень та наслідків їх впровадження» [58].

Незважаючи на свої незаперечні переваги, ОРВ не використовується в Україні повною мірою. Виходячи з досвіду Австралії після 2020 року, ОРВ «впроваджується установою, відповідальною за розробку регуляторного законопроекту. Координацією та контролем якості ОРВ займається... дорадчий орган при офісах Прем'єр-міністра та Кабінету Міністрів, який приймає рішення незалежно від уряду щодо застосування ОРВ» [58].

Використання Оцінки регуляторного впливу (ОРВ) дозволяє законодавцям, державним органам, громадянам та представникам бізнесу отримувати «кількісну та якісну інформацію про потенційні наслідки регулювання, заохочуючи осіб, які приймають рішення, враховувати всі позитивні та негативні наслідки запропонованого регулювання та запобігаючи тому, щоб рішення ґрунтувалися виключно на впливі на певну групу суспільства» [58]. Крім того, під час розробки законодавства слід повною мірою використовувати досвід лобіювання, щоб мінімізувати ризик незаконного просування особливих інтересів. Ще однією важливою сферою підвищення конкурентоспроможності є покращення інфраструктури. Це включає покращення транспортної, енергетичної та інформаційної інфраструктури, а також впровадження механізмів розвитку інфраструктури для підвищення економічної ефективності та зниження витрат, оскільки конкурентоспроможність країни прямо пропорційна якості її інфраструктури. Економічний успіх країни значною мірою залежить від якості її інфраструктури, яка служить основою її економіки та наріжним каменем підприємницької діяльності. Якість сполучення між слаборозвиненими регіонами та економічними центрами, а також їхня географічна близькість до світових економічних центрів можуть значно підвищити потенціал зростання цих регіонів. Україні гостро не вистачає якісних сполучень з європейськими транспортними мережами. Тому заходи в цій сфері повинні бути зосереджені не лише на будівництві залізничної мережі європейського зразка та її підключенні до основних європейських магістралей, але й на покращенні управління якістю інфраструктури, включаючи пошук ефективних каналів фінансування інфраструктурних проектів.

У створенні комфортнішого бізнес-середовища енергія та її надійне постачання мають вирішальне значення; розумні ціни та достатнє постачання є необхідними умовами для розвитку бізнесу. Тому пріоритетним завданням має бути сприяння економічній стійкості відновлюваної енергетики, збільшення виробництва енергії шляхом демонстрації енергетичного сектору та диверсифікації джерел виробництва електроенергії, включаючи надання схем

«зеленого ціноутворення на електроенергію» для малих і середніх підприємств та приватних осіб.

Однак на конкурентоспроможність впливає не лише транспортна та енергетична інфраструктура, а й мережі електронного зв'язку, зокрема системи широкосмугового підключення до Інтернету. Враховуючи прямий зв'язок між торгівлею та послугами та доступом до Інтернету, заходи в цій сфері повинні бути зосереджені на розширенні охоплення сталими електронними комунікаціями.

Висновки до розділу 3

В Україні громадськість залишається пасивною та неактивною у здійсненні своїх демократичних прав та свобод. Політичні партії негативно впливають на національний розвиток (що проявляється в їхній зосередженості на вирішенні політичних конфліктів та розвитку власних бізнес-груп та корпоративних інтересів, а не на захисті інтересів усіх верств суспільства та широкої громадськості). Успішні рішення впроваджуються в різних країнах світу. Тому Україні необхідно вчитися на міжнародному досвіді, щоб швидко створити ефективну, стабільну та гнучку адміністративну систему, впровадити сервісно-орієнтоване управління та принцип децентралізації державного управління, а також підвищити професійний рівень державних службовців для досягнення позитивних результатів.

