

**ВИДАННЯ ПІДГОТОВЛЕНО В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ
ПРОЄКТУ ЕРАЗМУС + «ТРАНСКАРПАТСЬКИЙ ЦЕНТР
ЖАНА МОНЕ З ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ
СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ»**

(Грантова угода № – 619688-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CoE)



**THE EDITION IS PREPARED WITHIN THE ERASMUS + PROJECT
«JEAN MONNET TRANSCARPATSIAN CENTER FOR THE STUDY
OF EUROPEAN DEVELOPMENT STRATEGIES»**

(Grant agreement No – 619688-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CoE)



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Науково-навчальний інститут євроінтеграційних досліджень

ДЕРЖАВНО-АДМІНІСТРАТИВНІ ІННОВАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Дидактичні матеріали

2022



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
STATE UNIVERSITY 'UZHHOROD NATIONAL UNIVERSITY'
Research Institute of European Integration Studies

STATE AND ADMINISTRATIVE INNOVATIONS: EUROPEAN EXPERIENCE

Didactic materials

2022

УДК 351/354(4)+35.08:327.39

Д 36

Д 36 **Державно-адміністративні інновації: європейський досвід:** дидактичні матеріали / за ред. О.М. Руденко. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2022. – 252 с.

ISBN 978-617-8276-47-8

У навчальному виданні, підготовленому за результатами циклу тренінгів у рамках реалізації в УжНУ міжнародного проекту за на-прямом Жана Моне, вміщено навчально-методичні та інформацій-но-презентаційні матеріали, що розкривають сучасні пріоритети та напрями європеїзації публічного управління в Україні.

Для фахівців органів державного управління та органів місцевого самоврядування, що опікуються питаннями європейської інтеграції, а також здобувачів усіх рівнів вищої освіти відповідних спеціальностей у контексті підготовки сучасного професійного кадрового потенціалу.

Авторський колектив (автори-упорядники): О.М. Руденко (керівник авт. кол.), В.Ф. Загурська-Антонюк, М.В. Канавець, Г.В. Капленко, І.І. Коло-совська, І.А. Косач, Ю.Ю. Лихач, О.В. Михайловська, Н.В. Філіпова, С.В. Штур-хецький.

Рецензенти:

Коваль Я.Б., начальник Міжрегіонального управління Національного агентства України з питань державної служби у Львівській та Закарпат-ській областях

Шестаковська Т.Л., доктор наук з державного управління, ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Артёмов І.В., кандидат історичних наук, доцент, директор НН інсти-туту євроінтеграційних досліджень ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Підтримка Європейською Комісією випуску цієї публікації не означає схвален-ня змісту, який відображає лише думку авторів, і Комісія не може нести відповідальність за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.

© Колектив авторів-укладачів, 2022

© ДВНЗ «УжНУ» Науково-навчальний інститут євроінтеграційних досліджень, 2022

ISBN 978-617-8276-47-8

UDK 351/354(4)+35.08:327.39

D 36

D 36 **State and administrative innovations: European experience:** didactic materials / Edited by Olga Rudenko. Uzhhorod: SU 'UzhNU', 2022. – 252 p. ISBN 978-617-8276-47-8

The educational publication, prepared based on the results of a cycle of training sessions as part of the implementation of the Erasmus+ Jean Monnet Project at the UzhNU, contains educational and methodological and informational, and presentational materials that reveal modern priorities and directions for the Europeanization of public administration in Ukraine.

Intended for specialists of state administration bodies and local self-government bodies dealing with issues of European integration, as well as applicants of all levels of higher education in relevant specialties in the context of training modern professional human resources.

Author team (authors-compilers): O.M. Rudenko (head of the author's team), V.F. Zagurska-Antonyuk, M.V. Kanavets, G.V. Kaplenko, I.I. Kolosovska, I.A. Kosach, Yu.Yu. Lykhach, O.V. Mykhaylovska, N.V. Filipova, S.V. Shturkhetskyi.

Reviewers:

Koval Ya.B., Head of the Interregional Department of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues in Lviv and Transcarpathian Regions

Shestakovska T.L., Doctor of Science in Public Administration, Rector of the Chernihiv Institute of Information, Business and Law of Higher Education Institution 'International Scientific and Technical University named after academician Yuriy Bugai'

Artyomov I.V., PhD in History, Associate Professor, Director of the Research Institute of European Integration Studies, SU 'Uzhhorod National University'

The European Commission's support for the production of this publications does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ISBN 978-617-8276-47-8

© The authors' team, 2022
© SU 'UzhNU', Research Institute of
European Integration Studies, 2022

ЗМІСТ

Передмова	8
I. Навчально-методичні матеріали	11
1. Загальні питання Європейського Союзу (історія та перспективи для України)	12
1.1. Перспективи для України	12
1.2. Принципи доброго врядування Ради Європи.....	26
1.3. Система державного управління безпекою в сучасних державах в умовах глобалізації.....	38
2. Європеїзація системи публічного управління.....	53
2.1. Захист прав людини і європейські цінності	53
2.2. Історія та практика реформ	70
2.3. Управління проектами міжнародного технічного співробітництва	86
2.4. Фандрайзинг на місцевому та регіональному рівнях	100
2.5. Система управління, орієнтована на результат ..	114
3. Формування професійного кадрового потенціалу, орієнтованого на євроінтеграцію	130
3.1. Соціальні мережі під час воєнного стану – загрози і можливості для використання державними службовцями.....	130
3.2. Design Thinking – інструментарій створення інновацій	142
3.3. Професіоналізація публічних службовців в умовах сучасних викликів та ризиків (розвиток soft skills).....	169
3.4. Управлінська ефективність керівника в умовах євроінтеграційних викликів та сучасних криз	199
II. Інформаційно-презентаційні матеріали	217
Відомості про авторів	251

CONTENT

Preface	8
I. Educational and Methodical Materials.....	11
1. General Issues of the European Union (History and Prospects for Ukraine)	12
1.1. Prospects for Ukraine	12
1.2. The Council of Europe’s Principles of Good Governance.....	26
1.3. The System of State Security Management in Modern States in the Conditions of Globalization	38
2. Europeanization of the Public Administration System.....	53
2.1. Human Rights Protection and European Values.....	53
2.2. History and Practice of Reforms.....	70
2.3. International Technical Cooperation Project Management.....	86
2.4. Fundraising on Local and Regional Levels.....	100
2.5. Management System, Oriented to the Result	114
3. Formation of Professional Personnel Potential, Focused on European Integration	130
3.1. Social Networks During Martial Law – Threats and Opportunities for Use by Civil Servants.....	130
3.2. Design Thinking is a Tool for Creating Innovations....	142
3.3. Professionalization of Public Servants in the Conditions of Modern Challenges and Risks (Development of Soft Skills)	169
3.4. Managerial Effectiveness of the Head in the Conditions of European Integration Challenges and Modern Crises.....	199
II. Information and Presentation Materials	217
Information about the authors-compilers	251

ПЕРЕДМОВА

Тематика європеїзації системи публічного управління набуває особливо важливого значення в умовах геополітичних трансформацій, боротьби й протидії комплексним загрозам, повномасштабної військової агресії Росії проти України. 23 червня 2022 року Європейський парламент переважною більшістю голосів ухвалив резолюцію на підтримку статусу кандидата в ЄС для України, а Рада Європейського Союзу надала Україні статус кандидата на вступ до Євросоюзу. Це вимагає від України виконання певних умов та критеріїв перед вступом в ЄС, у тому числі забезпечення ефективної роботи органів публічної влади, з метою досягнення демократії, прав людини, стабільного суспільного розвитку тощо. А отже формування професійного кадрового потенціалу, орієнтованого на євроінтеграцію, створення можливостей його професійного розвитку та саморозвитку, оскільки саме на державних службовців буде покладено відповідальність щодо забезпечення належного розвитку євроінтеграційного вектору України.

Запропонований цикл тренінгів спрямований на підвищення загального рівня знань та набуття відповідного практичного досвіду фахівцями органів державного управління та органів місцевого самоврядування, що опікуються питаннями європейської інтеграції. Особливо важливого значення набуває також підготовка керівників громадських організацій та активістів громадського сектору щодо координації взаємодії органів публічного управління, бізнесу й науки, поглиблення комунікації держави й громадськості,

поінформованості й обізнаності населення в контексті освіти в межах території громад. А також здобувачів усіх рівнів вищої освіти відповідних спеціальностей в контексті підготовки сучасного професійного кадрового потенціалу, орієнтованого на інновації в умовах сучасних викликів, ризиків та криз.

Основними завданнями запропонованого циклу тренінгів є формування професійного кадрового потенціалу, орієнтованого на європеїзацію та інновації; вдосконалення вмінь та навичок щодо управлінської діяльності з актуальних питань реформування державного управління, вирішення складних завдань забезпечення національної і міжнародної безпеки; сформування навичок досягнення ефективності інституційної та функціональної взаємодії в системі публічного управління в умовах невизначеності, глобальних викликів, ризиків та загроз; актуалізація знань аналітичного та критичного мислення в системі комунікації у воєнний та повоєнний період; оволодіння навичками та інструментами протидії дезінформаційним наративам та неправдивій інформації з урахуванням сучасних медійних викликів, забезпечення інформаційної безпеки.

Цільова аудиторія була представлена керівниками та фахівцями органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що опікуються питаннями європейської інтеграції; керівниками громадських організацій та активістами громадського сектору; магістрами спеціальностей: «Публічне управління та адміністрування», «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», аспірантами, молодими вченими.

До проведення тренінгів було залучено провідних експертів та консультантів з питань місцевого самоврядування і регіональної політики, управління містом, місцевої демократії і виборів, маркетингу та брендингу територій, місцевих фінансів, демократичного врядування, стратегічного

управління, фахівців з розробки навчальних і тренінгових програм з розвитку системи публічного управління.

Пропонований цикл складається з трьох тематичних блоків, що охоплюють 12 тренінгів. Для кожного з них наведено тематику, мету і завдання, коротку навчальну програму, практичні завдання для обговорення, тему практичному-дослідження, питання для самоконтролю, а також розширений перелік рекомендованої літератури та довідкових посилань на джерела.

Значно підсилює зміст видання блок інформаційно-презентаційних дидактичних матеріалів.

I.
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ
МАТЕРІАЛИ

1. ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (ІСТОРІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ)

1.1. ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

ВСТУП

Європейська інтеграція – це зближення України з Європейським Союзом як на рівні законів, так і на рівні правил та звичаїв, що існують у суспільстві. Її метою є вступ України до ЄС. Вступ України до ЄС підтримує переважна більшість українців, євроінтеграційний процес є відображенням волі українського народу. Євроінтеграція є пріоритетом української влади. Президент, уряд та парламент працюють як одна команда, щоб цей процес ішов якомога швидше. В уряді за євроінтеграцію безпосередньо відповідає віцепрем'єр-міністр з європейської та євроатлантичної інтеграції Ольга Стефанішина.

Сьогодні Україна є надійним партнером Європейського Союзу і рухається до набуття членства в ЄС. Це нешвидкий процес, але ми йдемо за графіком, виконуємо Угоду про асоціацію з ЄС, приймаємо необхідні (євроінтеграційні) закони та проводимо реформи.

Обраний Україною вектор євроінтеграційного розвитку передбачає утвердження публічної, професійної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян державної служби. Проведення системних реформ у сфері державного управління неможливе без запровадження європейської моделі публічної служби. Важливим складником

європейської інтеграції України є реформування публічної служби й узгоджується із зобов'язаннями, передбаченими Угодою про асоціацію України із ЄС 2014 р. і іншими міжнародними договорами. Сьогодні у світі реалізовується досить багато моделей публічної служби, дослідження яких може бути корисним для України. Таким чином, необхідно враховувати досвід ефективних моделей організації публічної служби в європейських країнах та можливість його адаптації у вітчизняну практику. Провідну роль у реформуванні інституту державної служби України відіграє посилення міжнародного співробітництва, впровадження в державне управління та державну службу низки ринкових елементів, що вже зарекомендували себе з позитивного боку як у державному, так і в недержавному секторах; головною умовою реформування є зміна стереотипних уявлень про саму державну службу та державних службовців як про корумпований і гальмівний механізм, поступове та невпинне утвердження інституту державної служби України як флагмана сталого демократичного розвитку держави.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є ознайомлення із засадами функціонування Європейського Союзу як регіонального утворення та основних принципів адаптації державної служби до його потреб; формування напрямів функціонування державної служби за умов євроінтеграційних процесів.

Завдання:

- знати та розуміти передумови формування Європейського Союзу, основні етапи його утворення та проблеми розвитку;
- знати інституційні засади функціонування Європейського Союзу, функції та повноваження основних інституцій, можливості взаємодії з ними України;

- знати та розуміти перспективи входження України до Європейського Союзу, основні можливості, які надає Україні отримання статусу кандидата;
- знати та розуміти засади реформування системи державного управління в Україні;
- знати нормативно-правові засади адаптації державної служби до потреб Європейського Союзу.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Європейський Союз як регіональне утворення
Європейський Союз (European Union) – економічний і політичний союз, що об'єднує 27 незалежних держав-членів.

Регламент ЄС (regulation) є обов'язковим у повному обсязі. Він прямо застосовується в усіх державах-членах. Немає потреби у прийнятті національних законів.

Директива ЄС (directive) визначає результат, який мають досягти всі держави-члени ЄС або їх група. Проте кожна з держав вирішує сама, яким чином досягти такого результату.

Рішення (decision) є обов'язковим у повному обсязі. Воно може бути адресовано державам-членам, групам осіб чи навіть окремим людям.

Єдність у різноманітті: Європа – це континент, де існує не лише багато різних традицій та мов, але також і спільні цінності, які захищає ЄС. Він заохочує співпрацю між народами Європи та пропагує єдність, зберігаючи при цьому різноманіття та гарантуючи прийняття максимально наближених до людей рішень.

У рамках ЄС сформовано єдиний правовий простір. Правові документи, прийняті міждержавними органами ЄС, діляться на дві категорії: первинне законодавство, що включає міждержавні угоди про створення і розширення ЄС, а також інші угоди, що стосуються функціонування Сою-

зу; вторинне законодавство, представлене: регламентами; директивами; законодавчими актами, що містять загальні положення, які конкретизуються в спеціальних постановках країн-членів ЄС; рішеннями; рекомендаціями і думками.

У фінансовому аспекті ЄС володіє власними фінансовими коштами незалежно від бюджетів країн, які входять у нього. Розмір бюджету ЄС визначається Радою та Європарламентом і щорічно затверджується останнім.

Практичне завдання для обговорення. Проаналізувати основні періоди становлення і розвитку ЄС. Для кожного періоду визначити пріоритетні мотиви та цілі країн.

Тема 2. Інституції ЄС

Європейський парламент: діє спільно з Радою ЄС як законодавчий орган; єдиний орган, який прямо обирають громадяни ЄС; складається із 754 депутатів; термін повноважень – 5 років (2019- 2024); здійснює демократичний нагляд за діяльністю всіх інституцій ЄС; здійснює з Радою ЄС бюджетний контроль; уповноважений схвалювати або відхилити призначення президента та членів Європейської Комісії, висловлювати вотум недовіри Комісії в цілому; Голова Європарламенту обирається на два з половиною роки; Депутати Європарламенту вивчають законопроекти і затверджують бюджет, приймають спільні рішення з Радою ЄС з конкретних питань і контролюють роботу Ради ЄС і Європейської Комісії. Європарламент проводить пленарні засідання в Страсбурзі (Франція) і Брюсселі (Бельгія).

Рада Європейського Союзу (Рада міністрів) діє спільно з Європарламентом як законодавчий орган; складається з міністрів урядів країн-членів; залежно від обговорюваних питань і відповідно до напрямів політики Євросоюзу Рада ЄС може збиратися у складі різних профільних міністрів: Рада міністрів закордонних справ, Рада міністрів економіки тощо. Тому ця інституція має ще одну назву – Рада міністрів

ЄС. Міністри країн-членів ЄС обговорюють законодавчі акти ЄС і приймають або відкидають їх шляхом голосування; забезпечує координацію широкої економічної та соціальної політики і встановлює принципи Спільної зовнішньої та безпекової політики; укладає міжнародні угоди; здійснює з Європарламентом бюджетний контроль.

Європейська Рада – найвища інституція ЄС; визначає стратегічні напрями розвитку ЄС; погоджує на самітах найбільш важливі та значущі для ЄС рішення; Президент Європейської Ради обирається на термін 2,5 року, головує на засіданнях лідерів держав ЄС, а також забезпечує зовнішнє представництво ЄС на рівні голів держав та урядів.

Європейська Рада складається з голів держав та урядів (президенти та/або прем'єр-міністри) всіх країн-членів ЄС, а також Президента Європейської Ради та Президента Європейської Комісії. Це найвищий політичний орган ЄС. Його зустрічі ще називають самітами.

Європейська Комісія - вищий виконавчий орган ЄС, який має право законодавчої ініціативи; складається з 27 членів (комісарів) і президента, які призначаються на 5 років національними урядами, але повністю незалежні у виконанні своїх обов'язків; склад затверджується Європейським Парламентом; кожен член Комісії відповідає за певну сферу політики ЄС і очолює відповідний Генеральний Директорат; відповідає за виконання рішень Європарламенту та Ради ЄС; контролює дотримання європейського законодавства; розпоряджається бюджетом; узгоджує міжнародні угоди, забезпечує виконання договорів та щоденну роботу ЄС; термін повноважень – 2019 - 2024 рр. (до наступних виборів у Європарламент).

Рада Європейського Союзу – це також орган ЄС, який ще іноді називають Радою міністрів. Він складається з міністрів всіх країн-членів ЄС. Рада приймає рішення та ухвалює законодавчі акти ЄС.

Рада Європи не є органом Європейського Союзу. Це міжнародна організація, цілями якої є захист прав людини, розвиток демократії та верховенства права. Створена у 1949 році, сьогодні налічує 47 держав-членів. Її найбільшими досягненнями є прийняття Європейської Конвенції з прав людини та створення Європейського суду.

Європейський суд (Суд Європейського Союзу) - судовий орган ЄС вищої інстанції; забезпечує дотримання права ЄС та єдине тлумачення і застосування законодавства ЄС у всіх країнах-членах; вирішує юридичні суперечки між національними урядами та інституціями ЄС, між ЄС і фізичними або юридичними особами; до складу входить по одному судді від кожної країни ЄС.

Рахункова палата ЄС - незалежний орган Європейського Союзу; здійснює аудит фінансів і бюджету ЄС; оцінює управління фінансами; захищає фінансові інтереси громадян ЄС; включає по одному представнику з кожної країни-члена, яких призначає Рада ЄС на кожні шість років; співпрацює при плануванні бюджету з двома дорадчими органами: Європейським економічним і соціальним комітетом і Комітетом регіонів. Перший виражає позиції громадянського суспільства, другий – відповідає за регіональні та місцеві органи влади.

Європейський центральний банк (ЕЦБ) - незалежна фінансова установа, яка управляє єдиною грошовою одиницею ЄС (євро); визначає валютну політику країн ЄС; підтримує купівельну спроможність євро та цінову стабільність; встановлює ключові процентні ставки; управляє валютними резервами Європейської системи Центральних банків (ЕСЦБ), головним завданням якої є підтримка стабільності цін; до штату входять представники усіх країн-членів ЄС.

Європейський інвестиційний банк (ЕІВ) - орган ЄС, заснований у 1959 р.; сприяння розвитку, інтеграції і співпраці шляхом надання інвестиційних позик; позики надаються

у формі довготермінових кредитів під однаковий відсоток; статутний капітал формується із внесків країн-учасниць.

Практичне завдання для обговорення. *Ознайомтеся з організаційними документами діяльності Європейського Союзу. На основі документальної бази охарактеризуйте еволюцію створення та розвитку основних засад діяльності інститутів ЄС.*

Тема 3. Євроінтеграція України

Процедура вступу до ЄС на основі Копенгагенських критеріїв членства, що були ухвалені Європейською Радою в Копенгагені в червні 1993 р. для держав-кандидатів з Центральної та Східної Європи: стабільність інституцій, що гарантують демократію, верховенство права, права людини та повагу і захист меншин (політичний критерій); наявність діючої ринкової економіки, а також здатність протистояти конкурентному тиску й ринковим силам у межах ЄС (економічний критерій); спроможність взяти зобов'язання щодо членства, включаючи відданість цілям політичного, економічного та валютного союзу (правовий критерій).

Членство вимагає, щоб держави-кандидати добилися стабільності інститутів, що гарантують демократію, верховенство закону, права людини, повагу і захист меншин, наявність функціонуючої ринкової економіки, а також здатність справлятися з конкурентним тиском ринкової економіки в рамках Союзу.

Процес приєднання відбувається в чотири основні стадії: аплікаційна – подання заявки на вступ; оцінювальна – розгляд заявки та прийняття позитивного рішення; переговорна – проведення переговорів з державою-кандидаткою; ратифікаційна – підписання договору про вступ та набрання ним чинності.

Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньополітичним пріоритетом України, а подальша розбудова та

поглиблення взаємовідносин між Україною та ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції.

Основним стратегічним документом для досягнення цих цілей є Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС; 21 березня 2014 р. – під час позачергового саміту Україна – ЄС підписано політичну частину Угоди; 27 червня 2014 р. – в ході засідання Ради ЄС підписано економічну частину Угоди; 16 вересня 2014 р. – Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду; 1 листопада 2014 р. – здійснювалося тимчасове застосування Угоди до моменту набрання нею чинності; 1 вересня 2017 року – після тривалого процесу ратифікації усіма державами-членами Угода набула чинності у повному обсязі.

Угода про асоціацію за своїм обсягом і тематичним охопленням стала найбільшим міжнародно-правовим документом за всю історію України та найбільшим міжнародним договором з третьою країною, коли-небудь укладеним ЄС.

Принципи: демократії, прав і свобод людини, верховенства права; суверенності та територіальної цілісності, непопущності кордонів і незалежності.

Угода про асоціацію передбачає спеціальні інституційні утворення для відносин ЄС та України: на найвищому рівні – саміт ЄС-Україна, що забезпечує діалог найвищого рівня і платформу для зустрічей президентів; на міністерському рівні – діалог у рамках Ради з питань асоціації, яка може проводити зустрічі у будь-якому форматі; Комітет з питань асоціації (складається з представників міністерств, головним чином, на рівні заступників міністрів з питань

європейської інтеграції) надає допомогу Раді з питань асоціації; Парламентський комітет з питань асоціації (складається з членів Європейського парламенту з однієї сторони та Верховної Ради України з іншої) здійснює парламентську співпрацю; Платформа громадянського суспільства, яка має змогу надавати рекомендації Раді з питань асоціації.

Єврокомісія деталізувала свої вимоги до України у відповідному документі, який передбачає :впровадити законодавство про процедуру відбору суддів Конституційного Суду України; завершити відбір кандидатів у члени Вищої ради юстиції та відбір кандидатів до створення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України; посилити боротьбу з корупцією, призначити нових керівників САП та НАБУ; забезпечити відповідність законодавства про боротьбу з відмиванням грошей стандартам FATF; запровадити антиолігархічний закон; ухвалити закон про ЗМІ, який наблизить Україну до європейського законодавства; завершити реформу законодавства щодо захисту нацменшин.

23 червня 2022 року Європейський парламент переважною більшістю голосів ухвалив резолюцію на підтримку статусу кандидата в ЄС для України, а Рада Європейського союзу надала Україні статус кандидата на вступ до Євросоюзу. У новому статусі Україні буде доступна фінансова допомога ЄС, призначена для країн, які готуються до вступу в ЄС, і надається у формі грантів, інвестицій та технічної допомоги. Макрофінансова допомога (кредит) – це специфічна форма підтримки партнерів ЄС, що призначена для відновлення стійкої зовнішньої позиції країн, які стикаються із труднощами зовнішнього фінансування.

Статус кандидата ЄС для України означає: 1) Офіційний старт набуття членства в ЄС - ЄС визначає та юридично закріплює європейське майбутнє України. Статус кандидата офіційно запускає процес набуття Україною членства в Європейському Союзі. 2) Масштабна трансформація країни -

підготовка до членства в ЄС передбачає наближення рівня життя, добробуту та правового захисту українців, як в країнах ЄС. 3) Доступ до фінансування - Україні буде доступна фінансова допомога для країн, які готуються до вступу в ЄС, зокрема гранти, інвестиції або технічна допомога. 4) Залучення інвестицій - у ході реформ Україна ставатиме все більш зрозумілою та привабливою для інвесторів. Країни-члени ЄС розглядатимуть інвестиції в Україну як інвестиції у зміцнення та зростання ЄС. 5) Розвиток співпраці - Україна стане учасником програм та ініціатив ЄС, відкритих для країн зі статусом кандидата на членство. Тож завдання України – втілювати реформи, про які домовиться з Євросоюзом. ЄС очікує від України більшого прогресу, наприклад, у судовій реформі та боротьбі з корупцією

Практичне завдання для обговорення. Проаналізувати процес переговорів між ЄС та країнами-кандидатами шляхом виокремлення політичних, економічних та правових аспектів.

Тема 4. Спроможність державної служби – передумова успішної євроінтеграції

У статті 3 Угоди про асоціацію належне врядування визначається як один з основних принципів для посилення відносин з ЄС.

Належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції.

Для забезпечення ефективної діяльності Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики у різних сферах за розділами Угоди необхідно створити професійну, результативну, ефективну та підзвітну систему центральних органів виконавчої влади.

Відповідно до Європейських стандартів належного врядування, розроблених Програмою SIGMA та викладених у

документі «Принципи державного управління», державна служба повинна бути професійною, добросовісною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян.

Реформування системи державного управління в Україні відповідно до Європейських стандартів здійснює Національне агентство України з питань державної служби.

Згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах.

У процесі адаптації державної служби України до стандартів європейського управлінського простору актуальним залишається подолання реальних перешкод на шляху впровадження гендерної рівності в організацію самої державної служби. При цьому досвід кожної окремої європейської країни є важливим щодо запровадження принципу паритетної участі жінок та чоловіків у сфері державної служби, концентрується навколо характерних для конкретного соціокультурного середовища усталених ментально-етичних і гендерних домінант та стереотипів. Реформування державної служби регулюють законодавчі акти (Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про Кабінет Міністрів України», Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», Закон України «Про місцеві державні адміністрації», Закон України «Про очищення влади», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони»; акти Президента України; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; накази НАДС України.

Практичне завдання для обговорення. Охарактеризувати механізми адаптації законодавства України у сфері державної служби до законодавства ЄС.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність поняття «європейська інтеграція».
2. Назвіть ознаки європейської інтеграції.
3. Проаналізуйте теоретичне підґрунтя процесів європейського об'єднання.
4. Які три міжнародні організації стояли у витоків створення Європейського Союзу?
5. Охарактеризуйте роль Лісабонських угод у сучасній побудові Європейського Союзу.
6. Коли відбулося перше розширення Європейського Співтовариства? Які зобов'язання отримали нові країни-члени ЄС?
7. Яку політику проводять країни ЄС по відношенню до майбутніх його членів?
8. З якими труднощами зіштовхнулася Україна на шляху реалізації своєї євроінтеграційної політики?
9. Що на сьогодні можна назвати головними здобутками у відносинах між Україною та ЄС?
10. Визначте пріоритетні завдання реформ в Україні, вирішення яких сприятиме наближенню нашої держави до ЄС.
11. Які переваги дає Україні асоціація з ЄС?
12. Опишіть пріоритети співпраці в рамках Східного партнерства.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Постанова КМУ № 306 від 26 квітня 2017 року. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/306-2017-%D0%BF>

2. Постанова КМУ № 335 від 18 травня 2016 р.
3. Розпорядження КМУ № 474-р від 24 червня 2016 року. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>
4. Розпорядження КМУ № 142-р від 8 лютого 2017 року. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80>
5. Розпорядження КМУ № 415-р від 24 травня 2017 року. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/415-2017-%D1%80>
6. Розпорядження КМУ № 726-р від 11 жовтня 2017 року. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/726-2017-%D1%80>
7. Булатова О.В., Чентуков І.Ю. Розвиток північноамериканської моделі інтеграції: континентальний та трансконтинентальний напрями // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 9. С. 160-165.
8. Вдовиченко О. Основні зміни інституційної системи Європейського Союзу після Лісабонського договору // Юрид. Україна. № 9 (93). 2010. С. 118-123.
9. Венецька О. Хартія фундаментальних прав Європейського Союзу та Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: проблема взаємодії // Держава і право. Юрид. і політ. науки: зб. наук. пр. / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. 2007. № 38 С.161-167.
10. Гронтковська Г.Е., Ряба О.І., Венцурик А.М., Красновська О.І. Міжнародна економіка: навч. посіб. / за ред. Г.Е. Гронтковської. К.: Центр учбової літератури, 2014. 384 с.
11. Інтеграційні процеси та їх вплив на систему міжнародних економічних відносин // Міжнародні економічні відносини: підручник / за редакцією А.П. Голікова, О.А. Довгаль. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. С. 501-537.
12. Камінська Т.В. Особливості міжнародної економічної інтеграції на сучасному етапі глобалізації // Науковий вісник Ужгородського університету. 2011. Спецвипуск 33. Частина 1. С. 122-127.
13. Комар Н. Особливості формування зони вільної торгівлі в Північній Америці // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. Вип. 1. С. 110–117.
14. Комарницький І.Ф. Суть, етапи та форми міжнародної економічної інтеграції. Економічна теорія: курс лекцій / Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці, 2006. 334 с.
15. Combes P-P., Mayer T., Thisse J-F. Economic Geography: The Integration of Regions and Nations. Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2008. 424 p.

16. Dowd K., Timberlake R. (eds.) Money and the Nation State: The Financial Revolution, Government and the World Monetary System. New Brunswick: Transaction Publishers, 1998. 453 p.
17. European Union and new regionalism: regional actors and global governance in a post-hegemonic era / edited by M.Telo. - 2nd ed. - Ashgate, 2007. 406 p.
18. Fioramonti L. How Numbers Rule the World: The Use and Abuse of Statistics in Global Politics. London : Zed Books, 2014 280 p.
19. Gunderson M. North American Economic Integration and Globalization / Patrick Grady & Andrew Sharpe (ed.). The State of Economics in Canada: Festschrift in Honour of David Slater. 1998. PP. 355-377.
20. Jeffrey J., Peterson S. The North American Free Trade Agreement: Time for a Change? 7th Annual North American Regional Meeting. The Trilateral Commission. Ottawa. November, 21-23 2008. P. 1-21.

1.2. ПРИНЦИПИ ДОБРОГО ВРЯДУВАННЯ РАДИ ЄВРОПИ

ВСТУП

Реформування державного управління України – це процес, спрямований на поліпшення ефективності, прозорості, відповідальності та результативності діяльності державних органів та структур. Основні напрями реформування державного управління в Україні включають такі аспекти: децентралізація як один з ключових напрямів реформування, що передбачає передачу повноважень та ресурсів з центральних органів влади до місцевих самоврядувань. Це дозволяє наблизити прийняття рішень до громадян та підвищує ефективність управління на місцевому рівні. Адміністративна реформа включає спрощення бюрократичних процедур, оптимізацію державного апарату, поліпшення процесів прийняття рішень та розвиток електронного урядування. Метою є створення ефективної та прозорої системи державного управління. Боротьба з корупцією – проведення антикорупційних реформ є важливою складовою реформування державного управління, що включає створення незалежних антикорупційних органів, впровадження механізмів контролю та перевірок, підвищення прозорості та відповідальності. Розвиток людських ресурсів – забезпечення кваліфікованого та професійного персоналу в державному управлінні є важливим аспектом реформування. Це включає підвищення якості підготовки та навчання державних службовців, впровадження системи оцінки праці тощо.

Добре врядування – це вимога на всіх рівнях публічного управління. На місцевому рівні це є фундаментально

важливим, оскільки органи місцевого самоврядування є найближчими до громадян установами, які забезпечують їх основними послугами, і на цьому рівні вони можуть найкраще відчувати причетність до публічної діяльності.

Принципи доброго врядування мають значний вплив на реформи в Україні, оскільки сприяють поліпшенню ефективності, прозорості, відповідальності та результативності діяльності державних органів. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства має забезпечувати консолідацію суспільства як основу державотворення.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є ознайомлення з основними засадами переходу від традиційної моделі управління, де влада перебуває в руках обмеженого кола осіб, до моделі врядування, що передбачає широку участь громадськості, громадянську активність та впровадження принципів доброго врядування; обговорення інструментів реалізації державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства, стратегічних напрямів реалізації; системний аналіз поставлених завдань щодо відповідності принципам доброго врядування.

Завдання:

- знати та розуміти основні моделі реформ державного управління, вміти провести їх порівняльний аналіз;
- основні принципи моделі New Public Management;
- знати сутність Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, особливості її реалізації на європейському рівні;
- знати принципи доброго врядування та передумови їх реалізації;
- розуміти особливості впровадження принципів доброго врядування в Україні.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. **New Public Management** як модель державного управління

Модель NPM пов'язують із внутрішньодержавними ініціативами в другій половині 70-х ХХ ст. прем'єр-міністра Великої Британії М. Тетчер і президента США Р. Рейгана. У 1980-1990 у США були сформульовані пропозиції з перебудови системи державного управління за зразком ринкових інститутів. Комісія віцепрезидента США Альберта Гора констатувала, що державні структури Америки перетворились в неефективні й закриті для громадян монополії й запропонувала провести повне реформування системи державного управління. Основна суть NPM полягає у впровадженні в роботу державного управління всіх найкращих теорій та методів діяльності, що застосовуються у бізнесі. Потрібно зазначити, що не існує певної стандартної моделі, яка б працювала в усіх країнах. Зазвичай це загальні підходи та положення, а кожна країна шукає свої способи їх реалізації, відповідно до власних викликів. Мета NPM полягає у мінімізації державного втручання в економіку та збереженні його у сферах, де суспільством визнано доцільність його присутності. Основна відмінність NPM полягає, по-перше, у застосуванні бізнес-процесів та ринкових механізмів до державного сектора, по-друге, у використанні технологій управління, розроблених для приватних компаній. Зазначене стосується скорочення масштабів і ресурсів державного управління – децентралізація, делегування державних повноважень ринковим структурам, зменшення витрат на державний апарат за рахунок його скорочення, реструктуризація, перегляд обов'язків держави і відмова від деяких, які відносяться до соціального забезпечення населення. У напрямі удосконалення механізмів управління державними фінансами та бюджетом – тендер, контрактна система на державній службі, введення оплати за певні послуги.

Основні принципи цієї моделі зафіксовані у 1997 р. положеннями програми розвитку ООН (ПРООН): 1) участь (усі громадяни мають володіти правом голосу при ухваленні рішень); 2) верховенство права (чесність і неупередженість правових структур); 3) прозорість (вільний потік інформації, яка є доступною кожному); 4) здатність реагувати (інститути та процеси служать усім стейкхолдерам); 5) орієнтація на консенсус (модель виступає посередником між різними інтересами задля досягнення згоди); 6) рівність (усі чоловіки та жінки мають рівні можливості в підвищенні чи підтримці власного добробуту); 7) ефективність і результативність (процеси та інститути задовольняють потреби при найкращому використанні ресурсів); 8) підзвітність (ті, хто ухвалюють рішення, підзвітні громадськості, а також стейкхолдерам); 9) стратегічне бачення (лідери та громадськість мають широку і довгострокову перспективу щодо моделі і людського розвитку). Як зазначається, це відносини між державою і громадянами.

***Практичне завдання для обговорення.** Розглянути наявні наукові підходи до визначення поняття «New Public Management», сформулювати базові характеристики стосовно України.*

Тема 2. Перехід до концепцій «Governance» та «Good Governance» як нової моделі публічного управління

Концепція «Governance» (управління) і «Good Governance» (добре управління) є термінами, які використовуються для опису сучасних підходів до політичного та соціального управління. Вони акцентують на більш демократичних, учасницьких та міжсекторних методах управління, які передбачають широку участь громадян та зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень.

Концепція «Governance» (управління) підкреслює перехід від традиційного уявлення про управління, що базується

на формальних владних структурах та ієрархічних відносинах, до більш гнучких та відкритих підходів. Управління охоплює різні рівні та учасників, включаючи державу, громадянське суспільство, бізнес-сектор, міжнародні організації та інші зацікавлені сторони. Воно прагне досягти ефективності, справедливості, прозорості та відповідальності в процесі управління.

Джерелами виникнення концепції «Good Governance» були концепції New Public Management (новий публічний менеджмент) та Networked Government (система державних інституцій, які взаємодіють між собою у визначених сферах політики та на основі ресурсної залежності з метою досягнення згоди з проблеми, у розв'язуванні якої всі зацікавлені).

Концепція «Good governance» є підходом до управління, який акцентує на принципах ефективності, прозорості, відповідальності, рівності, правовідносинах та участі громадськості. Ця концепція зосереджується на тому, як правильно та ефективно керувати суспільством, економікою та державними інститутами.

Основні принципи «Good governance».

Прозорість. Це вимога щодо доступності інформації, процесів прийняття рішень та виконання політик для громадськості. Прозорість сприяє підвищенню відповідальності та запобігає корупції.

Відповідальність. Владні структури повинні бути відповідальними перед громадянами і виконувати свої повноваження та обов'язки. Це включає ефективне управління ресурсами, забезпечення раціонального використання грошових коштів та недопущення корупції.

Участь громадськості. Громадяни повинні мати можливість брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їхнього життя та суспільства загалом. Це може бути реалізовано через консультації, партнерство з громадськими організаціями, публічні слухання та інші механізми залучення.

Рівність. Заснована на принципі рівності перед законом, рівності перед бюрократією, рівності шансів для всіх громадян без дискримінації.

Ефективність та результативність. Управління прагне досягти ефективних результатів, а вимірювання результативності може включати такі фактори, як показники соціального розвитку, економічного зростання, якість надання послуг, рівень задоволення громадян і т.д.

Практичне завдання для обговорення. Проаналізувати результати урядування, засновані на концепції «Good Governance», яку використовує Світовий банк.

Тема 3. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні

Ухвалення Європейської стратегії є надзвичайно важливим кроком у подальшому розвитку місцевої демократії, адже однією з основних передумов реформування системи місцевого самоврядування як в Україні, так і в інших європейських країнах є спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами центральної влади з метою надання більш якісних послуг населенню.

Добре врядування необхідне для всіх рівнів публічного управління. На місцевому рівні це є фундаментально важливим, оскільки органи місцевого самоврядування є найближчою ланкою до громадян та забезпечують їх основними послугами. На цьому рівні вони можуть якнайкраще відчувати причетність до публічної діяльності.

Метою Стратегії є мобілізація і стимулювання діяльності усіх суб'єктів (центральної та місцевих органів влади, національних асоціацій органів місцевого самоврядування, громадських організацій, наукових установ, учбових закладів, широкого кола громадськості тощо) з метою посилення системи демократичного самоврядування, розвитку місце-

вої демократії, покращення менеджменту управління та якості послуг, що надаються громадянам.

Реалізація Стратегії має сприяти досягненню таких цілей: громадяни мають стати у центрі усіх найбільш важливих демократичних процесів у суспільстві; органи місцевого самоврядування повинні постійно удосконалювати систему управління та надання послуг відповідно до 12 принципів, визначених у Стратегії; національні уряди мають забезпечити створення і підтримку інституційних передумов для розвитку місцевої демократії та вдосконалення системи місцевого самоврядування відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування та інших європейських правових інструментів у галузі місцевого та регіонального розвитку.

***Практичне завдання для обговорення.** Проаналізувати впровадження в Україні Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні.*

Тема 4. Принципи доброго врядування Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні

Добре врядування – це вимога на всіх рівнях публічного управління. На місцевому рівні це є фундаментально важливим, оскільки органи місцевого самоврядування є найближчими до громадян установами, які забезпечують їх основними послугами, і на цьому рівні вони можуть найкраще відчувати причетність до публічної діяльності.

Принципи доброго врядування такі: участь громадян у прийнятті рішень, чесні вибори; зворотний зв'язок, послуги відповідають очікуванням громадян; результативність та ефективність, наявні ресурси використовуються найкращим чином; прозорість та відкритість, доступ до публічної інформації; верховенство закону, місцева влада поважає закон і рішення суду; етична поведінка, місцева влада діє в ін-

тересах громади і бореться з корупцією; компетентність та спроможність, місцева влада постійно покращує навички та методи роботи; новаторство та відкритість до змін; сталий розвиток, місцева влада враховує потреби наступних поколінь; добре управління фінансами, міжмуніципальна співпраця; місцева влада поважає права людини та культурне різномайття; підзвітність, місцева влада відповідає за свої рішення.

Необхідною передумовою для реалізації цих принципів є те, що органи місцевого самоврядування мають повноваження, обов'язки та ресурси, які дають змогу здійснювати «регулювання й управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення.

Практичне завдання для обговорення. *Охарактеризувати та проаналізувати моделі європеїзації національних інституційних систем, скласти їх порівняльну характеристику.*

Тема 5. Впровадження принципів доброго демократичного врядування в Україні

Принципи доброго врядування запроваджуються в Україні зазвичай через грантові програми. Так, наприкінці 2014 року в Україні стартувала «Академія громадської участі» - навчання в рамках Програми РЄ «Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні».