На рівні країни уже запроваджуються заходи щодо відновлення економіки, територіальних громад і країни в цілому. Наприклад, створена Національна рада з відновлення України від наслідків війни, розроблено План Відновлення України, прийнято «Порядок визначення територій відновлення». Ці та інші нормативні документи спрямовані на стратегічну перспективу, проте вони лише опосередковано охоплюють питання формування конкурентоспроможності України на глобальному ринку. Питання формування міжнародної конкурентоспроможності на глобальному ринку має стати основним і є компетенцією інститутів публічного управління національного рівня.

ВИСНОВКИ

Публічне управління в Україні має відповідати на сучасні виклики та впроваджувати нові методи розробки національних планових документів з урахуванням регіонального сталого розвитку. Тому особливу увагу слід приділяти формуванню, прийняттю та впровадженню управлінських рішень. Фахівці з державного управління повинні розуміти не лише характеристики прийняття та ухвалення рішень у державних установах, але й інформаційне забезпечення цих рішень, методи та прийоми їх прийняття, а також способи забезпечення їхньої якості та ефективності.

В Україні зростаюча потреба в ефективних, високоякісних управлінських рішеннях призвела до зростання значення державного управління у забезпеченні регіонального сталого розвитку, що тісно пов'язано із сучасними змінами та пов'язаними з ними проблемами.

Складні механізми координації в багаторівневих системах управління базуються на застосуванні ієрархічних цілей координації та передбачають використання різних методів та засобів для досягнення цих цілей. Ці методи та засоби базуються на принципах координації, включаючи: взаємозв'язок і одночасність, ієрархічну підпорядкованість, узгодження, збалансованість, рівновага, резервування, єдність команд і дій тощо. Водночас, способами і засобами координації можуть бути такі, як: візування чи форми взаємного контролю, розподіл задач за ієрархічною схемою керування, створення комітетів і комісій, наради між відділами, передача інформації, переговори, пряме спостереження, розроблення правил, процедур, графіків, норм, планів тощо.

Потрійна система координації базується на: 1) обмеженнях – звуженні кола відомих зв'язків, включаючи: інструкції (норми) та стандартизацію (стандартні операційні процедури); 2) інформації – розширенні кола відомих зв'язків, включаючи: використання всіх доступних інформаційних та комунікаційних методів для вертикальної та горизонтальної комунікації; та чистій координації – на основі балансу між звуженням та розширенням набору відомих зв'язків, що

дозволяє нам використовувати довідкову інформацію та зосереджувати її на виконанні конкретних завдань (отриманих в результаті декомпозиції загальних завдань), тим самим досягаючи конкретних показників (стандартів) за допомогою стандартних операційних процедур та інших методів комунікації.

У встановленні ефективної координації вирішальне значення має впровадження методологій процесів та проектів. Це включає алгоритмізацію вирішення складних завдань та надання покрокових алгоритмів виконавцям проектів та їх розробникам, а також отримання зворотного зв'язку з цього етапу для розуміння обґрунтування цих завдань з точки зору координації з виконавцями в умовах багатозадачності. Щодо пріоритетів, наявності ресурсів, термінів тощо, передумовою для створення ефективної системи координації для вирішення складних завдань є їх розбиття на пов'язані підзавдання та вибір відповідних методів і засобів для вирішення цих підзавдань у визначені терміни.

Західна практика пропонує прийняти зрілу модель: інституційну підтримку регіонального розвитку – створення регіональних інститутів розвитку та їхніх мереж. Як основні центри розробки стратегічних планів та підтримки проектів регіонального розвитку, ці інститути ефективно співпрацюють з представниками місцевих та центральних органів влади для забезпечення якісної співпраці між урядом, бізнесом та громадянськістю, а також для створення нових економічних просторів. Ми вважаємо, що Україна має всі умови для створення мережі національних інститутів.

Ми визначили, що Стратегія міжнародної конкурентоспроможності містить низку заходів та політик, спрямованих на зміцнення національної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, які загалом слугують механізмами підвищення глобальної конкурентоспроможності країни як у воєнний, так і в повоєнний періоди.