У пошуках ідеалу доброго суспільства (good society) Аспен Інститут (Київ) спільно з глобальною благодійною організацією, орієнтованою на розширення можливостей співпраці людей та інституцій задля розбудови справедливих і відкритих суспільств (LUMINATE), провів у 2019 році Форум доброго врядування, в результаті чого у 2020 році створено робочу групу «Цифрові загрози демократії».

Зараз інструментом реалізації державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні є Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства.

Нацстратегія має чотири стратегічні напрями реалізації, які передбачають понад 50 завдань. Системний аналіз цих завдань на предмет відповідності принципам доброго врядування виявив, що в них тією чи іншою мірою відображена переважна більшість принципів доброго демократичного врядування.

Принципи доброго демократичного врядування сприяють реалізації європейського вибору України та потребують комплексного й системного впровадження, зокрема через реалізацію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства.

***Практичне завдання для обговорення.** Проаналізувати сучасний стан, ключові досягнення та поточні виклики доброго демократичного врядування в Україні.*

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Принципи нового державного управління.
2. Основні рівні формування NPM.
3. Сучасні теорії адміністрації та їх вплив на реформування публічної адміністрації в Україні.
4. Мережевий підхід до державного управління.
5. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні.
6. Ініціатива «Європейський тиждень місцевої демократії».
7. Досвід держав-членів, що впроваджують Стратегію.
8. Платформа зацікавлених сторін, створена в рамках Ради Європи.
9. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 рр.

10. Пріоритетні напрями розвитку державної служби.
11. Забезпечення принципів доброго врядування на державній службі.
12. Платформа зацікавлених сторін, створена в рамках Ради Європи.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Адміністративне право України: словник термінів / за заг ред. Т.О. Коломoeць, В.К. Колпакова; Держ. вищ. навч. закл. «Запоріж. нац. ун-т». К.: Ін Юре, 2014. 520 с.
2. Богуславська К. Мережевий підхід: причини виникнення, напрями дослідження мереж та їх типологізація // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. 2006. Вип.32. С. 402-414. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2006_32_26.
3. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі // Державне управління: теорія та практика. 2010. № 2. URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2010_2/txts/10bozuds.pdf.
4. Воробйова О. Сучасні управлінські моделі NEW PUBLIC MANAGEMENT I GOOD GOVERNANCE та їх запровадження в Україні. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_42/fail/28.pdf
5. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії і практики / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. К.: Факт, 2003. 384 с.
6. Дзюндзюк В.Б. Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. М.Мельтюхова, Н.В.Фоміцька; за заг. ред. проф. В.В.Корженка, Н.М.Мельтюхової. Харків: Хар. РІНАДУ, 2011. 306 с.
7. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах / В.С. Куйбіда, В.В. Толкованов. Київ, ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар», 2010, 258 с.
8. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна, 2018.
9. Історія реформи державного управління. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/retrospective>

10. Козак В. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 1. С. 14-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_1_4.
11. Колодій А. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. Демократичне врядування. 2012. Вип. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3.
12. Котуков О. Політико-управлінські мережі як чинник модернізації державного управління // Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 2. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_2_15.
13. Курс адміністративного права України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух, В.Д. Сущенко та ін. / за ред ВВ. Коваленка К.: Юрінком Інтер, 2012. 808 с.
14. Макроекономічна політика у макроекономічній стабілізації національної економіки: монографія / за наук. ред. проф. І.Ф. Радіонової. Київ: Університет економіки та права «Крок», 2017. 240 с.
15. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник / за ред. А.Ф.Мельник. К. Знання, 2009. 582 с.
16. Мельник Р.С. Загальне адміністративне право: навчальний посібник. / Р.С.Мельник, В.М. Бевзенко / за заг. ред. Р.С. Мельника. К.: Ваіте, 2014. 376 с.
17. Навчальний дистанційний курс «Належне врядування». URL: <https://e-learning.rada.gov.ua/storage/111/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83.pdf>
18. Пасічник М.В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США //Державне управління: теорія та практика. 2009. № 1. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf.
19. Принципи доброго врядування: європейський досвід та українські реалії. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsyry-dobroho-vriyaduvannia-ievropeyskiy-dosvid-ta-ukrainski-realii/>
20. Принципи системності в дослідженні еволюції державного управління економікою. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-22.pdf>
21. Програма розвитку ООН в Україні. <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html>

22. Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf
23. Трофимова И.Н. Трансформация отношений центральной и местной власти в процессе децентрализации управления (опыт европейских стран). ARS-ADMINISTRANDI. 2011. № 2. С. 80-91. URL: http://ars-administrandi.com/article/Trofimova_2011_2.pdf.
24. Україна: Оцінювання системи врядування. Березень 2006 року. SIGMA.K.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2007. 352 с. (укр. та англ. мовами).
25. Behn R.D. The New Public Management Paradigm and the Search for Democratic Acceptability. International Public Management Journal. 1998. Vol 1. Iss. 2. p. 135-150.
26. Bouckaert G. Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin: Duncker&Humblot, 2002.
27. Keeling D. Management in Government. London: Allen&Unwin, 1972.
28. Pollitt C. Public Management Reform: A Comporative Analysis. Oxford: Univers. Press, 2004. 240 p.
29. The New Public Management: An Overview of Its Current Status Christopher POLLITT Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.536.2400&rep=rep1&type=pdf>

1.3. СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В СУЧАСНИХ ДЕРЖАВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ВСТУП

Забезпечення державного управління безпекою набуває винятково важливого значення в умовах геополітичних трансформацій, глобалізації у світоустрої та в умовах боротьби й протидії комплексним загрозам, зважаючи на світову економічну кризу, боротьбу з пандемією COVID-19 та війну Росії проти України, які охопили світ у XXI столітті.

Розвиток сучасної державної системи визначається не лише її економічно-фінансовим, соціально-культурним, ідеологічно-духовним рівнем та їх конкурентоспроможністю на світовому ринку, але й важливим індикатором є модернізаційність системи державного управління. Ключовою стратегічною складовою у розвитку державності є забезпечення та гарантування національної безпеки, яка одночасно перебуває у полі кореляції як внутрішньодержавних чинників розвитку, так і його зовнішніх загальносвітових тенденцій.

Розвиток сучасних держав та системи державного управління безпекою детермінуються у просторово-територіальному сенсі та відповідним політико-географічним положенням сучасних країн, а саме: 1) глобальним положенням – місцем тієї чи іншої держави на політичній карті світу в контексті її глобальних зв'язків і взаємовідносин з іншими державами нашої планети; 2) регіональним – розміщенням і взаємозв'язками з країнами власного історико-географічного регіону; 3) локально-сусідським – розміщенням

і взаємодією країни в оточенні держав-сусідів. Його оцінка є дослідженням складної історії протистоянь і партнерства. Вона дуже динамічна – на цьому рівні й відбувається реальне відпрацювання всіх видів відносин і взаємозв'язків між окремими державами і міждержавними інтеграційними утвореннями.

Зміст політики безпеки залежить від багатьох факторів, які, як правило, поділяють на внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні. Більше того, важлива також структура політики безпеки, особливо коли ми розглядаємо всі три сфери, тобто національну, регіональну та глобальну. Адже безпека є основною базовою потребою людини, з одного боку, а з іншого – відіграє стратегічне значення для розвитку не лише окремих державних систем, а й на міждержавному – міжнародному рівні.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є ознайомлення та аналіз новітніх тенденцій у розвитку системи державного управління у сфері безпеки у сучасних державах та адаптація й застосування досвіду провідних країн світу щодо забезпечення сфери безпеки в умовах європеїзації та глобальних трансформацій.

Завдання:

- знати і уміти аналізувати зміст політики безпеки в умовах глобалізації та трансформаційних викликів;
- оволодіти знаннями щодо використання механізмів та застосування інструментів ефективного державного управління державною безпекою;
- уміти ідентифікувати загрози різного типу та рівні впливу щодо безпеки в умовах багаторівневої світової кризи;
- розуміти роль інституцій міжнародних відносин у сфері забезпечення безпеки;

- оволодіти знаннями і можливостями використання досвіду щодо концептуального забезпечення національної безпеки провідними країнами світу;
- засвоїти основні завдання щодо державного управління у сфері безпеки в національних доктринах країнах ЄС, враховуючи зміцнення європейського простору стабільності шляхом розвитку європейської інтеграції та активної політики сусідства.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Політика безпеки у сучасних державах

Безпека як базова потреба людини і суспільства. Безпека – це відсутність загроз життєво важливим інтересам людини: її життю, здоров'ю і добробуту. Безпека належить до базових людських потреб і є потребою дефіциту, а це означає, що доки людина не відчувається безпечно, вона не може належним чином дбати про потреби вищого порядку – соціальні та духовні.

Вплив глобальних процесів набув масштабного впливу за останнє двадцятиріччя, оскільки глобалізація – це об'єднання більшості країн світу на політично-економічному та соціально-культурному рівні, а також це процес створення інтегрованого світового ринку капіталів, товарів, інформаційних та інтелектуальних послуг. Глобалізація великою мірою вплинула на політику безпеки, адже під структурою політики безпеки розуміють її цілі, принципи та напрями у геополітичному аспекті.

Практичне завдання для обговорення. Порівняйте рівень забезпечення особистісної, суспільної та геополітичної й глобальної безпеки. На якому рівні забезпечення безпеки є більше викликів та небезпек і якого масштабу?

Тема 2. Державна безпека

Державна безпека є вищим рівнем забезпечення безпеки у суспільстві та станом, коли захищена державна влада,

суверенітет, територіальна цілісність, обороноздатність, спокій громадян (народу), забезпечена громадська злагода, довкілля, національна і релігійна рівність.

Розподіл державної безпеки ґрунтується на таких рівнях: внутрішньому – передбачає систему законів, спрямованих на охорону державних інтересів у гуманітарній, політичній та економічній сферах, проведення ефективної внутрішньої політики держави, яка забезпечує цю систему заходів; зовнішньому – діяльність державних органів щодо забезпечення суверенітету, територіальної недоторканності та обороноздатності держави, забезпечує мирне життя, вирішення проблем у гуманітарній, політичній та економічній сферах.

Державна політика та стратегія безпеки. Модель створення державної політики безпеки, зазвичай, включає три рівні стратегічного впливу на елементи управління національною безпекою, а саме: парламент і президент, уряд та аналітичний і проектний центр.

Моделі державної безпеки можуть відрізнятися, але кожна з них має враховувати основну мету – забезпечення життєво важливих інтересів нації, тобто державної безпеки, незалежності та суверенітету, територіальної недоторканності, а також права на життя та розвиток в умовах миру й стабільності.

Процес розробки та управління національною, регіональною та глобальною політикою безпеки повинен супроводжуватися визначенням основних цілей політики безпеки, введенням в дію основних цілей, які ставить політика, для яких точкою відліку є існування держави та пов'язані з цим інтереси безпеки.

Практичне завдання для обговорення. Яка модель державної безпеки є оптимальною для подолання викликів та загроз у повоєнний період?

Тема 3. Загрози для систем безпеки в сучасному світі

Виникнення та вплив загроз на систему безпеки. Загрозою вважається обставина або подія, у результаті якої виникає певна шкода, що стосується конкретних матеріальних цінностей, знань, здоров'я людей, державної стабільності.

Види загроз розрізняють за різними критеріями: за місцем знаходження джерела небезпеки (зовнішні або внутрішні загрози); за походженням (природні, антропогенні, соціальні загрози); за сферами життєдіяльності (воєнні, політичні, економічні, продовольчі, інформаційні, екологічні); за ймовірністю реалізації (потенційні, реальні, безпосередні).

Політична загроза завжди займає перше місце в системі безпеки. Це випливає із системи міжнародних відносин або політики сусідніх країн. Політичні загрози мають дещо первинний характер, з яких можуть виникати загрози іншої категорії, наприклад: економічні, військові, енергетичні, соціальні, екологічні, інформаційні та інші.

***Практичне завдання для обговорення.** Обміркуйте, які види загроз є найбільш поширеними на міжнародному рівні – у глобальному вимірі та геополітичному – у європейських країнах?*

Тема 4. Роль інституцій міжнародних відносин у сфері забезпечення безпеки

Сучасний рівень інституційного забезпечення у сфері безпеки на міжнародному рівні. Глибина інтеграційних процесів та взаємозалежність держав у рамках окремих структур, створених для забезпечення безпеки (НАТО), а також діяльність регіональних (ЄС) та глобальних організацій (ООН, ОБСЄ), однозначно дозволяють сприймають феномен формування суб'єктивної ролі учасників у міжнародному порядку. Створені після Другої світової війни міжнародні організації, такі, як ООН, Рада Європи, НАТО, ОВД, сприйма-

лися населенням країн, що в них входили, певними гарантими безпеки.

Стратегічне планування щодо Асоціації України з ЄС та прагнення забезпечити національну безпеку шляхом участі у системах колективної безпеки, передусім в НАТО, що вимагає від нашої держави побудови сучасної моделі державного управління національною безпекою, враховуючи принципи, за якими функціонує модель врядування у ЄС.

Управлінські структури ЄС: об'єднання системи шляхом формування та реалізації спільної політики, яка на демократичних засадах об'єднує зусилля держав-членів. Досвід країн ЄС свідчить, що однією з головних умов забезпечення суспільної безпеки та безпеки людини є належний розвиток інститутів громадянського суспільства. Європейська співдружність держав – це союз, характерною особливістю якого є те, що визнані усіма членами принципи та процедури дозволяють зберігати й примножувати конкретні, а не абстрактні чи нав'язані національні матеріальні та духовні європейські цінності, що сформувалися на основі спільної для мешканців країн-членів ЄС культурно-цивілізаційної спадщини.

На Європейському континенті основами для формування однорідного соціального простору, здатного стати гарантом стабільності, ключову роль у підтримці миру й стабільності може відіграти ОБСЄ як єдина загальноєвропейська організація безпеки. Цей процес розвивається відповідно до розробленої ОБСЄ Моделі загальної й всеосяжної безпеки для Європи ХХІ століття, з урахуванням рішень Лісабонського саміту 1996 р. В Хартію європейської безпеки на Стамбульському саміті ОБСЄ в 1999 р. була включена Платформа безпеки. В 90-ті рр. минулого століття розширилася діяльність НАТО в рамках програми «Партнерство заради миру», яка також спирається на концепцію безпеки через співробітництво.

Практичне завдання для обговорення. На основі аналізу ролі інституцій міжнародних відносин у сфері забезпечення безпеки дайте гіпотетичний прогноз щодо того, яка з цих інституцій буде відігравати ключову роль щодо стабілізації та адаптації безпекової міжнародної системи у повоєнний період – після завершення війни Росії проти України.

Тема 5. Концепції національної безпеки провідних країн світу

Стратегія національної безпеки США (прийнята 1999 р.) для нового століття, попри зміцнення безпеки, що розуміється як боєздатність армії та підтримка демократичного ладу в країнах світу, основним завданням визначила сприяння економічному процвітанню Сполучених Штатів, досягнення якого може відбутися за рахунок піднесення економіки. Важливе значення в цій концепції останніми роками надається забезпеченню національних економічних інтересів США в конкурентній боротьбі із суперниками на світових ринках, а також захисту інтересів держави у високотехнічних та високотехнологічних сферах.

Політика в галузі забезпечення безпеки в Великобританії тісно пов'язується з оборонною політикою: обидві вони ґрунтуються на оцінках національних інтересів і реалізуються через їх захист. Під національними інтересами у сфері економіки розуміються народногосподарські інтереси всього суспільства в цілому, що мають пріоритет щодо інших форм суспільних інтересів. Загрози національній економічній безпеці поділяють на зовнішні та внутрішні і ранжують за ступенем важливості та ймовірності настання, що дозволяє концентрувати зусилля щодо прогнозування та запобігання найбільш небезпечних, з точки зору національної економічної безпеки, ризиків. При цьому слід зазначити, що у сфері запобігання економічних загроз уряд традиційно спирається на приватний бізнес, надаючи йому

максимальну підтримку. Крім того, в країні існує розгалужена мережа інститутів, що забезпечує ефективну взаємодію парламенту, уряду і великого бізнесу при виробленні та реалізації рішень, що належать до забезпечення національної економічної безпеки.

Японський підхід до вирішення проблем економічної безпеки базується на двох принципах: 1) збереження та розвиток економічної потужності країни; 2) формування сприятливого глобального середовища, що забезпечить максимальну реалізацію національних інтересів. До національних особливостей Японії, що визначають формування її поглядів на проведення політики національної економічної безпеки, належить, перш за все, гомогенність і закритість японського суспільства, зумовлені тривалим, майже трьохсотрічним (аж до середини XIX ст.) періодом її самоізоляції. В еволюції концепцій національної безпеки Японії спостерігаються дві основні тенденції. По-перше, це «повзуча» глобалізація ролі Японії у світі, а по-друге, поступова автономізація її в рамках союзу із США. При цьому, що більше Японія бачить себе глобальною державою, то менше консервативних і реалістичних аспектів залишається в її доктрині національних інтересів.

Практичне завдання для обговорення. Обміркуйте, концепція національної безпеки якої провідної країни світу може стати еталонною для майбутньої адаптації та модернізації сфери національної безпеки України у повоєнний період.

Тема 6. Європейський досвід щодо забезпечення національної безпеки

Досвід країн Європейського Союзу засвідчує, що забезпечення економічної безпеки чинить вирішальний вплив на закріплення за державою чіткого місця у глобальному світі, яке відповідало б його геостратегічному значенню та

потенціалу. Адаптація досвіду країн Євросоюзу щодо забезпечення економічної безпеки повинна стати одним з пріоритетних напрямів зовнішньої політики України не тільки з точки зору досягнення стійкості та ефективності національної економіки, але й з позиції довгострокової стратегії національного розвитку.

Більшість країн ЄС основним завданням політики безпеки в національних доктринах визначають зміцнення європейського простору стабільності шляхом розвитку європейської інтеграції та активної політики сусідства Європейського Союзу з країнами Східної Європи, Південного Кавказу, Центральної Азії та Середземноморського регіону. Тим не менш, на наш погляд, концепцію економічної безпеки Європейського Співтовариства необхідно розглядати в значній мірі в контексті економічної безпеки кожної окремої держави, національних доктрин, програм та концепцій забезпечення національної безпеки.

Німеччина вбачає забезпечення своєї економічної безпеки в підтримці економічного та соціального прогресу, демократизації в Європі і у всьому світі, захисті від економічного шантажу, забезпеченні свободи торгівлі та доступу до сировинних ресурсів і ринків у рамках справедливої світової економічної системи. Основними методами забезпечення безпечного розвитку економіки в Німеччині є дії щодо підтримки цивілізованого характеру ринкових відносин, створення рівних умов для конкуренції, недопущення монополізації в окремих галузях і підтримку стабільності національної валюти.

У Франції основним державним документом, у якому зачіпаються окремі положення забезпечення економічної безпеки, є Закон «Про національну безпеку» 1964 р. Поняття національної економічної безпеки у Франції трактується як створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для підвищення національного добробуту і зміцнення еконо-

мічного потенціалу країни. Економічна безпека в широкому розумінні забезпечується всією сукупністю інструментів господарського регулювання.

Концепція економічної безпеки розглядається в Іспанії в значній мірі в контексті економічної безпеки всього Європейського Співтовариства. Разом з тим, створено ефективну систему забезпечення національних інтересів в економічній сфері. Її основу складають: гнучка законодавчо-нормативна база; чітке розмежування компетенції міністерств, відомств та організацій у реалізації нормативних положень, що стосуються економічного розвитку; наявність на кожному етапі розвитку законодавчо затвердженої програми економічних пріоритетів, яка в принципі повинна була виключити можливість адресних привілеїв; наявність спеціальних державних служб контролю.

В Італії держава приділяє велику увагу зовнішньоекономічній експансії, яка здійснюється через економічну та технологічну прив'язку Італії до її закордонних партнерів. При цьому найбільш перспективними серед них можна назвати країни ОЕСР, а також країни, що розвиваються, Африки, Азії, Латинської Америки. Акцент робиться також на італійську присутність за кордоном через розвиток міжнародної промислової кооперації і, як і в Німеччині, диверсифікацію постачальників енергоносіїв. При відсутності офіційно сформульованої доктрини економічної безпеки виконання міжнародних зобов'язань Італії, пов'язаних з участю в політичних або економічних угрупованнях, є об'єктивним орієнтиром італійського уряду. Разом з тим держава в правових рамках використовує всі доступні механізми захисту інтересів власних виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз досвіду таких країн Західної Європи, як Нідерланди, Бельгія, Данія, Люксембург, Швейцарія, щодо забезпечення економічної безпеки показує, що їх основною

стратегічною метою захисту національних економічних інтересів є забезпечення сталого економічного зростання та модернізації економіки відповідно до умов конкурентної боротьби на світовому ринку. Ці країни не мають можливості суттєво впливати на формування структури світової економіки, внаслідок чого змушені пристосовуватися до умов її розвитку, змінювати сформовані структури національних економік та пропорції їх розвитку.

Політика забезпечення економічної безпеки Чехії, Польщі, Словаччини та країн Балтії базується на зближенні національних інтересів із загальноєвропейськими інтересами, а також політичній, економічній та інституційній трансформації відповідно до із західноєвропейських стандартів. На початку 90-х років ці країни обрали практично однакову модель забезпечення економічної безпеки, яка включала: оцінку геополітичної ситуації в регіоні; визначення вектора та стратегії розвитку; вибудовування та реалізацію моделі поведінки, в тому числі у сфері економіки, згідно з домінуючими тенденціями регіонального та світового еволюційного процесу; співвіднесення базових кількісних і якісних показників розвитку із загальносвітовими та регіональними стандартами; коригування курсу економічних реформ.

Практичне завдання для обговорення. Чи є корисною, на Вашу думку, цілковита «ідея європеїзації» сфери безпеки в українських реаліях?

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність та зміст політики безпеки.
2. Державна безпека та її структура.
3. Рівні забезпечення державної безпеки.
4. Виникнення та вплив загроз на систему безпеки.
5. Різновиди загроз у сфері безпеки.
6. Рівень інституційного забезпечення у сфері безпеки на міжнародному рівні.

7. Роль НАТО щодо забезпечення безпеки на міжнародному рівні.
8. Роль ООН у сфері забезпечення гарантій безпеки на міжконтинентальному рівні.
9. Роль європейських інституцій щодо забезпечення безпеки на геополітичному рівні.
10. Роль концептуально-правового забезпечення національної безпеки провідних країн світу.
11. Досвід США щодо розробки концепції національної безпеки.
12. Досвід щодо розробки концепції національної безпеки Великої Британії.
13. Досвід країн Європейського Союзу щодо забезпечення національної безпеки.
14. Роль Німеччини та Франції щодо забезпечення національної безпеки через створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для підвищення національного добробуту і зміцнення економічного потенціалу.
15. Стратегічна мета країн Західної Європи (Нідерланди, Бельгія, Данія, Люксембург, Швейцарія) щодо забезпечення економічної безпеки.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамов В.І., Ситник Г.П., Смолянук В.Ф. Глобальна та національна безпека / за заг. ред. Г.П. Ситника. Київ: НАДУ, 2016. 784 с.
2. Акімова Л.М. Теоретичні основи державного управління розвитком національної безпеки // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210>
3. Амосов О., Гавкалова Н. Моделі публічного адміністрування (Архетипова парадигма) // Публічне управління: теорія та практика: Спец. вип. Харків, 2013. С. 9.

4. Бегей І. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. № 2(25). С. 17.
5. Бжезінський З. Велика шахівниця. К.: Фабула, 2019. 288 с.
6. Білорус О.Г. Глобальні трансформації і безпека розвитку політичних, економічних і соціальних систем. Глобалізація і безпека розвитку. Київ: КНЕУ, 2001. 733 с.
7. Білоус В.С. Синергетична парадигма і політична діяльність: методологічний потенціал та ефективність його реалізації // Філософія. Політологія. 2006. № 81-83. С.8-9.
8. Богущкий П.П. Сутність держави та суспільства у стратегічних комунікаціях сфери національної безпеки. Юридичний електронний журнал. 2020. №2. С. 19-23.
9. Бодрук О. Україна у системі міжнародної безпеки: монографія / Національний інститут проблем міжнародної безпеки. Київ: НІПМБ, 2003.
10. Бондар А.О. Світовий досвід державного управління економічною безпекою та його використання в Україні // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=775>
11. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибр. наук. пр. Київ: НІСД, 2016. 527 с.
12. Вонсович О.С. Національна безпека України в умовах сучасних геополітичних змін // Науковий вісник Дипломатичної академії України. 2017. № 24(2). С. 18-24.
13. Гантінгтон С. Політичний порядок у мінливих суспільствах. К.: Наш Формат, 2019. 448 с.
14. Гольцов А.Г. Геополітика та політична географія. К.: ЦНЛ, 2019. 416 с.
15. Дзьобань О.П. Проблеми захисту національних інтересів України у сфері державної безпеки в умовах геополітичних трансформацій ХХІ століття: монографія / О.П. Дзьобань, В.Я. Настюк, В.В. Белевцева; Нац. ун-т юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого, НАПН України, НДІ інф-ки і права. Х.: Право, 2013. 295 с.
16. Діалог цивілізацій: протиріччя глобалізації. Київ: МАУП, 2003. 376 с.
17. Дністрянський М.С. Геополітичні доктрини і підходи: критичний аналіз методології: монографія. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 114 с.

18. Дністрянський М.С. Політична географія та геополітика України: навч. посіб. Тернопіль: Навч. Книга. Богдан, 2010. 344 с.
19. Загурська-Антонюк В.Ф. Державне управління національною безпекою в умовах геополітичних трансформацій: монографія. Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2020. 336 с.
20. Їжа М.М., Овчаренко Ю.О. Державна політика щодо стратегій забезпечення національної безпеки України // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2011. № 8. С. 10-24. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd2011>
21. Камінська Н.В. Вплив глобалізації та регіоналізації на сучасні міжнародно-правові відносини // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2014. № 120. (1). С. 5.
22. Кандиба Ю.І., Кучер І.І. Політична географія з основами геополітики: навчально-методичний комплекс. Харків, 2010. 100 с.
23. Кармазіна М.С. Ідея державності в українській політичній думці (XIX–початок XX століття). Київ, 1998. 350 с.
24. Качинський А.Б. Безпека, загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи. Київ, 2003. С. 14–16.
25. Колесник В.Т. Розвиток та удосконалення організаційно-правових механізмів державного управління у сфері забезпечення національної безпеки України // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 12. URL: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=1006>
26. Колодко-Гжегож В. Глобалізація і перспективи розвитку постсоціалістичних країн. Київ: Основні цінності, 2002. 385 с.
27. Коломієць О.В. Концепт міжнародної безпеки в контексті глобалізації: монографія. Київ : Вид-во КиМУ, 2013. 427 с.
28. Кондратьєв Я.Ю. Концепція національної безпеки України: теоретико-правові аспекти зарубіжного досвіду. Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 2003. 20 с.
29. Ліпкан В.А., Максименко Ю.С., Желіховський В.М. Інформаційна безпека України в умовах євроінтеграції: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2006. 280 с.
30. Ліпкан В.А. Національна і міжнародна безпека у визначеннях та поняттях. Київ: Текст, 2006. 256 с.
31. Ліпкан В.А. Теорія національної безпеки: підр. Київ: КНТ, 2009. 631 с.
32. Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція : монографія. Київ: ТОВ «Нац. підручник», 2008. 318 с.
33. Мадіссон В.В., Шахов В.Л. Політологія міжнародних відносин: навч. посіб. Київ: Либідь, 1997. 176 с.

34. Максименко Ю.Є. Правове регулювання національної безпеки України / Інститут інформаційного права. URL: <http://goal-int.org/pravove-regulyuvannya-nacionalnoi-bezpeki-ukraini/>
35. Потехін О., Тодоров І. Глобалізація системи безпеки: навчальний посібник. Донецьк, 2011.
36. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. Київ: НАДУ, 2011. 446 с.
37. Ситник Г.П., Олуйко В.М., Вавринчук М.П. Національна безпека України: теорія і практика: навч. посіб. / за заг. ред. Г.П. Ситника. Хмельницький, Київ: Кондор, 2007. 197 с.
38. Ситник Г.П. Державне управління національною безпекою України. НАДУ при Президентові України. Київ, 2004. 408 с.
39. Тимків Я. Особливості та класифікація сучасних загроз національній та міжнародній безпеці // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2006. № 11 (31). 221 с.
40. Хаас Р. Розхитаний світ. Зовнішня політика Америки і криза старого ладу. Навчальна книга – Основи, 2019. 376 с.
41. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. К. 2020. 532 с.

2. ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ І ЄВРОПЕЙСЬКІ ЦІННОСТІ

ВСТУП

Україна сьогодні потерпає від військової агресії Росії, і саме зараз українці творять нову історію, яка спрямована на повноцінне членство у європейському співтоваристві та підтримується громадянами вільної України. Тож нині відстоюємо не лише свою незалежність та суверенність, захищаємо свій народ та землі, а й боремося за свободу та європейські цінності. Саме зазначене буде закарбовано у світовій історії назавжди, оскільки за своє бажання жити у вільній, демократичній державі українці віддають найдорожче – життя.

Важкий, але впевнений шлях до родини демократичних країн, що обрали європейські цінності за основу розвитку, вимагає від України особливої уваги щодо поширення європейських цінностей та фокусу на захисті прав людини, особливо в умовах дії військового стану в державі. Сьогодні система публічного управління потребує нових підходів, які здатні пришвидшити процес поширення європейських цінностей у суспільстві та забезпечити його ефективність.

Права людини покликані регулювати повсякденне життя громадян. Вони структурують спосіб нашої спільної життєдіяльності в суспільстві та спрямовані на постійний захист людської гідності. Права людини є універсальними,

неподільними і взаємозалежними. Права людини застосовуються завжди і скрізь (включаючи конфлікти і кризи). Усі права людини (громадянські, політичні, економічні, соціальні та культурні) однаково важливі для забезпечення людської гідності.

Оскільки суспільство у загальному вигляді можна розглядати як саморегулюючу систему цінностей, необхідно розуміти, що європейці не хочуть бачити в своєму союзі тих, хто не поділяє їх цінностей, насамперед у правовому полі, оскільки відповідальність громадян є базовою умовою демократичної теорії та практики. Тому необхідно докласти максимум зусиль на різних рівнях системи публічного управління щодо поширення інформації про європейські цінності серед громадян України та всіляко сприяти налагодженню ефективної комунікації у цій сфері.

Тож в Україні за умови поширення європейських цінностей є всі шанси побудувати демократичне суспільство та посилити демократичні інститути (незалежна судова система, активне громадянське суспільство тощо). Хоча, на жаль, пропаганда демократичних цінностей сама по собі не вирішить всі виклики, пов'язані з війною, однак вона закладає тверде підґрунтя для більш інклюзивного, стабільного та процвітаючого суспільства в довгостроковій перспективі, сприяє розвитку культури і поваги до прав людини, заохочує належне врядування та зміцнює основи, необхідні для національної безпеки.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є ознайомлення з діяльністю інститутів та органів Європейського Союзу; основними цілями та пріоритетами ЄС; підвищення обізнаності щодо європейських цінностей та процесів їх поширення в суспільстві, а також з системою захисту прав людини в ЄС і процесом їх просування у світі.

Завдання:

- проаналізувати структуру, діяльність ЄС та основні його досягнення і переваги;
- ознайомитись зі структурою органів ЄС;
- дослідити цілі та пріоритети ЄС;
- охарактеризувати європейські цінності;
- окреслити особливості демократії та прав людини;
- ознайомитись з діяльністю Ради Європи;
- розглянути захист прав людини в Європейському Союзі та їх просування у світі;
- дослідити можливі шляхи поширення європейських принципів в Україні.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**Тема 1. Європейський Союз як потужний носій сучасних європейських цінностей**

Найбільш потужним носієм сучасних європейських цінностей є Європейський Союз, що побудований на демократії та верховенстві права. Європейський Союз представляє 27 країн, які об'єдналися на основі спільних людських і демократичних цінностей задля досягнення стабільності, процвітання та миру. На території ЄС (займає понад 4 мільйони км²) проживає більше 447,7 мільйонів жителів різних національностей, вірувань та традицій. За роки свого існування ЄС перетворився на впливову силу, якій належить провідна роль у світовій політиці, економіці та культурі. Досі ЄС є єдиним економічним, соціальним та гуманітарним простором, де відсутні кордони та зайві умовності щодо вільного пересування людей (продуктів, капіталів), обміну інформацією, науковими чи культурними надбаннями.

Порівняння валового внутрішнього продукту (Gross Domestic Product – GDP) на душу населення в загальній національній валюті, яка називається стандартом купівельної

спроможності (Purchasing Power Standard – PPS), дозволяє оцінити рівень життя в ЄС.

Практичне завдання для обговорення. На офіційному сайті Європейського Союзу (<http://surl.li/hhohv>) представлені різні розділи, що містять корисну інформацію та дозволяють отримати детальну інформацію щодо пріоритетів діяльності, принципів, цінностей, бюджетування тощо. Здійсніть аналіз офіційної сторінки ЄС та розкрийте специфіку діяльності інститутів ЄС.

Тема 2. Цілі та пріоритети Європейського Союзу

Викладені у статті 3 Лісабонського договору та оприлюднені на офіційному сайті ЄС такі цілі *в межах його кордонів*: сприяти миру, цінностям і добробуту громадян; запропонувати свободу, безпеку та справедливість без внутрішніх кордонів, а також вжити відповідних заходів на своїх зовнішніх кордонах для регулювання притулку та імміграції, а також для запобігання та боротьби зі злочинністю; створити внутрішній ринок; досягти сталого розвитку на основі збалансованого економічного зростання та стабільності цін і висококонкурентної ринкової економіки з повною зайнятістю та соціальним прогресом; захищати та покращувати якість навколишнього середовища; сприяти науково-технічному прогресу; боротися з соціальною ізоляцією та дискримінацією; сприяти соціальній справедливості та захисту, рівності між жінками та чоловіками і захисту прав дитини; посилення економічної, соціальної та територіальної єдності та солідарності між країнами ЄС; поважати його багате культурне та мовне розмаїття; створити економічний і валютний союз, валютою якого є євро. Цілями ЄС у всьому світі є: підтримувати та просувати свої цінності та інтереси; сприяти миру та безпеці та сталому розвитку Землі; сприяти солідарності та взаємній повазі між народами, вільній і справедливій торгівлі, викориненню бідності та захисту

прав людини; суворе дотримання міжнародного права. Після європейських виборів у 2019 р. також були сформовані ключові пріоритети ЄС до 2024 р.

У 2012 році Європейський Союз прийняв Стратегічну рамкову програму з прав людини та демократії, яка встановила принципи, цілі та пріоритети, спрямовані на підвищення ефективності та узгодженості політики ЄС у цих сферах. Для реалізації цієї Стратегічної рамки ЄС на сьогодні ухвалив три Плани дій (2012-2014, 2015-2019 та 2020-2024 рр).

Європейська Комісія, обрана у 2019 році, розпочала роботу, оприлюднивши пріоритети інституції та ЄС на новий період, що охоплює 2019-2024 роки. Серед представлених пріоритетів особливо було виділено два, що підкреслюють роботу ЄС як міжнародної організації та роль, яку він повинен відігравати в глобалізованому світі, взаємопов'язуючи внутрішній добробут європейських громадян із добробутом решти націй і решти людства. Ці пріоритети стосуються досягнення міцнішої Європи у світі та просування європейського способу життя. У рамках цього напряму лежить розвиток прав людини та демократії, у якому Європа, яка їх захищає, повинна захищати справедливість та фундаментальні цінності ЄС не лише в межах ЄС, але й у своїй зовнішній політиці шляхом різноманітних заходів (модернізація системи надання притулку ЄС; співпраця з країнами-партнерами; розробка нового Плану просування прав людини та демократії у світі).

Практичне завдання для обговорення. Проаналізуйте стратегічні пріоритети розвитку України та порівняйте їх з пріоритетами ЄС, виокреміть проблеми та ризики з урахуванням сучасної ситуації.

Тема 3. Основні досягнення та переваги ЄС

1. *Мирний континент* (відіграє важливу роль у дипломатії та працює над просуванням цих самих переваг, а та

кож демократії, основних свобод і верховенства права по всьому світу). У 2012 році ЄС був удостоєний Нобелівської премії миру. Спільна зовнішня політика та політика безпеки ЄС спрямована на вирішення конфліктів і сприяння міжнародному взаєморозумінню на основі дипломатії та поваги до міжнародних правил.

2. *Єдиний ринок* виступає основним рушієм економіки ЄС та дозволяє більшості товарів, послуг, грошей і людей вільно пересуватися більшою частиною континенту. Усі громадяни ЄС мають право навчатися, працювати чи виходити на пенсію в будь-якій країні ЄС. Кожна країна ЄС зобов'язана ставитися до громадянина будь-якої з країн ЄС так само, як до своїх власних громадян, у сфері працевлаштування, соціального забезпечення та оподаткування (341 мільйон євро – кількість людей, які щодня використовують євро в 20 країнах; 17 мільйонів громадян ЄС живуть або працюють в іншій країні ЄС).

3. *Права та захист громадян*. Хартія основних прав об'єднує всі особисті, громадянські, політичні, економічні та соціальні права, якими користуються люди в межах ЄС (нульова терпимість до дискримінації; свобода слова для усіх); трудові права – кожен працівник ЄС має певні мінімальні права щодо здоров'я та безпеки на роботі, рівні можливості, захист від усіх форм дискримінації (48 годин – максимальна кількість годин, яку працівник у ЄС може працювати протягом будь-якого 7-денного періоду; 4 тижні – мінімальна тривалість оплачуваної відпустки, гарантована кожному працівнику на рік); цифрові права – ЄС зайняв рішучу позицію щодо захисту прав особи та особистої інформації у своїх законах про захист даних і конфіденційності (74% користувачів Інтернету у віці від 16 до 74 років у ЄС роблять покупки онлайн; 100% – захист персональних даних); права споживачів – споживачі мають почуватися в безпеці, оскільки вони отримують вартість покупки назад, якщо повернуть

непотрібні продукти, і отримують відшкодування, якщо під час подорожі у них виникнуть будь-які затримки або скасування, яких можна уникнути. Стандарти, яким мають відповідати товари в магазинах ЄС, є одними з найсуворіших у світі як щодо якості, так і безпеки (0% додаткових зборів для покупок кредитною або дебетовою карткою в ЄС; захищений банківський вклад на суму до 100 000 євро).

4. *Бізнес, зростання та торгівля.* ЄС – найбільший торговий блок та експортер промислових у світі товарів і послуг і найбільший імпортний ринок для понад 100 країн. Бізнес (вільний рух – компанії з однієї країни ЄС можуть вільно пропонувати товари та послуги в іншій країні ЄС, не базуючись там; 640 000 Erasmus+ у 2020 році майже 640 000 людей навчалися, стажувалися або були волонтерами за кордоном); торгівля (на ЄС припадає близько 15% світової торгівлі товарами; ЄС, Китай і Сполучені Штати є трьома найбільшими світовими гравцями в міжнародній торгівлі); якість харчових продуктів та екологічні стандарти (харчування – антибіотики, що стимулюють ріст, не використовуються в ЄС з 2006 року; схема якості ЄС – 3500 продуктів, зареєстрованих за схемою якості ЄС); навколишнє середовище (до 2050 року ЄС прагне стати кліматично нейтральним; ЄС досяг своєї мети скорочення викидів парникових газів на 20% до 2020 року).

5. *Міжнародна дипломатія та розвиток.* Країни ЄС разом мають сильніший вплив на світовій арені, ніж 27 націй різного розміру, які діють окремо. Разом інституції ЄС і національні уряди є провідними світовими донорами допомоги на розвиток і спільно працюють над сприянням належному врядуванню, боротьбі з голодом і збереженню природних ресурсів: дипломатія та безпека – через свою політичну, практичну та економічну підтримку ЄС відіграє важливу роль у розбудові миру на європейському континенті; права людини ЄС – розроблені керівні принципи політики в галузі

прав людини, які охоплюють такі сфери, як смертна кара, тортури та свобода вираження думок як у мережі, так і поза нею. Спеціальний інструмент ЄС для демократії та прав людини (EIDHR) надає підтримку для покращення поваги до прав людини та основних свобод у країнах і регіонах, де вони знаходяться під найбільшим ризиком; гуманітарна допомога – 120 мільйонів людей є бенефіціарами гуманітарного фінансування; 2,4 мільярда євро складає гуманітарний бюджет на 2021 рік); допомога, розвиток і дипломатія в дії – ЄС співпрацює з урядами 150 країн-партнерів у світі, що розвивається, а також з громадянським суспільством і міжнародними організаціями (у 2020 та 2021 роках гуманітарний повітряний міст Європейського Союзу надав допомогу 21 країні; ЄС є кращий світовим донором, що у 2020 році виділив 54,51% допомоги розвитку). У 2012 році ЄС був удостоєний Нобелівської премії миру за сприяння миру, примиренню, демократії та правам людини в Європі.