Нами наведені ключові аргументи для розуміння такої стратегії, яка є одним із важливих механізмів модернізації державного управління, відновлення національної економіки та відродження регіонів. Зокрема, ми висуваємо

аргументи, що сприяють економічному відновленню та регіональному відродженню:

- визначення пріоритетів для визначення ключових секторів з найбільшим потенціалом для відновлення та зростання в управлінні, економіці та регіональному відродженні;
- визначення інструментів для підвищення ефективності державного управління та мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів;
- реформування імміграційної політики для забезпечення економічної та регіональної стійкості та конкурентоспроможності.

На основі опрацьованих матеріалів ми сформулювали та запропонували напрямки та заходи модернізації механізму координації публічного управління для вирішення проблем економічного відновлення та регіонального відродження в Україні. Серед цих напрямків виділяються такі аспекти: ефективна реструктуризація департаментів державного управління; модернізація інструментів управління активами та фінансами державного сектору; подальше сприяння цифровізації та спрощенню державних послуг; покращення якості економічного регулювання; ліквідація монополій; та посилення якості та безпеки інфраструктури.

Для подальших перспективних напрямів удосконалення публічного управління та адміністрування в забезпеченні розвитку територій (територіальних громад) може стати розробка «Стратегії державного управління та менеджменту в Україні для сприяння сталому регіональному розвитку», спрямованої на побудову ефективної системи державного управління. У забезпеченні сталого територіального розвитку слід наголосити на адміністративному управлінні. У цьому контексті слід використовувати міжнародний досвід у державному управлінні та адмініструванні, наприклад, шляхом створення відповідних державних установ, діяльність яких сприятиме посиленню координації між цими установами у забезпеченні сталого територіального розвитку, та впровадження міжгалузевих підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи / за ред. Н.Р. Нижник та Н.Т. Гончарук. Київ : Моноліт, 2009. С. 10.
2. Адміністративне право України. Повний курс: підручник / Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/19688/1/Галуцько-АДМІНІСТРАТИВНЕ-ПРАВО-У-КРА8-ilovepdf-compressed-1%20%281%29.pdf>.
3. Александрова А. Територіальна громада в умовах децентралізації влади в Україні / А. Александрова // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 2) С. 51-54.
4. Андреев С. О., Савін С. О. Зарубіжний досвід публічного врядування в сфері медицини катастроф. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. № 3. С. 221–243.
5. Андрущенко В.Л., Данілов О.Д. Податкові системи зарубіжних країн : навч. посіб. Київ : Комп'ютер прес, 2004. 300 с.
6. Бакуменко В., Бондар І., Горник В., Шпачук В. Особливості публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.
7. Белікова, Н. В., Лукашев, С. В. (2024). Проектний підхід до публічного управління для розвитку об'єднаних територіальних громад. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, 2. 42-48. URL:
8. Бліхар М.М., Дєточка А.Ю. Роль нормативно-правових актів у системі джерел адміністративного права під час дії правового режиму воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. с.273-279. URL:<http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/330084>.
9. Будкін В. Взаємодія держави та громадянського суспільства у країнах СНД. Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в

контексті впровадження європейських принципів належного врядування : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 груд. 2012 р., м. Київ) / упоряд. В.М. Яблонський, О.А. Корнієвський, П.Ф. Вознюк. Київ : НІСД, 2013. С. 221–232.

10. Булик О. Б. Стратегія відновлення економіки України після війни. Економіка та суспільство. 2023. Випуск №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240/2163>

11. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н.. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>.

12. Ващенко І.В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків : ОВС, 2002. 256 с.

13. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді. Регуляторна стратегія: практика регулювання. URL: <http://www.academia.org>.

14. Вознюк К.І. Особливості регіональної політики в розвинутих країнах. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7284/1/zbirnyk_tez_20-22_05_20-79.pdf.

15. Грищенко І.М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf.

16. Децик О.П. Концептуальна схема організації механізму координації дій у сфері публічної дипломатії. Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 324 с.

17. Доступ до архівів. URL: <https://old.uinp.gov.ua/page/dostup-do-arkhiviv?q=page/dostup-do-arkhiviv>.