Практичне завдання для обговорення. *Ознайомтесь з діяльністю Ради Європи за посиланням <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/the-coe/about-coe>, дослідіть її структуру, охарактеризуйте спільну діяльність з Україною та визначіть ключові напрями і результати цієї діяльності. Детально проаналізуйте проекти і програми (<https://www.coe.int/uk/web/kyiv/projects-and-programmes>) та сформулюйте пріоритетні напрями співпраці в умовах повоєнного періоду.*

Тема 4. Цінності Європейського Союзу

Відповідно до європейських стандартів максимально наближеним до ідеального є таке суспільство, в якому створені належні умови, що мають забезпечити усім громадянам рівні стартові можливості для розвитку й застосування їхніх потенційних здібностей, досягнення суб'єктивно привабливих і водночас соціально значущих цілей як умови реалізації найголовнішої соціально-психологічної потреби

особистості – потреби у самовизначенні та самоствердженні. При цьому політична, моральна та суспільна безпека й свобода кожної людини – важливий елемент європейських цінностей.

Європейський Союз був заснований на таких певних цінностях, які викладені в статті 2 Лісабонського договору та Хартії ЄС про основні права, серед яких:

1. *Людська гідність*. Людська гідність недоторканна, її необхідно поважати, захищати, вона становить реальну основу основних прав.

2. *Свобода*. Свобода пересування дає громадянам право вільно пересуватися та проживати в межах Союзу. Індивідуальні свободи, такі, як повага до приватного життя, свобода думки, релігії, зібрань, вираження поглядів та інформації, захищені Хартією ЄС про основні права.

3. *Демократія*. Функціонування ЄС ґрунтується на представницькій демократії. Європейський громадянин автоматично користується політичними правами. Кожен повнолітній громадянин ЄС має право висуватись кандидатом і голосувати на виборах до Європейського парламенту. Громадяни ЄС мають право висуватися як кандидати і голосувати в країні свого проживання або в країні свого походження.

4. *Рівність*. Означає рівність прав усіх громадян перед законом. Принцип рівності між жінками та чоловіками лежить в основі всієї європейської політики та є основою європейської інтеграції. Зазначене стосується всіх сфер. Принцип рівної оплати за рівну працю став частиною Римської угоди 1957 року.

5. *Верховенство права*. Усе, що робить ЄС, базується на договорах, добровільно та демократично погоджених його країнами ЄС. Закон і справедливість підтримується незалежною судовою системою. Країни ЄС надали остаточну юрисдикцію Європейському суду – його рішення мають поважати всі.

6. *Права людини.* Вони захищені Хартією ЄС про основні права та охоплюють право бути вільним від дискримінації за ознакою статі, расового чи етнічного походження, релігії чи переконань, інвалідності, віку чи сексуальної орієнтації, право на захист ваших особистих даних і право на доступ до правосуддя.

Практичне завдання для обговорення. *Перегляньте відео за посиланням <https://www.irf.ua/shho-take-yeuropejski-czinnosti-video-eksplejner/>. Охарактеризуйте представлені цінності. Наведіть приклади українських цінностей.*

Тема 5. Права людини та демократія: ціннісний контекст

У 2020 році був представлений Новий план дій ЄС щодо прав людини та демократії, що містить програму заходів, які Європейська Комісія має намір розробити в цій сфері. Новий план дій продовжує зосереджуватися на довгострокових пріоритетах, визначаючи п'ять основних пріоритетних сфер: захист і розширення можливостей людей; побудова стійких, інклюзивних і демократичних суспільств; просування глобальної системи прав людини та демократії; нові технології: використання можливостей і вирішення проблем тощо. План дій також акцентує увагу на зв'язку між глобальними екологічними проблемами та правами людини і має на меті просування універсальних цінностей. Тож повага до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини продовжуватимуть лежати в основі всіх аспектів внутрішньої та зовнішньої політики ЄС.

Водночас Європейська Комісія наголошує, що глобальна картина прав людини та демократії неоднозначна. Незважаючи на певний прогрес, існують негативні реакції на універсальність і неподільність прав людини, закриття громадянського простору та зниження рівня демократії, постійно з'являються нові можливості й ризики.

Як визначено статтею 1 Рішення (Common Foreign and Security Policy – CFSP) 2020/1999, серйозні порушення та зловживання правами людини, на які покликаний реагувати режим обмежувальних заходів, є: «(a) геноцид (b) злочини проти людства. (c) наступні серйозні порушення або зловживання правами людини: (i) катування та інші жорстокі, нелюдські або такі, що принижують гідність, види поводження чи покарання, (ii) рабство, (iii) позасудові, сумарні або свавільні страти та вбивства, (iv) насильницьке зникнення осіб, (v) свавільні арешти або затримання. (d) інші порушення або зловживання правами людини, включаючи, але не обмежуючись, наступними, оскільки ці порушення або зловживання є широко поширеними, систематичними або іншим чином викликають серйозне занепокоєння щодо цілей спільної зовнішньої політики та політики безпеки, викладених у статті 21 TEU: (i) торгівля людьми, а також порушення прав людини контрабандистами мігрантів, як зазначено в цій статті, (ii) сексуальне та гендерне насильство, (iii) порушення або зловживання свободою мирних зібрань та асоціацій, (iv) порушення або зловживання свободою переконань і їх вираження, (v) порушення або зловживання свободою релігії чи переконань».

За своєю суттю злочини проти людяності – це серія дій, вчинених у контексті широкомасштабного або систематичного нападу на цивільне населення. Сюди включено вчинення заборонених дій, вбивство, винищення, поневолення, депортацію або примусове переміщення населення, ув'язнення або інше суворе позбавлення фізичної свободи в порушення основних норм міжнародного права; катування; зґвалтування, сексуальне рабство, примусова проституція, примусова вагітність, примусова стерилізація чи будь-яка інша форма сексуального насильства порівнянної тяжкості; переслідування групи або колективу з власною ідентичністю за політичними, расовими, національними, етнічними

ми, культурними, релігійними, гендерними чи іншими ознаками, загально визнаними як неприйнятні згідно з міжнародним правом, у зв'язку з будь-якими діями; насильницькі зникнення осіб; злочин апартеїду; та інші нелюдські дії подібного характеру, що навмисно спричиняють сильні страждання або серйозні ушкодження тіла, психічного чи фізичного здоров'я.

***Практичне завдання для обговорення.** Дослідіть та охарактеризуйте реалії захисту прав людини та рівня розвитку демократії в Україні на основі інформації, отриманої з офіційних сайтів міжнародних організацій, органів державної влади, місцевого самоврядування, ЗМІ та інститутів громадянського суспільства. Визначіть проблемні аспекти та ризики.*

Тема 6. Захист та просування прав людини

Зовнішня і внутрішня політика ЄС ґрунтується на правах людини, а діяльність спирається на договори ЄС і Хартію основних прав ЄС (має таку ж цінність, що й договори). Лісабонський договір (стаття 2 і стаття 21) передбачає, що дії Союзу на міжнародній арені повинні керуватися цінностями, які надихнули його власну основу. Хартія закріплює основні права, якими користуються люди в ЄС. Це сучасний і комплексний інструмент, який захищає та підтримує права і свободи людей у світлі змін у суспільстві, соціального прогресу та науково-технічного розвитку. Хартія застосовується в поєднанні з національними та міжнародними системами захисту основних прав, включаючи Європейську конвенцію прав людини. У ЄС існує два основних напрями політики та дій у сфері прав людини: захист основних прав людини для громадян ЄС; просування прав людини в усьому світі.

***Практичне завдання для обговорення.** Сформулюйте пріоритетні завдання щодо захисту прав людини в Україні*

на різних рівнях публічного управління. Визначить фактори ризиків в умовах повномасштабної військової агресії з боку Росії. Опишіть пріоритетні напрями роботи у цій сфері з боку влади у післявоєнний період.

Тема 7. Поширення європейських принципів в Україні

За певних умов взаємодію держави, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства можна вважати ключовим елементом у процесі поширення європейських цінностей. Так, держава відіграє важливу роль у встановленні законодавчої бази та політики, які популяризують європейські цінності. Саме на державному рівні приймаються закони, які захищають права людини та сприяють демократичному управлінню, забезпечують верховенство права. Держава також формує інститути та механізми підзвітності та прозорості. Крім того, уряд може брати активну участь та робити необхідні дипломатичні зусилля для посилення співпраці з європейськими країнами або установами, сприяючи обміну ідеями і досвідом за різними напрямами.

Водночас роль органів місцевого самоврядування має вкрай важливе значення для впровадження європейських цінностей саме на низовому рівні, оскільки такі органи мають прямий зв'язок зі своїми громадами та можуть адаптувати ініціативи до місцевих потреб. Вони також формують місцеву політику, яка відображає європейські цінності (наприклад сприяння участі громадян, заохочення інклюзивних процесів прийняття рішень і підтримка проектів місцевого розвитку) та забезпечують інтеграцію європейських принципів у місцеве законодавство та практику.

Інститути громадянського суспільства, такі, як неурядові організації (НУО), громадські групи та організації захисту інтересів, виступають ключовими рушійними силами

соціальних змін і просування європейських цінностей. Їх діяльність різноманітна та особлива, наприклад, моніторинг порушень прав людини, надання правової допомоги, сприяння громадянській освіті та адвокації демократичних реформ. Інститути громадянського суспільства покликані підвищувати обізнаність про проблеми та мобілізувати громадян до участі в процесах прийняття рішень.

Взаємодія між цими трьома системами має вирішальне значення для ефективного поширення європейських цінностей. Водночас існують певні умови розбудови ефективної взаємодії: 1) держава має визнавати інститути громадянського суспільства важливими партнерами та вести з ними конструктивний діалог. Регулярні консультації, спільні проекти та співпраця можуть допомогти об'єднати зусилля, обмінятися досвідом і підвищити ефективність вирішення суспільних проблем; 2) обов'язкове залучення інститутів громадянського суспільства та органів місцевого самоврядування до процесів прийняття рішень сприяє інклюзивності та забезпечує врахування різноманітних точок зору. Цього можна досягти шляхом громадських консультацій, консультативних комітетів, бюджетів участі; 3) розбудова потенціалу взаємодії, що включає державну підтримку інститутів громадянського суспільства та органів місцевого самоврядування шляхом надання ресурсів, навчання, технічної допомоги. Зміцнення їх потенціалу дозволить краще просувати та втілювати європейські цінності на різних рівнях; 4) розширення співпраці та переліку інформаційних та просвітницьких кампаній (щодо європейських цінностей) органів державної влади, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Зазначене включає поширення інформації про права людини, демократичні принципи та переваги європейської інтеграції. Такі кампанії можуть сприяти розвитку культури толерантності, різноманітності та поваги до верховенства

права. Заохочуючи співпрацю та спільну відповідальність, держава, місцеве самоврядування та інститути громадянського суспільства можуть спільно сприяти швидкому поширенню європейських цінностей, а синергія позитивно вплине на побудову демократичного суспільства, що підтримує права людини, належне управління та соціальний прогрес.

Повертаючись до проблем сьогодення, важливо наголосити, що в умовах війни поширення європейських цінностей в Україні є ще більш необхідним з кількох причин: 1) посилюється необхідність захисту прав і свобод людини, оскільки саме охопленій війною країні існує великий ризик порушення прав людини (свавільні затримання, катування, порушення свободи слова та вираження поглядів тощо). Поширення європейських цінностей пропагує важливість дотримання цих прав, забезпечення добробуту та гідності людей; 2) виникає необхідність сприяння соціальній єдності та стабільності, основу яких створюють демократичні країни. Активно пропагуючи європейські цінності, Україна здатна наблизитись до більш інклюзивного та спільного суспільства; 3) актуалізується важливість управління, особливо в умовах військового стану в державі, коли країна стикається зі значними викликами та потребує сильних структур управління, щоб ефективно подолати кризу. Тож саме сьогодні Україна може зміцнити легітимність своїх інституцій та уряду; 4) важливості набуває підзвітність та прозорість в публічному управлінні, а поширення європейських цінностей сприяє створенню сучасних механізмів притягнення влади до відповідальності, що допомагає боротися з корупцією і запобігає зловживанню владою, сприяючи формуванню більш справедливого суспільства; 5) зміцнення відносин з демократичними країнами та посилення ролі міжнародної підтримки у поширенні європейських цінностей в Україні, що сприяє отриманню біль-

шої допомоги (як політичної, так і економічної) від інших демократичних країн під час війни та на етапі поствоєнної реконструкції.

Практичне завдання для обговорення. На основі представленого матеріалу сформулюйте і запропонуйте власні шляхи поширення європейських цінностей в Україні серед громадськості.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Європейський Союз як носій європейських цінностей.
2. Інститути та органи Європейського Союзу.
3. Діяльність інститутів ЄС.
4. Цілі та пріоритети Європейського Союзу.
5. Основні досягнення та переваги ЄС.
6. Цінності Європейського Союзу.
7. Права людини та демократія.
8. Діяльність Ради Європи.
9. Захист прав людини в ЄС та їх просування у світі.
10. Поширення європейських принципів в Україні.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Багмет М.О., Ємельянов В.М. Історія та практика державного управління і місцевого самоврядування в Україні. Миколаїв: Видавництво МДГУ. 2006. 292 с. II том
2. Eurostat. Data Browser. Area by NUTS 3 region. URL: <http://surl.li/hhoij>
3. Eurostat. Data Browser. Population change - Demographic balance and crude rates at national level. URL: <http://surl.li/hhoid>
4. Eurostat. Data Browser. GDP per capita in PPS. URL: <http://surl.li/hhohx>
5. Official Website of the European Union. Facts and figures on life in the European Union. URL: <http://surl.li/hhohv>
6. Official Website of the European Union. Aims and values. URL: <http://surl.li/hhoho>

7. Official Website of the European Union. European Union priorities 2019-2024. URL: <http://surl.li/gshyj>
8. Official Website of the European Union. Key European Union achievements and tangible benefits. URL: <http://surl.li/hhogf>
9. Official Website of the European Union. Council Decision (CFSP) 2020/1999 of 7 December 2020 concerning restrictive measures against serious human rights violations and abuses. URL: <http://surl.li/hhoga>
10. Torres Pérez, M. (2022). The European Union Protection of Human Rights through its Global Policy: : The Implementation of the Regime of Restrictive Measures Against Serious Violations and Abuses of Human Rights. *The Age of Human Rights Journal*, (19), 255–269. URL: <https://doi.org/10.17561/tahrj.v19.7071>
11. Official Website of the European Union. Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL: <http://surl.li/ewiek>
12. Official Website of the European Union. European Convention on Human Rights (ECHR). URL: EUR-Lex - eu_human_rights_convention - EN - EUR-Lex (europa.eu)
13. Official Website of the European Union. EU Annual Reports on Human Rights and Democracy. URL: <http://surl.li/hhofj>
14. Official Website of the European Union. Human rights. URL: <http://surl.li/hhoem>
15. Official Website of the European Union. Human Rights & Democracy. URL: <http://surl.li/hhoes>

2.2. ІСТОРІЯ ТА ПРАКТИКА РЕФОРМ

ВСТУП

Позиціонування України як демократичної держави, що обрала європейський вектор розвитку і стратегічний курс на здійснення глибоких структурних перетворень у всіх сферах суспільно-політичного й соціально-економічного життя, визначає важливість реформування державного управління на основі європейських принципів державного управління як однієї із першочергових реформ країн з перехідною економікою, що здійснюють комплексні зміни у різних сферах державної політики.

Реформування системи державного управління є невід'ємною складовою суспільних трансформацій держави, подібних до тих, які відбувалися і відбуваються практично в усіх країнах світу. Сьогодні системі державного управління необхідні нові підходи, які сприятимуть подоланню наслідків повномасштабної військової агресії з боку Росії, забезпечуватимуть модернізацію всієї системи державного управління та державної служби, а також потреби громадян в отриманні якісних адміністративних послуг тощо.

Одним з найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, створеним за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу щодо підготовки країн-кандидатів до вступу у Європейський Союз, є проєкт SIGMA. Метою започаткування програми стала потреба у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їх систем державного управління.

На прохання уряду України та за фінансової підтримки DFID (Міністерства міжнародного розвитку Сполученого

Королівства Великої Британії) і SIDA (Швецького агентства з міжнародного розвитку), а також за згодою Європейської Комісії, на початку 2006 р. SIGMA провела оцінку державного управління в Україні. Оцінка була здійснена відповідно до компетенції, методології та основних показників SIGMA, що зазвичай використовуються для оцінки державного управління в країнах-кандидатах. Остаточний звіт був підготовлений у березні 2006 р., а його основні висновки представлені на міжнародній конференції «Стратегія адміністрування реформи: рекомендації SIGMA урядові України», що відбувся у Києві у липні 2006 р. У 2007 р. SIGMA представила оновлений звіт. У 2008 р. було прийняте рішення Європейської Комісії про можливість використання у 2008-2011 рр. інструменту SIGMA країнами-сусідами ЄС. Важливим кроком у реформуванні державного управління в Україні стало прийняття Стратегії реформування державного управління в червні 2016 р. Цей документ було узгоджено з пріоритетними напрямками Принципів державного управління та оновлено на основі рекомендацій програми SIGMA наприкінці 2018 р. Затвердження нової Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 рр. та Плану заходів до неї (Розпорядження Кабінету Міністрів № 831-р від 21 липня 2021 р.) дещо змінило пріоритети з урахуванням результатів попереднього оцінювання. Широкомасштабна агресія з боку Росії та рішення Європейської Ради надати Україні статусу кандидата внесла корективи у Стратегію реформування державного управління з урахуванням сучасного періоду розвитку – посилення спроможності державного управління працювати над процесом євроінтеграції.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є ознайомлення з основними проблемами та пріоритетами реформування системи публічного управління на основі європейських принципів державного

управління та публічної адміністрації; обговорення напрямів європеїзації системи публічного управління шляхом її вдосконалення, підвищення потенціалу державного сектора, посилення горизонтального управління та оновлення підходів до розробки та впровадження реформ державного управління; характеристика імовірних сценаріїв розвитку системи публічного управління в умовах сучасних ризиків та криз.

Завдання:

- знати та розуміти основні моделі реформ державного управління, вміти надавати їх характеристику з урахуванням пріоритетів суспільного розвитку;
- знати основні міжнародні індекси ефективності державного управління; вміти здійснювати аналіз розвитку системи державного управління на основі показників відповідних індексів;
- знати основні пріоритети Програми SIGMA, розуміти Концепцію належного урядування;
- знати Європейські принципи державного управління (за показниками SIGMA), вміти надавати їх характеристику;
- знати основну законодавчу базу діяльності Програми SIGMA, Стратегію реформування державного управління на 2022-2025 роки та План заходів до неї.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Основні моделі реформ державного управління

Модель, що стосується реформи, яка поширюється лише на окремі інституції державного управління, а не в цілому публічного сектору. Основна ідея – підвищення ефективності діяльності публічного сектору напряму залежить від ефективності діяльності окремих його інституцій. Методи управління, зокрема людськими ресурсами, фінансами,

системами контролю тощо, які використовуються у приватному секторі, переносять у публічний сектор.

Модель реформи, що охоплює не окремі інституції, а сукупність усіх інституцій державного управління та публічного сектора. Реформа спрямована на розв'язання структурних проблем на рівні всієї системи державного управління і передбачає втручання у функціональний розподіл різних інституцій у системі, створення ефективних механізмів взаємодії та співпраці між ними.

Модель реформи державного управління, що передбачає вихід за межі державного сектору. Реформа охоплює взаємодію держави з громадянським суспільством. Реалізація такої моделі передбачає відкриті дискусії, співпрацю з інституціями громадянського суспільства, публічно-приватне партнерство є необхідним складником реформи державного управління, що надає їй характер легітимності та прозорості.

Модель реформи, що виходить за межі інфраструктурного рівня і охоплює не лише політичні інституції, взаємодію між ними та громадянським суспільством, а й ідеологію, цінності та політичну культуру загалом. Не передбачає зміни ідентичності громади чи нації, натомість передбачає зміну того, що є «нормальним» і «прийнятним», зважаючи на систему цінностей, норм та ідей. Реалізація такої моделі передбачає подолання традиції корупції, підтримку культури підприємництва та здорової конкуренції, переорієнтацію державних службовців та представників органів місцевого самоврядування на надання належних публічних послуг громадянам тощо.

Модель реформи, що охоплює усі елементи системи державного управління. Впливає на розподіл ресурсів між публічними, приватними і неприбутковими інституціями.

Практичне завдання для обговорення. Здійснити порівняльну характеристику моделей реформ державного

управління на предмет їх імовірного розвитку в Україні. Розробити критерії оптимальної модернізації сучасної системи державного управління з урахуванням наявних викликів та ризиків.

Тема 2. Міжнародні індекси та рейтингові оцінки ефективності державного управління

Індекс оцінки ефективності державного управління (Governance Research Indicator Country Snapshot). Включає шість індексів, що окреслюють ключові параметри державного управління: врахування думки населення та підзвітність державних органів (Voice and Accountability); політична стабільність і відсутність насильства (Political Stability and Absence of Violence) – індекс містить показники, що вимірюють стабільність державних інститутів, імовірність різких змін, зміну політичного курсу, дестабілізації і повалення уряду неконституційними методами або із застосуванням насильства; ефективність роботи уряду (Government Effectiveness); якість законодавства (Regulatory Quality); верховенство закону (Rule of Law); контроль корупції (Control of Corruption).

Індекс демократії країн світу (The Democracy Index). Складений із 60 ключових показників, згрупованих у п'ять основних категорій, які характеризують стан демократії всередині держави: виборчий процес і плюралізм, діяльність уряду, політична участь, політична культура, громадянські свободи. У підсумковому рейтингу всі держави ранжуються на основі Індексу демократії і класифікуються за типом режиму влади за чотирма категоріями – повна демократія, недостатня демократія, гібридний режим, авторитарний режим.

Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom). Основними складовими індексу є 10 свобод: свобода бізнесу, свобода торгівлі, податкова свобода, свобода від уряду,

грошова свобода, свобода інвестицій, фінансова свобода, захист прав власності, свобода від корупції, свобода трудових відносин. Усі країни поділяються на такі типи, як «вільні», «переважно вільні», «помірно вільні», «переважно невільні», «репресивні».

Глобальний індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index). Містить 114 показників для 140 країн, при цьому враховуються як статистичні дані, так і опитування керівників бізнес-структур.

Індекс прозорості бюджету (Global Open Data Index).

Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index). Заснований на даних експертних опитувань і досліджень щодо корупції, що проводяться різними незалежними організаціями. Відображає сприйняття рівня корупції бізнесменами та аналітиками різних країн світу, в тому числі і експертами, які проживають у країні, рівень корупції якої досліджується. Індекс фокусує увагу на корупції в державному секторі і визначає її як зловживання службовим становищем в цілях особистої вигоди.

Практичне завдання для обговорення. Проаналізувати розвиток системи державного управління України за основними показниками міжнародних індексів ефективності, виокремити проблеми та ризики з урахуванням сучасної ситуації.

Тема 3. Концепція належного урядування як критерій забезпечення країнами дотримання основних Принципів державного управління сфери державного сектору (state administration)

Європейські принципи державного управління (надійність та передбачуваність (правова визначеність), відкритість та прозорість, підзвітність та ефективність) розроблені програмою SIGMA. Вони є базою ефективної урядової системи прийняття рішень, яка сприяє високій якості зако-

нодавчої бази й забезпеченню фінансування для впровадження пріоритетних реформ. Європейські принципи державного управління – це раціональна та ефективна урядова організація, підзвітність інституцій та їх керівників щодо результатів діяльності; чіткі адміністративні процедури, які ефективно збалансують інтереси держави та громадян чи бізнесу.

Відповідно до принципів державного управління Програми SIGMA основним інструментом реалізації стратегічних напрямів реформування та модернізації державного управління та державної служби є європейські стандарти та системи управління якістю, що базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю та відображені у фундаментальних документах Європейського фонду управління якістю.

Концепція належного управління була сформульована країнами ЄС і зафіксована у Хартії основних прав ЄС. «Принципи» було розроблено для країн, які прагнуть вступу до ЄС і отримують допомогу ЄС у рамках механізму надання допомоги країнам на етапі, що передує вступу.

Стратегічна рамка реформи державного управління (зосереджується на забезпеченні реформи управління, а також на створенні ефективно функціонуючої системи управління для реформи державного управління).

Розробка політики та координація (стосується планування політики, механізмів її формування, координації та реалізації). Відповідно до ключових вимог у цій сфері органи державної влади повинні виконувати свої функції у чітко визначеній, організованій, послідовній і компетентній системі формування політики; планування політики має бути узгоджене та приведене у відповідність до фінансових можливостей; урядові рішення повинні бути прозорими, законними і доступними для громадськості, а вироблення політики має бути інклюзивним та обґрунтованим).

Підзвітність (має вирішальне значення для забезпечення виконання функцій органами державної влади в рамках їх повноважень легітимно і ефективно. В системі державного управління мають бути створені належні механізми для забезпечення раціонального, прозорого, економічно доступного та підзвітного функціонування органів державної влади).

Надання послуг (країни мають створити адміністрації, орієнтовані на громадян, які повинні працювати в напрямі забезпечення якості і доступності адміністративних послуг).

Управління державними фінансами (формування та виконання бюджету, державні закупівлі, аудит, забезпечення громадського контролю державних фінансів, а також інструменти та механізми прозорості бюджетної звітності та бухгалтерського обліку, приведення національної політики управління та контролю фінансів у відповідність до вимог глави 32 переговорів про вступ до ЄС).

Державна служба та управління людськими ресурсами (розділення державної і приватної сфер, відокремлення політики від адміністрування, індивідуальна відповідальність державних службовців, достатній захист робочих місць, рівень заробітної плати і стабільності; чітко визначені права і обов'язки для державних службовців, прозорий прийом на роботу і просування по службі на основі заслуг; мобільність і оцінка результатів службової діяльності, впровадження інформаційних технологій управління людськими ресурсами).

Практичне завдання для обговорення. *За результати оцінювання (принципи належного врядування) охарактеризувати модернізацію процесу реалізації державної політики за окремими напрямками суспільного розвитку з урахуванням наявних інструментів моніторингу реформ.*

Тема 4. Стратегія реформування державного управління: допомога Програми SIGMA (за результатами оцінки)

Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту). Програма SIGMA є одним із найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, який було започатковано 1992 року за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Програма SIGMA допомагає країнам планувати та здійснювати свої пріоритетні реформи через проекти двосторонньої технічної допомоги, регіональні заходи та горизонтальні ініціативи задля підтримки Європейською Комісією в подальшому розвитку реформ державного управління, включаючи державне фінансове управління. Метою Програми SIGMA є зміцнення основ державного врядування; сприяння соціально-економічному розвитку шляхом посилення інституційної спроможності державного сектору; зміцнення горизонтального врядування; вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління

Прийняття Стратегії реформування державного управління (червень 2016 р.), що було узгоджено з пріоритетними напрямками Принципів державного управління та оновлено на основі рекомендацій програми SIGMA наприкінці 2018 року.

Стратегічні напрями реформування державного управління. Ключова вимога: створено систему управління реформою державного управління та визначено відповідальність за її реалізацію, а стратегічні засади становлять основу для реалізації пріоритетних та послідовних реформаторських заходів, узгоджених з фінансовими можливостями держави.

Формування та координація державної політики. Ключові вимоги: • інституції уряду виконують усі критично

важливі функції, необхідні для функціонування добре організованої, узгодженої та компетентної системи формування державної політики; • планування державної політики узгоджується з фінансовими можливостями держави та гарантує спроможність уряду досягати поставлених цілей; • рішення уряду та законодавство є прозорими, узгодженими з правової точки зору та доступними для громадськості; парламент здійснює контроль за діяльністю уряду; • досягнення запланованих цілей політики відбувається завдяки інклюзивному, на основі доказів формуванню політики та законодавства.

Державна служба та управління людськими ресурсами. Ключові вимоги: 1) сфера державної служби чітко визначена і застосовується на практиці, наявні політика, правова основа та організаційна структура професійної державної служби; 2) професійність державної служби забезпечується належними управлінськими стандартами та методами управління людськими ресурсами.

Підзвітність. Ключова вимога: запроваджено механізми гарантування підзвітності органів державного управління, включаючи їх відповідальність та прозорість.

Надання послуг.

Практичне завдання для обговорення. За результатами оцінювання (звіт *Sigma*) охарактеризувати напрями управління та адміністрування з точки зору їх проблемної ефективності.

Тема 5. Механізми реформування державного управління на основі європейських принципів державного управління (розроблених Програмою SIGMA) та критеріїв ефективності

Стратегічна рамка державного управління – легітимність політичного лідера; суспільно-політична участь у реалізації реформ; єдиний координаційний центр впрова-

дження реформ – конкурентоспроможність; політична стабільність; результативність.

Стратегічне планування, координація та реалізація державної політики – стратегічний вимір державної політики; регулярний моніторинг та оцінка реалізації реформ; інформаційно-комунікаційний супровід реформ; електронна мультиінституційна взаємодія – інноваційність; оптимізація.

Підзвітність, прозорість та нагляд – координація та чіткий розподіл повноважень органів державної влади; інституціоналізація потенціалу органів державної влади з точки зору досягнення цілей; децентралізація і дебіюрократизація державного управління; партисипативність у державному управлінні – якісна функціональність; відповідальність; децентралізація; відкритість і прозорість.

Надання послуг – маркетизація державного управління; клієнтоорієнтоване державне управління – мобільність; доступність; повага до споживача.

Модернізація державної служби – професіоналізація державної служби; розвиток кадрового потенціалу державної служби – компетентність; етичність.

Управління державними фінансами – збалансованість бюджетних ресурсів; фінансовий аудит; удосконалення системи державних закупівель – деконцентрація; прогнозованість.

***Практичне завдання для обговорення.** Доповнити критерії ефективності системи державного управління України з урахуванням сучасних пріоритетів її реформування в умовах повоєнного відродження.*

Тема 6. План діяльності Програми SIGMA на грудень 2022 року - березень 2024 року

Затвердження нової Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки та Плану заходів до неї (Роз-

порядження Кабінету Міністрів № 831-р від 21 липня 2021 року). Стратегія визначила три основні пріоритетні завдання Стратегії – забезпечення надання якісних послуг та розвиток зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; побудова системи професійної та політично нейтральної державної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; побудова ефективних державних інституцій, підзвітних громадянам, що розробляють державну політику та успішно реалізують її для сталого розвитку країни.

Широкомасштабна агресія з боку Росії. Рішення Європейської Ради надати Україні статус кандидата. Зміни до Стратегії реформування державного управління – ще одне пріоритетне завдання щодо посилення спроможності державного управління працювати над процесом євроінтеграції.

Стратегічні рамки реформи державного управління, розробка та координація політики. Необхідно оновити нормативно-правову базу для розробки політики, щоб покращити аналітичний потенціал і зробити документи планування більш реалістичними, особливо шляхом кращого узгодження з наявними бюджетами. Механізм громадських та міжвідомчих консультацій потребує подальшого вдосконалення».

Державна служба та управління людськими ресурсами, підзвітність та надання послуг. Основні проблеми: скорочення кількості працівників, залучених до виконання функцій, рівень оплати праці державних службовців; законодавство, що регулює службу в органах місцевого самоврядування, потребує суттєвого оновлення з метою створення нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування; неспроможність центральних органів виконавчої влади швидко реагувати на виклики воєнного стану через надто складну систему підпорядкування та узгодження на всіх рівнях, розпорошення/дублювання функцій та відповідальності за якість їх виконання. Пріори-

тет - розробка Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) як єдиної електронної база даних, що зберігає всю інформацію про працівників державних органів – від персональної картки до сум усіх виплат заробітної плати та допомоги.

Управління державними фінансами, публічними закупівлями та зовнішнім аудитом. Стратегія управління державними фінансами (PFM) та План дій на 2022-2025 рр. Умови глави 32 acquis ЄС щодо прийняття адекватної рамки для внутрішнього фінансового контролю.

Моніторингова оцінка щодо принципів державного управління. Нова стратегія реформування державного управління на 2022-2025 рр. включає кілька заходів, заснованих на рекомендаціях, які не були повністю реалізовані на попередньому етапі політики реформування державного управління.

***Практичне завдання для обговорення.** Охарактеризуйте пріоритетні завдання Стратегії реформи державного управління - 2025 з точки зору принципів державного управління, ризикоутворюючих факторів в умовах повномасштабної військової агресії з боку Росії, пріоритетів повоєнного відродження тощо.*

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Історія реформування системи державного управління.
2. Побудова держави, орієнтованої на людей.
3. Міжнародні індекси ефективності.
4. Принципи належного врядування.
5. Ефективне врядування.
6. Моніторинг реформ.
7. Аналітичний центр Європейського Союзу – Програма Sigma.
8. Комплексна реформа державного управління в Україні.
9. Європейські принципи публічної адміністрації.

10. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 рр.
11. Пріоритети реформування державної служби.
12. Забезпечення доброчесності на державній службі.
13. Цифровізація та покращення доступу до державних послуг.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Звіт програми SIGMA за результатами оцінки стану справ в системі державного управління України. <https://center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/sigma>
2. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf>
3. Історія реформи державного управління. <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/retrospective>
4. Конституційні акти Європейського Союзу (в редакції Лісабонського договору) / заг. ред. Г. Друзенка. К.: К.І.С., 2010.
5. Офіційний вебсайт програми Sigma <https://www.sigmaxweb.org/>
6. Офіційний вебсайт програми ОЕСР SIGMA. <http://www.sigmaxweb.org/>
7. Постанова КМУ № 335 «Про Координаційну раду з питань реформування державного управління» від 18.05.2016
8. Постанова КМУ № 306 «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України» від 26.04.2017
9. Програма SIGMA. URL: <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/3399-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-sigma>
10. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/>
11. Робочий план Програми SIGMA грудень 2022 р. - березень 2024 р. Україна
12. Розпорядження КМУ № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016. СТРАТЕГІЯ

- реформування державного управління України на період до 2021 року
13. Розпорядження КМУ № 142-р «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки» від 8.02.2017 р.
 14. Розпорядження КМУ № 415-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки» від 24.05.2017 р.
 15. Розпорядження КМУ № 726-р «Про внесення змін до плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки» від 11.10.2017 р.
 16. Свобода інформації, прозорість, електронне врядування: погляд громадянського суспільства (аналітичні доповіді, збірка перекладів документів). К.: МГО «Прайвесі Юкрейн», 2004.
 17. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
 18. Україна: Оцінювання системи врядування. Березень 2006 року. SIGMA. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2007. 352 с. (укр. та англ. мовами). [https://center.gov.ua/attachments/article/11/sigma%20\(3\).pdf](https://center.gov.ua/attachments/article/11/sigma%20(3).pdf)
 19. Хартія основних прав Європейського Союзу: Хартія, Міжнародний документ від 07 грудня 2000 року. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_524
 20. European Governance White paper. Communication of the European Communities. Brussels 25 (2001) 428 final.
 21. European Principles for Public Administration. Sigma Papers. No 27, Paris. 1998. Accessed mode: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006804.pdf>
 22. Governance Research Indicator Country Snapshot. World bank. Accessed mode: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>.
 23. ОЕСР (1999), «Європейські принципи державного управління», Документи SIGMA, № 27, OECD Publishing, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/5kml60zwd7h.en>
 24. ОЕСР (2017), SIGMA, Принципи державного управління, ОЕСР, Париж, http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf.
 25. Official website of Portalul Serviciilor Publice. Accessed mode: www.servicii.gov.md
 26. Preparing Public Administrations for the European Administrative Space. Sigma Papers. No 23, Paris. Accessed mode: <http://unpan1.un.org>

27. Principles of Public Administration. Sigma Crating Change Together. Accessed mode: <http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
28. Principles of Public Administration for EU Enlargement countries. Sigma Crating Change Together. Accessed mode: <http://www.sigmaweb.org/>
29. Public Administration and Local Governments Reforms in Eastern Partnership Countries. European Association for Local Democracy. Accessed mode: <http://www.alda-europe.eu/public/publications/163-policy-paper-par.pdf>.
30. Preparing Public Administrations for the European Administrative Space. Sigma Papers. No 23, Paris. Accessed mode : <http://unpan1.un.org>
31. SIGMA (2017), «Принципи державного управління». http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/1059_3e518a4c7deb0237f31734179e9b17e0, http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/1060_8eb58af1a81393f01b2a323c1243f44a
32. SIGMA comparative study «Civil Service Professionalisation in the European Eastern Neighbourhood». Access mode: <https://www.slideshare.net/SIGMA2013/sigma-comparative-study-civil-service-professionalisation-in-the-european-eastern-neighbourhood-final-report25112014><https://www.slideshare.net/SIGMA2013/sigma-comparative-study-civil-service-professionalisation-in-the-european-eastern-neighbourhoodfinal-report25112014>
33. Ukraine Reform Conference. Government of Canada. Global Affairs. Available at: https://www.international.gc.ca/gac-amc/campaign-campagne/ukraine_reform-reformes/index.aspx?lang=eng = Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/en/reformi/mizhnarodni-konferenciya-z-pitan-reform-v-ukrayini>

2.3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО ТЕХНІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

ВСТУП

Розвиток міжнародних економічних відносин між країнами з різним рівнем економічного розвитку відбувається під впливом глобалізації економіки та світових інтеграційних процесів. Частиною цих міжнародних відносин є відносини між донорами (міжнародними організаціями та індустріально розвиненими країнами) та країнами-реципієнтами, що реалізуються у сфері надання та використання міжнародної технічної допомоги. Основним завданням такої допомоги стало забезпечення гармонійного розвитку міжнародної спільноти та сприяння позитивним економічним та соціальним перетворенням у країнах-реципієнтах. Міжнародна технічна допомога відіграє важливу роль у впровадженні сталого розвитку міжнародної спільноти. Україна як країна-реципієнт завдяки міжнародній технічній допомозі має можливість отримувати передовий досвід індустріально розвинених країн та впроваджувати його при реформуванні своєї економіки та реалізації загальнодержавної програми європейської інтеграції. Між Україною та донорами укладено більше ніж 50 міжнародних угод у сфері надання та використання міжнародної технічної допомоги. Практика багаторічного співробітництва України у цій сфері свідчить про необхідність формування нового підходу до розуміння ролі та суті міжнародної технічної допомоги при реалізації державної політики міжнародної інтеграції України, сталого економічного розвитку, забезпечення інтересів держави на зовнішньому ринку. Такий підхід узгоджується з положеннями Паризької декларації

щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги 2005 року, до якої Україна приєдналася згідно з Указом Президента України від 19 квітня 2007 р. № 325. Прийняття цього першого універсального міжнародного документу у сфері надання та використання міжнародної допомоги засвідчило прагнення держав та міжнародних організацій встановити єдині правила взаємодії між країнами з різним рівнем економічного розвитку та визначити права та обов'язки між ними у цій сфері міжнародних відносин задля забезпечення сталого розвитку міжнародної спільноти.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є формування системи знань з управління проектами міжнародного технологічного співробітництва та оволодіння практичними навичками специфіки технологічного обміну.

Завдання:

- знати чинне законодавство і програми у сфері підготовки, реалізації проектів державного, регіонального та місцевого розвитку;
- розуміти понятійний апарат у сфері управління проектами;
- здобути практичні навички розробки основних етапів планування й реалізації проектів державного, регіонального та місцевого розвитку.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Нормативно-правове регулювання у сфері МТД та рамкові угоди з країнами-партнерами з розвитку

Міжнародна технічна допомога – ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України.

Основи нормативно-правового регулювання МТД в Україні становлять: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги»; Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 700 «Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning». Указ Президента України від 6 жовтня 2005 року № 1424/2005 «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні»; Постанова Кабінету Міністрів України від 9 вересня 2020 р. № 813 «Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEH»; Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2022 р. № 1028 «Про затвердження Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва».

Міжнародну технічну допомогу можна розглядати як особливий дієвий механізм або інструмент, який реалізує напрями співробітництва між донорами та країнами-реципієнтами. При цьому ефективність надання і використання МТД значною мірою залежать від правового регулювання відносин між донором та реципієнтом як на міжнародному рівні, так і у національному законодавстві.

***Практичне завдання для обговорення.** Проаналізувати етапи розвитку нормативно-правового регулювання міжнародної технічної допомоги. Як при розробленні законодавчої бази був врахований зарубіжний досвід?*

Тема 2. Державна реєстрація проектів (програм)

Проекти (програми) підлягають обов'язковій державній реєстрації, яка проводиться Секретаріатом Кабінету Міністрів України

Для державної реєстрації проєктів (програм) реципієнт (реципієнти) та партнер з розвитку або уповноважена партнером з розвитку особа подають до Секретаріату Кабінету Міністрів України в електронному та паперовому вигляді відповідні документи.

Секретаріат Кабінету Міністрів України розглядає подані усіма заявниками проєкту (програми) документи протягом 10 робочих днів починаючи від дня надходження документів, зазначених у пункті 14 Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, і приймає рішення щодо проведення державної реєстрації проєкту (програми).

У разі, коли документи для державної реєстрації подано не в повному обсязі, Секретаріат Кабінету Міністрів України письмово повідомляє про це заявника протягом десяти робочих днів.