18. Електронні петиції України. URL: <https://petitions.com.ua/>.

19. Ерхард Л. Добробут для всіх. Wellbooks. 2023, 384 с. пер. з нім. А. Лапчак, В. Сенік. URL: [http://bibliograph.com.ua/erhard\\$1/index.htm](http://bibliograph.com.ua/erhard$1/index.htm).
20. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>.
21. Єдиний державний декларацій. URL: <https://public.nazk.gov.ua/>.
22. Єдиний веб-портал використання бюджетних коштів. URL: <https://spending.gov.ua/new/>.
23. Іванов С.В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. Економіка України. Economy of Ukraine, 2019, № 1 (686). С. 75–89.
24. Ініціатива прозорості видобувних галузей. URL: <http://eiti.org.ua/>.
25. Карпець С.Л. Світовий досвід управління регіональним розвитком. Вісник ЖДТУ. 2008. № 2 (44). С. 252-259.
26. Катренко А.В., Савка І.В., Механізми координації у складних ієрархічних сис темах. 2008. С. 156-166 URL: <https://science.lpnu.ua/sisn/all-volumes-and-issues/volume-631-2008/mehanizmi-koordinaciyi-u-skladnih-iierarhichnih-sistemah>
27. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2020 р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text).
28. Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в Україні. Аналітичний документ: Програма «U-LEAD з Європою». Відповідальний: Бастіан Файгель, директор Програми «U-LEAD з Європою» від GIZ. Редакційна колегія: Андрей Хорват, Олена Калініна, Мануель Хааг, Любіца Кошелюк, Мар'яна Семенишин, Руслан Поп'юк. Київ. 2023. – 53 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1293/Аналітика.pdf>
29. Кринична І. П. Державне управління процесами запобігання та профілактики надзвичайних ситуацій: міжнародний досвід. Публічне управління та митне адміністрування. 2018. № 1 (18). С. 112–121.
30. Лялюк О.Ю., Гриненко Є.В. Деякі проблеми здійснення електронного урядування в системі місцевого самоврядування в Україні.

Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 4. С. 101–105. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/22>.

31. Міжнародна Ініціативу «Партнерство “Відкритий Уряд”». URL: <https://www.opengovpartnership.org/our-members/>.

32. Місцеве самоврядування у Швеції. URL: <http://cityukraine.info/?ch=3&fl=sweden>.

33. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>.

34. Мугал М. Моделі відновлення після руйнації: світові кейси для України. Інститут аналітики та адвокації. 29 Червня 2023. URL: <https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislya-rujnaziyi-svitovi-kejsy-dlya-ukrayiny/>

35. Мудренко Н. В. Координація у фокусі сучасної європейської науки публічного управління. Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – 324 с.

36. Мунько А.Ю. Хохба О.Т. Суспільна угода як основа взаємодії органів публічної влади та громадськості в Україні: інтергація європейських цінностей. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. С. 87–92. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.14>.

37. Нагребецька І. Політика реформи чи реформа без політики? Урядовий кур'єр. 2006. 2 черв. С. 6.

38. Об'єднані територіальні громади. Сайт Децентралізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/gromadas>.

39. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні : теоретичний аспект. Ефективність державного управління, 2015. Вип. 44 (1). С. 53–63.

40. Орел О.В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. Економіка, управління та

адміністрування. 2025, с. 184–189. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189).

41. Офіційний портал оприлюднення інформації про публічні закупівлі України. URL: <https://prozorro.gov.ua/>.

42. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. Науковий вісник: Державне управління. 2022. № 1(11). С. 186–206. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206).

43. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>.

44. План відновлення України. Національна рада з відновлення. 2022. URL: <https://shorturl.at/TJfqV>.

45. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

46. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 / Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення : 15.01.2022).

47. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>.

48. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР: станом на 3 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.