Державна реєстрація проєкту (програми) підтверджується реєстраційною карткою проєкту (програми), складеною за формою згідно з додатком 1 до Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, яка підписується заступником Державного секретаря Кабінету Міністрів України чи іншою уповноваженою особою Секретаріату Кабінету Міністрів України, засвідчується печаткою Секретаріату Кабінету Міністрів України та видається заявникові з надсиланням копії бенефіціарові протягом п'яти робочих днів від дати прийняття рішення про проведення державної реєстрації проєкту (програми).

Бенефіціар у місячний строк після отримання від СКМУ копії реєстраційної картки проєкту (програми) приймає рішення про організацію роботи з нагляду за його реалізацією, визначає координатора проєкту (програми) та надсилає копію.

Підстави для відмови у наданні послуги: невідповідність поданих заявником документів вимогам пункту 14 Порядку

залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153; невідповідність проекту (програми) узгодженій з донором стратегічній або щорічній програмі; завершення строку реалізації проекту (програми); виявлення в поданих документах недостовірної інформації.

***Практичне завдання для обговорення.** Проаналізувати стан виконання проекту міжнародної технічної допомоги та його вплив на розвиток соціально-економічних процесів. Для прикладу взяти проекти: Проект USAID "Кредитування сільськогосподарських виробників (КЕП)" в Україні, Посилення регулювання та нагляду за небанківським фінансовим ринком (EU-FINREG), Проект міжнародної технічної допомоги IFES «Програма ефективної та відповідальної політики (U-RAP) (Компонент III)».*

Тема 3. Моніторинг проектів (програм)

Моніторинг проектів (програм): 1) система спостереження за станом реалізації проекту (програми); 2) представництво донорської установи - це представництво іноземної організації незалежно від його назви (бюро, агентство, офіс тощо), метою діяльності якого є здійснення представництва інтересів донорської установи, координація міжнародної технічної допомоги, що надається Україні такою установою; 3) програма - проекти, об'єднані для досягнення спільної мети; 4) проект - документ, яким визначаються спільні дії учасників проекту (партнерів з розвитку, виконавців, бенефіціарів, реципієнтів), а також ресурси, необхідні для досягнення цілей надання міжнародної технічної допомоги, у тому числі співфінансування з інших джерел, протягом установлених строків; 5) реципієнт - резидент (фізична або юридична особа), який безпосередньо одержує міжнародну технічну допомогу згідно з проектом (програмою); 6) стратегічна програма - документ, яким на підставі результатів

аналізу проблем соціально-економічного розвитку України визначаються пріоритетні напрями техніко-економічного співробітництва між партнером з розвитку та Україною. Цей документ розробляється в порядку та на термін, узгоджений між партнером з розвитку і Секретаріатом Кабінету Міністрів України; 7) субпідрядник - будь-яка особа (резидент або нерезидент), що має письмову угоду з виконавцем або реципієнтом, забезпечує реалізацію проекту (програми) в частині або в цілому та проводить процедури закупівлі за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги в рамках проекту (програми); 8) грантова угода - угода між партнером з розвитку або виконавцем та реципієнтом про передачу фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті в рамках проекту (програми).

Для забезпечення поточного моніторингу реципієнт подає бенефіціарові: до 10 липня звітного року результати піврічного моніторингу проекту (програми) та до 10 січня року, що настає за звітним, результати річного моніторингу проекту (програми), складені за формою, завізовані відповідальною особою та підписані керівником реципієнта; копії протоколів засідань наглядових рад та експертних груп, що утворюються для супроводження діяльності за проектом (програмою), якщо це передбачено проектом (програмою).

***Практичне завдання для обговорення.** Проаналізувати взаємозв'язок органів державної влади та місцевого самоврядування, що задіяні до моніторингу проектів міжнародної технічної допомоги. Шляхом вивчення досвіду зарубіжних країн надати пропозиції щодо удосконалення існуючої взаємодії.*

Тема 4. Загальна процедура управління проектами

Основні характеристики проекту: мета проекту; час на його реалізацію; залучення для його реалізації різних відділів та фахівців різного профілю; новизна: як правило, вико-

нується щось, що ніколи не робилося раніше; особливі вимоги за часом, витратами і якістю виконання роботи.

Життєвий цикл проекту є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування за проектом та прийняття відповідних рішень.

Головною ціллю управління проектами є вирішення завдань у найкоротший час, із найменшими витратами та найкращою якістю: посилення перспективності проекту, тобто розробка стратегічних напрямів розвитку інноваційних процесів, що передбачені проектом, проведення поточної та оперативної роботи по цих напрямках; підвищення якості рішень, що приймаються, визначення кількості цілей і прийняття рішень (їх своєчасність та оперативність, комплексність тощо); збільшення оперативності управління, тобто прагнення всіх учасників проекту до скорочення терміну проектування й реалізації проектних рішень; більш чіткий розподіл і більш тісну кооперацію праці розробників та виконавців проекту; забезпечення економічної ефективності проекту, що пов'язано з мінімізацією витрат на здійснення нововведень і максимізацією результату; підвищення відповідальності за проектні рішення. Прогресивні рішення позитивно впливають на розвиток підприємства: невдачі, навпаки, призводять до втрат ресурсів та відбиваються на матеріальному й моральному стані розробників.

Програмування проекту - на цьому етапі визначається проблемне поле, уточнюється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проекту. Ідентифікація проекту - на цьому етапі доцільно виконувати такі кроки: організуйте консультації з основними учасниками (заінтересованими особами), забезпечте їх активну участь у процесі прийняття рішень; визначте ідеї (варіанти) проекту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора. За результатами виконання цього завдання має бути сформований перелік ідей (варі-

антів проекту); відберіть ідеї проекту, визначте мету та цілі проекту; оцініть основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

Формулювання проекту - на цьому етапі ідея проекту, відібрана на етапі ідентифікації, перетворюється у проект, тобто проектні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проекту.

Фінансування проекту - на етапі фінансування відбувається розгляд фінансової пропозиції, розробленої на попередньому етапі проектного циклу, та приймається рішення про фінансування проекту.

Впровадження проекту – цей етап складається з початкової, основної та заключної стадій.

Моніторинг та оцінка: на цьому етапі доцільно виконати такі кроки: оцініть прогрес щодо досягнення цілей і використання ресурсів; оцініть терміни і тривалість виконання робіт; оцініть якість, включаючи управління ризиками; оцініть вартість.

Практичне завдання для обговорення. У групах обговоріть та сформулюйте проектну ідею. Оберіть пріоритетний напрям дослідження та партнера. Оберіть назву проекту. Обговоріть та сформулюйте мету проекту. Обговоріть, що очікується досягти в результаті виконання проекту. Сформулюйте основні результати проекту.

Тема 5. Інструмент інституційної розбудови TWINNING

Twinning є особливою формою технічної допомоги, у рамках якої відбувається співпраця між органами держав-

ної влади та аналогічними державними інституціями держав-членів ЄС, спрямованою на досягнення спільними зусиллями поставлених цілей.

Довідково: у 1998 році інструмент Twinning було запропоновано Європейською Комісією для країн-кандидатів на вступ до ЄС для підтримки їхньої інтеграції. За час застосування інструменту Twinning у країнах-кандидатах було реалізовано близько 2 тисяч проєктів Twinning.

Учасники: міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні колегіальні органи, органи влади Автономної Республіки Крим, що формують та реалізують державну політику у відповідних сферах державного управління.

Тендерна процедура: конкурентність під час відбору установи-партнера з держав-членів ЄС.

Часові рамки: період підготовки проєкту Twinning (від розробки проєктної пропозиції до підписання контракту) в середньому становить 1-1,5 року, а період реалізації 1-2 роки.

Фінансування: проєкти Twinning мають характер грантової допомоги Європейської Комісії та реалізуються відповідно до встановлених процедур і правил.

Переваги інструменту Twinning: не є класичною технічною допомогою, адже не просто надає експертну підтримку, а являє собою форму партнерства та адміністративного співробітництва у конкретній сфері; підтримує інституційну й структурну реформи шляхом надання експертної оцінки та консультування у відповідній сфері державного управління, забезпечує навчання персоналу ефективним методам та процедурам роботи, допомагає в розробленні законодавства та його наближенні до *acquis communautaire*; наявність «лідерів проєктів» як з європейської, так і з української сторін (здійснюють загальну координацію проєкту) та постійного радника проєкту (здійснює координацію заходів в рамках

проекту на місці), відрядженого на час реалізації проекту до країни-бенефіціара; основоположним принципом є «спільна відповідальність» бенефіціара проекту Twinning та відповідної структури країни-партнера за досягнення визначених результатів проекту; системи держав-членів ЄС не копіюються, а адаптуються для ефективного функціонування в Україні.

***Практичне завдання для обговорення.** Проаналізувати етапи виконання та результати проекту Twinning «Підтримка у підвищенні безпеки перевезення небезпечних вантажів мультимодальним транспортом в Україні». Чи всі цілі проекту були досягнуті? Наскільки отримані результати відповідають поставленим завданням?*

Тема 6. Інструмент зовнішньої допомоги ТАІЕХ

ТАІЕХ (Technical Assistance Information Exchange) – це інструмент зовнішньої допомоги, що надається Європейською Комісією для обміну інформацією з метою розбудови інституціональної спроможності, необхідної для адаптації національного законодавства до *acquis communautaire*.

ТАІЕХ був заснований Генеральним директором Європейської Комісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення у 1996 році з метою надання допомоги країнам у стислі терміни привести національне законодавство у відповідність до стандартів ЄС та забезпечити виконання законодавчих норм.

Україна використовує інструмент ТАІЕХ з 2006 року.

Основні цільові групи ТАІЕХ: державні службовці, що працюють в центральних органах виконавчої влади; державні службовці, що працюють в місцевих органах виконавчої влади та асоціаціях місцевих органів влади; органи юстиції та правоохоронні органи; члени законодавчих органів та державні службовці, що працюють у законодавчих органах та органах місцевого самоврядування; професій-

ні та комерційні асоціації, що представляють соціальних партнерів, представники профспілок та спілок роботодавців; перекладачі, коректори та особи або органи, що офіційно тлумачать норми законодавства.

Важливою умовою для успішного проведення заходів у рамках ТАІЕХ є чітке визначення бенефіціаром своїх потреб та питань, стосовно яких робиться запит на допомогу. Це допоможе забезпечити вирішення поставлених питань і підібрати потрібних експертів.

***Практичне завдання для обговорення.** Ознайомитись із порядком підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ. Сформуванати систему комунікаційних зв'язків, що виникають між учасниками взаємодії в рамках інструменту ТАІЕХ.*

Тема 7. Інституційний механізм координації МТД

Трирівнева координаційна структура міжнародної технічної допомоги для координації залучення та використання донорської допомоги відповідно до пріоритетів розвитку відповідного сектору. Створення та функціонування секторальних робочих груп.

Напрями надання технічної допомоги. Діючі проекти міжнародної технічної допомоги. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями.

Форум «Партнерство з розвитку» – створений для політичного діалогу високого рівня щодо стратегічних питань реалізації національних реформ.

Стратегічна платформа створена для стратегічної координації міжнародної технічної допомоги з пріоритетами національних реформ із урахуванням Цілей сталого розвитку та Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Співголовами Стратегічної платформи є уповноважений представник Кабінету Міністрів України, координатор

системи ООН та голова Представництва ЄС від партнерів з розвитку.

Секторальні робочі групи створені для проведення регулярного діалогу та координації між центральними органами виконавчої влади і партнерами з розвитку за відповідними напрямками державної політики та секторальними реформами.

Секторальні робочі групи утворюються за погодженням із Секретаріатом Кабінету Міністрів України з метою: огляду пріоритетів та прогресу у реалізації заходів, спрямованих на виконання Програми дій уряду у відповідних напрямках державної політики; узгодження з партнерами з розвитку спільних напрямів співробітництва в рамках діючих програм та проектів МТД, а також підготовки майбутніх; включення у секторальну діяльність наскрізних тем (гендерна рівність, цифровізація, антикорупційна діяльність тощо).

Практичне завдання для обговорення. Проаналізувати діяльність стратегічної робочої групи «Освіта і наука». Які інституції до неї залучені? Охарактеризуйте напрями та пріоритети роботи зазначеної СРГ.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте основні напрями МТД в Україні.
2. В чому полягає ефективність міжнародної технічної допомоги?
3. Які основні етапи державної реєстрації проекту (програми)?
4. Який порядок розробки стратегічної програми?
5. Які основні дії щодо забезпечення поточного моніторингу?
6. Охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу проекту?
7. В чому полягає основна мета управління проектами?
8. Що собою представляє фінансова пропозиція?

9. Охарактеризуйте основні інструменти інституційної розбудови.
10. Які переваги інструменту Twinning?
11. Охарактеризуйте основні цільові групи TAIEХ.
12. В чому недоліки та переваги існуючого інституційного механізму координації міжнародної технічної допомоги?

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Бабаев В.М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів спец. «Управління проектами». Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
2. Бушуев С.Д. Словник-довідник з питань управління проектами. К.: Ділова Україна, 2001. 640 с.
3. Бушуев С.Д. Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: моногр. Українська асоціація управління проектами. 2-е вид. К., 2000. 312 с.
4. Гудзь О.Є. Рубцов В.С. Управління ризиками при реалізації власних бізнесових проектів (Ризик менеджмент у малому та середньому бізнесі): навч. посіб. К.: Планета людей, 2003. 88 с.
5. Закон України № 1561-ХІІ «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 (зі змінами до доповненнями).
6. Закон України № 52/95-ВР «Про наукову і науково-технічну експертизу» 10.02.1995 (зі змінами до доповненнями)
7. Закон України «Про екологічну експертизу» (втратив чинність 23.05.2017)
8. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: моногр. переклад на українську мову за ред. проф. Ф.О. Ярошенка. К.: Новий друк, 2010. 160 с.
9. Кобилянський Л.С. Управління проектами: навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 200 с.
10. Методи та практика оцінки інвестиційних проектів бюджетних установ: за ред. М.І. Кісіля, О.В. Захарчука, М.М. Кропивка. К.: Алефа, 2011. 217 с.
11. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник. К.: Каравела, 2004. 344 с.

12. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія: стандарт Міністерства фінансів України. 2010. 44 с.
13. Управління проектами: навч. посібник /Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
14. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. К.: Центр учбової літератури, 2008. 168с.
15. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 181 с.

2.4. ФАНДРАЙЗИНГ НА МІСЦЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

ВСТУП

У вирішенні проблем муніципального розвитку шляхом забезпечення громад необхідними ресурсами для довгострокових і середньострокових проектів і програм можуть надати підтримку та допомогу вітчизняні і закордонні організації, фонди і установи. Тому актуальним на сьогодні є вміння знайти необхідні фонди, пробудити інтерес до свого проекту, презентувати його, чітко сформулювати заявку, розробити програму заходів для залучення додаткових ресурсів на втілення програм, проектів та дослідних робіт. Вирішенню цих питань, а також забезпеченню розвитку й ефективної діяльності некомерційних і громадських організацій сприяє впровадження в практику роботи неприбуткових підприємств і організацій фандрайзингу.

У сфері місцевого самоврядування фандрайзинг може використовуватися для вирішення різних питань із залученням державних чи комунальних послуг на рівні конкретних потреб: управління комунальною інфраструктурою, розвиток туристичної індустрії, розвиток підприємництва тощо. Найбільш важливою на сьогодні є сфера надання державних послуг, зокрема в галузі освіти, охорони здоров'я чи комунального господарства. Фандрайзинг може використовуватися для встановлення вимог і стандартів, задля забезпечення якісного надання послуг, їх подальшої стандартизації та контролю. Органи місцевого самоврядування використовують фандрайзинг для залучення інвестицій та розвитку економіки, створюючи для цього сприят-

ливі умови, надаючи пільги, субсидії або сприяючи пошуку відповідних партнерів.

Для досягнення позитивного результату фандрайзингової діяльності фандрайзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботу, у процесі якої він мусить обґрунтувати актуальність, унікальність і цінність реалізації саме його пропозиції, отримавши натомість задоволення мотиваційної потреби донора й налагодивши співпрацю з ним. В умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища розробка проекту вимагає значних витрат часу та ресурсів для збору інформації, побудови цілей, завдань, формування стратегії, звернення і бюджету

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою навчального курсу є формування теоретичних знань та практичних навичок щодо процесу залучення ресурсів на реалізацію проектів, вироблення уміння відшукувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань у сфері публічного управління.

Завдання:

- знати методи роботи фандрайзера;
- розуміти етапи фандрайзингової діяльності;
- мати навички складання заявки на залучення гранту;
- знати особливості планування бюджету та ведення супровідної документації і звітності.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Сутність, принципи та основні поняття фандрайзингу

Фандрайзинг виступає як спосіб залучення фінансових та інших ресурсів від благодійних фондів та приватних осіб

для реалізації соціально значимих проблем. Це комплексна система заходів, що забезпечують пошук фінансових та матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів.

Суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації, які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проектів

Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури.

Бенефіціар – набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей, на досягнення яких спрямований проект та визначених законодавством. Благодійна діяльність – добровільна особиста та/або майнова допомога, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

Грант – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи. В поняття грант входить також цільова субсидія, яка надається на конкурсній основі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності.

Заявка (син. аплікація, application – англ., bewerbung – нім.) письмове звернення до грантодавчої організації, фонду з проханням про виділення гранту (комерційна фірма складає аналог – бізнес-план).

Заявник (applicants – англ.) (претендент, аплікант, пошукач) – це особа, ініційована група або організація, які шукають певні ресурси для здійснення діяльності, реалізації проекту шляхом звернення (подачі пропозицій на фінансу-

вання) до донорської організації. Контрибутор – особа, яка здійснює контрибуцію (див.: «донор»).

Контрибуція – благодійний внесок або пожертва, яка не носить цільового характеру, надана юридичною або фізичною особою контрибутором у грошовій або натуральній формах.

Культивація – планування екстенсивної програми залучення та мотивування потенційних донорів до організації з метою отримання від них допомоги.

Меценатська діяльність – благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному законодавством України.

Некомерційна (неприбуткова) організація – організація, що не має за основну мету своєї діяльності отримання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками.

Некомерційний (неприбутковий) проект – комплекс запланованих заходів, об'єднаних спільними завданнями, які мають за мету досягнення соціально значимого ефекту, а не отримання прибутку.

Основними принципами роботи фандрайзера є:

Чесність – фандрайзери будуть діяти чесно і правдиво з метою збереження суспільної довіри і не введення донорів та клієнтів в оману.

Повага – фандрайзери завжди будуть дотримуватися поваги і зберігати честь своєї професії та організації поряд з повагою честі донорів та клієнтів. Цілісність – фандрайзери будуть діяти відкрито і з розумінням своєї відповідальності за суспільну довіру. Вони повинні виявляти всі поточні та потенційні конфлікти інтересів та уникати будь-яких проявів негідної поведінки в професійному або людському плані.

Емпатія – фандрайзери повинні працювати так, щоб досягати своїх цілей і надихати інших до слідування таким же

професійним стандартам і участі. Вони повинні цінувати право на приватне життя, свободу вибору і культурну різноманітність.

Прозорість – фандрайзери заохочують до відкритості у звітності про виконану роботу, спосіб управління благодійними пожертвами, їх розподіл і використання.

Загальні принципи фандрайзингу: поєднання стратегії і тактики, взаємовигідність, збалансованість, відповідність планів та можливостей, комплексність, співпраця з партнерами, некомерційність.

***Практичне завдання для обговорення.** Визначити та обґрунтувати види та джерела ресурсів, форми підтримки та інструменти фандрайзингу, що будуть найоптимальнішими для проєктів у вашій територіальній громаді.*

Тема 2. Донорська діяльність в процесі фандрайзингу

Донори – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації, приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства.

Фонд – це недержавна некомерційна організація, яка володіє первинним капіталом (або вкладом), нею керують опікуни і директори, вона надає підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, та фінансує в першу чергу інші некомерційні організації.

Державні донори – державні установи, які отримують кошти з бюджету своєї держави.

«Напівприватні» донори – громадські організації, які отримують кошти від державних донорів і здійснюють їх розподіл по організаціях-заявниках.

Приватні донори – це приватні особи, приватні фонди та комерційні організації, які надають кошти у вигляді пожертвувань. Як правило, вимоги до оформлення заявки та звітності у приватних донорів менш жорсткі.

Досвід закордонних і вітчизняних організацій, які займаються фандрайзинговою діяльністю, свідчить, що донори частіше вкладають ресурси на реалізацію конкретних програм та проєктів, ніж довгострокових та глобальних, а саме за напрямками: соціальна та медична допомога і реабілітація; допомога дітям; культура та мистецтво; екологія; соціальні послуги; освіта; захист прав громадян, сприяння розвитку громадянського суспільства та регіонів.