49. Пропозиції до політики щодо врегулювання конфлікту на тимчасово непідконтрольних територіях на Сході України (Policy Paper). URL: <https://parlament.org.ua/2017/09/08/propozytsiyi-do-polityky-shhodo-vregulyuvannya-konfliktu-na-tymchasovo-nepidkontrolnyh-terytoriyah-na-shodi>

ukrayiny-policy-paper/.

50. Публічне адміністрування в Україні: навчальний посібник / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2011. 306 с.

51. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

52. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ. НАДУ, 2018. 224 с.

53. Розпорядження КМУ Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2018–2020 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2018-p>.

54. Розпорядження КМУ Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2014–2015 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1176-2014-p>.

55. Розпорядження КМУ Про схвалення плану дій з впровадження в Україні Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2012-p>.

56. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. № 4. С. 441-463.

57. Соціально-економічний паспорт Заболотівської громади [0979be381369abd08f9823171c005286.doc](#)

58. Стасюк О., Чмирьова Л., Федяй Н., Проведення аналізу регуляторного впливу в країнах ОЕСР: практичний досвід для України. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Vol. 1 № 3. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/60>

59. Стратегія економічного та соціального розвитку Заболотівської територіальної громади на період до 2027 року [a846395f4494e48d380b746cb6e5dd49.pdf](#)

60. Трещов М.М., Мунько А.Ю. Сучасні інструменти розвитку громад: навч. Посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. Т 66. 328 с.
61. Труш О. О., Гудименко Ю. В. Світовий досвід державного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Державне будівництво. 2009. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/21192/19811/>
62. Хартія багаторівневого врядування в Європі (Charter for Multi-level Governance in Europe), ухвалена Комітетом регіонів ЄС 3 квітня 2014 р. URL: <http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/mlg-charter/en.pdf>
63. Чекаленко Л. Формування громадянського суспільства в Республіці Польща (з погляду українського контексту). Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті впровадження європейських принципів належного врядування : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 груд. 2012 р., м. Київ) / упоряд. В.М. Яблонський, О.А. Корнієвський, П.Ф. Вознюк. Київ : НІСД, 2013. С. 341–344.
64. Шиманке Д. Адміністративні реформи в Західній Європі як орієнтир для реформи державного управління в Україні // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. — Д.: Монолит, 2009. — 384 с.
65. Alexander D. Principles of Emergency Planning and Management. Edinburgh: Dunedin Academic Press Ltd, 2002. 341 p.
66. Anthony I. Military Dimensions of a Multipolar World: Implications for Global Governance. Strategic Analysis. 2018. №42(3). С. 208–219. DOI: <https://doi.org/10.1080/09700161.2018.1463957>
67. Back to the top. The International Competitiveness Strategy for the Czech Republic 2012–2020. 2010. 59 p. URL: <https://www.mpo.gov.cz/assets/dokumenty/44023/49501/578204/priloha001.pdf>
68. Bevir, M. Key Concepts in Governance. London, 2009. P. 56 URL: <https://doi.org/10.4135/9781446214817>
69. Bolleyer, N., & Börzel, T. A. Non-hierarchical Coordination in Multilevel Systems. European Political Science Review, 2010, 2: 157–185.

<https://www.cambridge.org/core/journals/european-political-science-review/article/abs/nonhierarchical-policy-coordination-in-multilevel-systems/9CD0D70B20C5AC264265E60F1A0A14F5>

70. Bouckaert, G., Peters, B. G. & Verhoest K. *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*, 2010. Basingstoke: Macmillan. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4605612/mod_resource/content/1/The-Coordination-of-Public-Sector-Organizations-Shifting-Patterns-of-Public-Management%20%281%29.pdf

71. Braun, D. Organizing the political coordination of knowledge and innovation policies. *Science and Public Policy*, 2008, 35, 227–239. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.835.172&rep=rep1&type=pdf>

72. Comfort L., Boin A., Demchak C. *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events*. University of Pittsburgh Press, 2010.

73. Dunford M., Han M. *Energy Dilemmas: Climate Change, Creative Destruction and Inclusive Carbon-Neutral Modernization Path Transitions*. *International Critical Thought*. 2024. C. 1–25.

74. Dvorovyi, M., Kvartsiana, K., Melenchuk, A., Mysyshyn, A. and Khutkyy, D. (2021), *Public health or digital liberties? Citizens' tracking during and after COVID-19*, Institute of Innovative Governance, Kyiv, Ukraine.

75. European Centre for Disease Prevention and Control. URL: <https://www.ecdc.europa.eu/en>

76. Fabbrini F. The recovery and resilience facility as a new legal technology of European governance. *Journal of European Integration*. 2024. № 47(1). C. 85–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2024.2361830>

77. Haibo Z., Xing T. Structural Change in China's Emergency Management: Theoretical Generalizations. *Social Sciences in China*. 2016. №37(2). C. 77–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/02529203.2016.1162010>

78. Hamm M. Emergency politics from the inside: EU staff and the building of a task force during the Greek crisis. *European Politics and Society*, 2024. C. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1080/23745118.2024.2418336>

79. Kearney R.C., Hays S.W. Reinventing Government. The New Public Management and Civil Service Systems in International Perspective. The Danger of Throwing the Baby out with the Bathwater. Review of Public Personnel Administration. 1998. Vol. XVIII. N 4
80. Lagadec P. States of Emergency: Technological Failures and Social Destabilization. London : Butterworth-Heinemann Ltd, 1990.
81. Lindblom, C. E. (1965) The Intelligence of Democracy. Decision Making through Mutual Adjustment. New York: Free Press.
82. Metcalfe, L. (1994) International Policy Co-ordination and Public Management Reform. International Review of Administrative Sciences 60: 271–290.
83. Modernising government. Presented to Parliament by the Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office by Command of Her Majesty. London : Stationery Office, 1999. 66 p.
84. O'Neill P. II. Civil–Military Cooperation: Lessons Repeated Until Learned. Whitehall Papers. 2023. № 01(1), C. 23–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/02681307.2023.2415222>
85. OECD (2021), Government Brief 2021, OECD Publishing, Paris, France. doi.org/10.1787/1c258f55-en
86. Painter, M. (1981) Central agencies and the coordination principle. Australian Journal of Public Administration, 40: 265–280.
87. Peters B. G., Torfing J. Theoretical Framing of Public Administration Research. International Journal of Public Administration, 2025. C. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2446901>
88. Peters B. Guy (2018) The challenge of policy coordination, Policy Design and Practice, 1:1, 1–11, DOI: 10.1080/25741292.2018.1437946. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2018.1437946>
89. Pettit S. J., Beresford, A. K. C. Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models. International Journal of Logistics Research and Applications. 2005. №8(4), C. 313–331. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675560500407325>

90. Pollitt C. The citizen's charter: A preliminary analysis. *Public Money & Management*. 1994. Vol. 14, Iss. 2.
91. Scharpf, F. W (1994) Games Real Actors Could Play: Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations. *Journal of Theoretical Politics* 6: 27–53.
92. Singh, V., Correa da Cunha, H., & Mangal, S. Do Geopolitical Risks Impact Trade Patterns in Latin America? *Defence and Peace Economics*. 2023. №35(8), C. 1102–1119. DOI: <https://doi.org/10.1080/10242694.2023.2299072>
93. Spicer M. Public Administration, the History of Ideas, and the Reinventing Government Movement. *Public Administration Review*. 2003. Vol. 64. N 3.
94. Sylves R. Disaster Policy and Politics: Emergency Management and Homeland Security. CQ Press, 2019. 408 p.
95. The Emergencies Act 1988. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/E-4.5/ FullText.html>
96. The official site of European Commission (2022), “Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council: Commission Opinion on Ukraine's application for membership in the European Union, Brussels, 17.6.2022, COM(2022) 407 final version”, available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/opinion-ukraines-application-membership-european-union_en (Accessed 5 Apr 2023).
97. The official site of UNDP in Ukraine (2023), “Inclusive development, recovery and peacebuilding”, available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (Accessed 5 Apr 2023).