Приватні фонди – недержавні, некомерційні організації з фінансовими ресурсами (благодійними внесками з одного джерела – фізична особа, родина, фірма) та відповідною програмою, що керуються їхніми особистими довіреними особами (директорами).

Приватні фонди заснуються з метою підтримки соціальної, освітньої, релігійної і/або іншої благодійної діяльності, напрямом діяльності якої є благодійність шляхом надання грантів (фінансової допомоги).

Корпоративні грантоутворені організації – фонди, які підтримуються компаніями (фірмами), а також грантовими корпоративними програмами. Фонд, якому надається спонсорська допомога з боку компанії, це приватний фонд, активи якого отримані від благодійних внесків «комерційного бізнесу». Хоча корпоративні фонди і фінансуються бізнесом, однак вони є незалежними організаціями зі своїм власним фінансовим ресурсом, основною метою яких є благодійність.

Грантові корпоративні програми – це програми, що затверджені в рамках «комерційного бізнесу».

Суспільні благодійні фонди – недержавні суспільні благодійні організації, які використовують грантові програми з

метою надання благодійної допомоги некомерційним установам (окремим юридичним особам).

Фонди з конкретною метою – це організації, які надають гранти на благодійні цілі окремій групі або регіону. Фінансові ресурси, які знаходяться у розпорядженні таких фондів, загалом є внеском багатьох донорів, управління здійснюється незалежно.

Урядові фонди – урядові організації, фінансово підзвітні державі. Заснуються з метою підтримки соціальної, освітньої, наукової та інших видів діяльності.

***Практичне завдання для обговорення.** З'ясувати особливості пошуку грантів в Україні та обговорити практику співпраці із закордонними фондами в Україні.*

Тема 3. Система інвестування на місцевому рівні

Формування місцевої політики залучення ресурсів на основі механізмів фінансування місцевого розвитку – інституційного та інвестиційного. Етапи процесу прийняття рішень щодо інвестування. На першому етапі визначаються обсяги та рівень використання засобів, що в майбутньому будуть спрямовані на інвестування об'єктами місцевого самоврядування. На другому етапі прийняття рішень щодо інвестування визначається рівень заборгованості. На третьому етапі здійснюється вибір інвестицій.

Організаційні повноваження. Система інвестування включає: інвестування фізичними (юридичними) особами, засноване на колективній власності; державне інвестування; місцеве інвестування; державна підтримка реалізації спільних проєктів; іноземне та спільне інвестування.

Процесуальні та контрольні повноваження. Стратегічні програми документи. Стратегія розвитку громади. Програма соціально-економічного розвитку. Проєкти грантових заявок. Посадові інструкції. Паспорт громади. Інвестиційні пропозиції, інвестиційні проєкти.

Функції органів місцевого самоврядування в процесі залучення інвестицій: – формування привабливого для інвестора іміджу територіальної громади; – створення сприятливих умов для надходжень та ефективної реалізації інвестицій; – створення ефективних каналів для поширення інформації про інвестиційний потенціал відповідної території; – посередництво в налагодженні контактів і співпраці між представниками місцевого бізнесу і потенційними інвесторами

Проектний фандрайзинг має на меті залучення необхідних фінансових ресурсів під реалізацію проектів і програм.

Оперативний фандрайзинг пов'язаний із залученням коштів на покриття поточних витрат організацій і установ, що займаються діяльністю, яку неможливо здійснити в комерційному режимі.

***Практичне завдання для обговорення.** Розглянути метод обстеження – анкетування як засіб визначення проблем, потреб та цільових груп для розробки проекту фандрайзингової кампанії у вашій територіальній громаді.*

Тема 4. PROJECT MANAGEMENT в місцевому самоврядуванні

Проект – це набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми.

Основні компоненти управління проектами: визначення причин, чому проект необхідний; визначення вимог проекту, із зазначенням якості результатів, оцінки ресурсів і термінів; підготовка бізнес-плану; забезпечення корпоративних угод і фінансування; розробка і реалізація плану управління проектом; лідерство і мотивація команди проекту; управління ризиками та змінами в проекті; моніторинг прогресу щодо плану; управління бюджетом проекту; кому-

нікації із зацікавленими сторонами і проектною організацією; управління закупівлями і поставками; закриття проекту контрольованим чином, коли це необхідно.

Управління проектами – це застосування процесів, методів, знань, навичок і досвіду для досягнення цілей проекту.

Етапи управління проектами: ініціація проекту, планування, виконання та контроль, завершення та оцінка ефективності. Класифікація проектів в публічній сфері: за складністю; за потенціалом фінансового ефекту; за змістовно-цільовим спрямуванням продукту; за потенціалом тиражування проектної ідеї; за потребою в капітальному інвестуванні; за критичними факторами майбутньої сталості проекту; за ступенем кооперації проектної діяльності; за тривалістю; за вартістю.

Програма – запланований комплекс економіко-соціальних, науково дослідних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку.

Учасниками управління проектами є юридичні чи фізичні особи, які зобов'язанні виконати деякі дії, передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту. В число учасників можуть входити інвестори, банки, підрядники, постачальники обладнання, гуртові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні чи юридичні особи.

Основними принципами управління проектами є: ціле-направленість, системність, комплексність, забезпеченість, пріоритетність, економічна безпека заходів, що плануються.

Життєвий цикл проекту – це час від моменту його задуму до моменту ліквідації. Життєвий цикл проекту розбивають на фази та стадії. Виділяють такі фази життєвого циклу проекту: фаза зародження, фаза зростання, фаза зрілості та фаза завершення.

Основними функціями проектного менеджменту, які визначені Американським інститутом управління проектами,

е: управління обсягом робіт, управління якістю, управління витратами, управління часом.

Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об'єктами, є: управління персоналом або людськими ресурсами, управління комунікаціями або інформаційними зв'язками, управління контрактами та забезпеченням проекту, управління ризиком, управління проектною інтеграцією.

Досягнення цілей проекту можливе при застосуванні таких загальновідомих підходів до управління: *класичний підхід, який об'єднує такі основні функції управління, як планування, організацію, впровадження, контроль та керівництво.* Цей підхід був запропонований Генрі Файолем у 1949 році; *управління проектом як циклом розв'язання проблеми.* Для вирішення проблеми, що виникла, потрібно здійснити відповідні кроки реалізації проекту. На першому етапі необхідно провести аналіз проблеми, зібрати відповідні дані, розробити можливі пропозиції вирішення проблеми, провести їх оцінку. На наступному етапі важливо здійснити альтернативний вибір (прийняти найкраще рішення). Наступним кроком є організація команди виконавців, розробка плану, його впровадження та проведення моніторингу.

Практичне завдання для обговорення. *Користуючись спеціальною літературою та Інтернет-ресурсом, підготуйте дискусійну доповідь по проекту. Тематика проектів: будівництво (спорудження історичних будівель, веж і т. ін.), міські проекти, соціальні проекти, культурні і т. ін.*

Тема 5. Основні етапи реалізації проекту фандрайзингу

Ініціація проекту – стадія проекту, на якій виконується певний набір робіт для його успішного запуску. У рамках етапу ініціації проекту розвитку мають виконуватися

такі процеси: формалізація ідеї, її первинне опрацювання; проведення експертного оцінювання ідеї; розроблення й узгодження ключових елементів ідеї; визначення відповідального за розроблення ідеї та призначення керівника проекту; підготовка проектної ідеї й авторизація проекту розвитку; формування попереднього списку учасників та команди проекту.

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань, і встановленні їх взаємодії. *Процес планування проходить чотири етапи:* розробку загальних цілей; визначення конкретних цілей на певний період із подальшою їх деталізацією; визначення шляхів і способів досягнення цілей; контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників із фактичними та коригування цілей.

Виконання проекту: встановлюються завдання і заходи, налагоджуються канали зв'язку. Основними процесами цього етапу є виконання робіт з досягнення цілей проекту, моніторинг та контроль за витрачанням людських і матеріальних ресурсів, вибір постачальників та управління замовленнями, забезпечення якості та управління змінами, приймання результатів.

Моніторинг проекту передбачає регулярний процес збирання, вимірювання, реєстрації й поширення інформації, яка стосується всіх аспектів виконання проекту, а також оцінювання змін і підготовку для прийняття рішень. Метою моніторингу проекту є подання керівництву проекту та/або компанії оперативної інтегрованої інформації про реалізацію проекту, достатню для прийняття ключових рішень за проектом.

Етап завершення характеризується завершенням робіт, проводиться оцінка отриманих результатів, аудит, порів-

няння з наміченими цілями, підсумкова звітність, нагороджується та розпускається команда.

Практичне завдання для обговорення. *Переглянути вітчизняні та закордонні сайти на пошук грантів. Здійснити пошук діючих конкурсів за допомогою Інтернет-ресурсів для вашого проекту.*

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність фандрайзингу? В чому його відмінність від інших видів проектної діяльності?
2. Які основні принципи здійснення фандрайзингу?
3. В чому полягають основна мета та завдання фандрайзингу?
4. Хто може бути донором у процесі фандрайзингу?
5. В чому особливість «напівприватних» донорів?
6. У чому полягає діяльність органів місцевого самоврядування щодо залучення ресурсів?
7. Що собою представляє система інвестування на місцевому рівні?
8. В чому сутність місцевої політики залучення ресурсів?
9. Які основні базові документи використовуються в практичній діяльності для залучення фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування?
10. Які критерії є пріоритетними для відбору донорів?
11. Чим проект відрізняється від інших видів діяльності?
12. Які фактори обумовлюють актуальність використання методології Project Management за сучасних умов?
13. В чому сутність унікальності як основної характеристики проекту? Які основні критерії унікальності?
14. За якими етапами відбувається ініціація проекту?
15. Що є основними передумовами для запуску проекту?
16. Охарактеризуйте вплив основних чинників зовнішнього середовища на реалізацію проекту?
17. За якими показниками проводиться оцінка проекту?

18. Які основні методи попередньої оцінки реалізації проєкту?
19. Яким чином проводиться аналіз визначення проблеми?
20. Які проєкти є найбільш доцільними для такого інструменту, як фандрайзинг?

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Березін О.В. Управління проєктами: навч.-метод. Посібник. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 149 с.
2. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій: Пер. з англ / Джон М. Брайсон. Львів: Літопис, 2004. 352 с
3. Господарський кодекс України. Суми: ФОП Соколик Б.В., 2010. 164 с. (Законодавство України).
4. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
5. Закон України «Про волонтерську діяльність». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
6. Про громадські організації: Закон України, 2012.
7. Закон України «Про гуманітарну допомогу». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>
8. Закон України «Про об'єднання громадян». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-12#Text>
9. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців. К.: Центр філантропії, 2008. 92 с.
10. Офіційний сайт Верховної Ради України. <http://zakon4.rada.gov.ua>.
11. Офіційний сайт Європейської фандрайзингової асоціації <http://www.efa-net.eu/>.
12. Офіційний сайт Українського форуму благодійників. <http://ufb.org.ua/>.
13. Офіційний сайт Grantstation. <http://www.grantstation.com/>.
14. Офіційний сайт Guidestar. <http://www.guidestar.com/>.
15. Офіційний сайт Philanthropy Australia. <http://www.philanthropy.org.au>.
16. Офіційний сайт Philanthropy New Zeland. <http://www.philanthropy.org.nz/>.

17. Офіційний сайт Sereda Foundation. [http:// www.seredafoundation.org/](http://www.seredafoundation.org/).
18. Податковий кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
19. Фандрайзинг: навч. посіб. Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерсько-громад. фундація «Україна США» (USAID) 2003. 95 с.
20. <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/>
21. <http://www.fundraising.at/>
22. [http:// www.assif.it/](http://www.assif.it/)
23. <http://www.fundraisingverband.de/>
24. <http://www.fundraising.org.pl/>
25. <http://www.fundraisers.fr>

2.5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОРІЄНТОВАНА НА РЕЗУЛЬТАТ

ВСТУП

Управління якістю в сучасному світі є одним з найважливіших аспектів ефективної роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Один з інструментів, що дозволить здійснити оцінювання, забезпечити підвищення якості їх діяльності та ефективності управління, є загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework) CAF. Вона надає структурований підхід до оцінювання якості та розробки стратегій удосконалення. CAF базується на концепції всеохоплюючого управління якістю, яка включає всі аспекти роботи організації. Схема використовує інтегрований підхід до оцінювання, враховуючи різні фактори – стратегія, лідерство, процеси, ресурси та результати. Результати оцінки допомагають організації публічного сектору виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого удосконалення та підвищення ефективності діяльності. До основних переваг щодо використання схеми оцінки CAF слід віднести: систему управління (CAF надає організаціям публічного сектору можливість систематично оцінювати свою ефективність в різних аспектах стратегічного управління, таких, як стратегічне планування, управління ресурсами, організаційною культурою тощо), якість послуг (CAF допомагає організаціям публічного сектору зосередитись на високому рівні якості послуг, дозволяє аналізувати процеси й процедури, а також виявляти області, що потребують удосконалення), якість обслуговування (CAF допомагає організаціям публічного сектору оцінити свою діяльність порівняно з най-

кращими практиками та стандартами якості, що дозволяє підвищити ефективність та якість послуг), інновації (САФ сприяє розвитку інновацій в організаціях публічного сектору, дозволяє виявити проблемні області та пропонує можливості для впровадження нових і більш ефективних практик і процесів, що, у свою чергу, приводить до підвищеного споживання виробництва та результатів діяльності організацій), ефективність (САФ надає системний підхід до аналізу та управління процесами роботи організацій публічного сектору, що дозволяє виявити потенційні можливості, які можуть привести до скорочення витрат та раціоналізації діяльності), прозорість та відкритість (САФ дозволяє виявити об'єктивну інформацію про організації публічного сектору та її публічність, що має велике значення для встановлення довіри громадян та заінтересованих сторін), управління змінами (САФ може здійснювати оцінку та управління процесами змін в організаціях публічного сектору, визначати, наскільки успішними будуть зміни, що необхідно для забезпечення швидкої реалізації змін), самооцінку та розвиток персоналу (САФ надає можливість для самооцінки організацій публічного сектору та їх персоналу, дозволяє виявити потреби у розвитку персоналу, стимулює процес навчання та розвитку співробітників, що в результаті позитивно впливає на роботу організацій публічного сектору), спілкування та співробітництво (САФ передбачає широку участь співробітників та заінтересованих сторін, що сприяє більш глибокому розумінню цілей і завдань організацій публічного сектору, створює можливості для публічного обговорення, відтак покращує комунікацію та співпрацю всередині організацій публічного сектору). Використання схеми оцінки САФ дозволяє організаціям публічного сектору систематично аналізувати свою діяльність, підвищувати її ефективність, результативність та якість.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є отримання знань про основні інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, клієнтоорієнтований підхід у державному управлінні, сучасну практику управління якістю в органах публічної влади, а також отримання знань щодо практичного застосування загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) з метою підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування

Завдання:

- знати та розуміти основні принципи управління якістю, принципи клієнтоорієнтованого підходу в діяльності органів державної влади;
- знати основні інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади;
- вміти аналізувати сучасні вітчизняні та міжнародні практики управління якістю в державних органах та органах місцевого самоврядування;
- знати основні завдання та принципи роботи моделі CAF, вміти визначати підходи й критерії до проведення обстеження системи управління якістю; пріоритетні напрями для вдосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування; узагальнювати результати обстеження системи управління якістю;
- вміти оперувати відповідною інформацією, необхідною для ефективної оцінки діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- набути навички застосування загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) з метою підвищення ефективності та якості менеджменту у

сфері державного управління та місцевого самоврядування.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Загальні концепції якості та їх основні принципи

ЄС допомагає органам державної влади країн – членів та кандидатів на членство в ЄС, а також країн Європейської політики сусідства підготуватися до майбутніх викликів та актуалізувати свою діяльність. Щороку під час процесу Європейського семестру Європейська Комісія перевіряє результати діяльності органів державної влади країн-членів та кандидатів на членство в ЄС, а також основні сфери для вдосконалення. На основі цього аналізу Європейська Комісія публікує тематичні інформаційні бюлетені, включаючи інформаційний бюлетень щодо якості державного управління, а Європейська Рада приймає рекомендації щодо конкретних країн.

«Розумна реформа» (smart resorm): створення сильних і динамічних адміністративних структур, що здатні зрозуміти та задовольнити потреби громадян, бізнесу та суспільства в цілому, активні і пристосовані до майбутнього, готові відповідати на виклики щодо адаптації до цифровізації практично кожного аспекту нашого життя.

Концепція управління орієнтована на результат (RBM, Result Based Management або MBR, Management for Results) або управління за цілями (MBO, Management by Objectives) – метод підвищення ефективності організації, згідно з яким діяльність будь-якого працівника оцінюється не за процесом, а за результатом, якщо результат розуміється як досягнення поставленої цілі, завдання.

TQM – це найвищий, на сьогоднішній день, рівень розвитку філософії якості, ця концепція лежить в основі всіх систем, моделей та стандартів управління якістю. TQM – на-

цілена на якість підхід до керівництва організацією, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення запитів споживача і вигоди для всіх членів організації і суспільства в цілому. TQM спрямована на забезпечення цілісності системи, а не окремих її частин; на визначення причин невдач, а не на їх безпосереднє фіксування. Її впровадження треба починати з навчання і виховання співробітників. Культура якості – це результат тривалих зусиль, нагорода за які – сильні конкурентні позиції на ринку.

Стандарт ISO 9000 є фундаментальним, прийняті в ньому терміни та визначення використовуються в усіх стандартах ISO серії 9000. Цей стандарт закладає основу для розуміння основних елементів системи управління якістю продукції, послуг відповідно до стандартів ISO серії 9000. Процеси створення продукції, послуг входять у ланцюг «постачальник – організація – споживач». Тільки ці процеси додають цінності, тому що створюють продукт.

Кайдзен – це один із підходів до поліпшення роботи організації – це система безперервного поліпшення якості, технологій, процесів, корпоративної культури, ефективності праці, надійності, лідерства та інших аспектів діяльності організації. Основний фокус уваги система кайдзен направляє на якість персоналу.

Ощадливий уряд (Lean Government) – оптимізація процесів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, підвищення ефективності і кризостійкості некомерційних установ сфер охорони здоров'я, освіти, культури, а також державних підприємств. Ощадливий уряд дозволяє виконувати більше роботи, не залучаючи додаткових трудових ресурсів, знижує вартість надання державних послуг, підвищує задоволеність клієнта (платника податків), істотно скорочує час, що витрачається на надання послуги.

Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (The Model of Excellence of the European Foundation for Quality Management, EFQM) - оцінка рівня відповідності організацій вищевказаній моделі досконалості здійснюється за системою оцінки RADAR (результат – підхід – впровадження, розгортання підходу за рівнями організації – оцінка / самооцінка та перегляд), що дає кількісну оцінку кожному показнику і дозволяє показати в цифрах рівень досконалості кожного критерію (субкритерію) та усієї організації.

Модель EFQM стала базовою методикою для багатьох національних європейських конкурсів якості, а також основою для європейської моделі управління якістю для державного сектору Загальної схеми оцінки (Common Assessment Framework, CAF).

***Практичне завдання для обговорення.** Проаналізувати існуючі сьогодні моделі якості на предмет їх актуальності та ефективності впровадження в сучасних українських реаліях.*

Тема 2. Загальна характеристика моделі оцінювання CAF

Загальна схема оцінювання (CAF) – це інструмент всеохоплюючого управління якістю, розроблений організаціями публічного сектору для власних потреб на основі Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM®). Фундаментальною основою моделі CAF є припущення про те, що найкращі результати діяльності організацій, результати для громадян/клієнтів, працівників та суспільства досягаються завдяки лідируючій ролі керівництва через планування та реалізацію стратегій, персонал, партнерства, ресурси та процес.

CAF пропонує інструмент, який допоможе використовувати методи та підходи управління якістю для покращення діяльності організацій публічного сектору.

САФ можуть застосовувати організації публічного сектору на усіх рівнях. САФ має на меті досягнення п'яти основних цілей: запровадження в адміністративних органах культури вдосконалення та принципів загального менеджменту якості (TQM); сприяння поступовому запровадженню в організаціях публічної сфери повноцінного циклу «плануй – роби – перевіряй – впливай» (цикл PDCA); забезпечення проведення самостійного оцінювання організаціями публічної сфери із метою отримання даних діагностики та визначення заходів з удосконалення; можливість виступати єдиним елементом між різними моделями, які використовуються у менеджменті якості, як у публічному, так і приватному секторах; забезпечувати обмін досвідом та найкращими практиками між організаціями публічного сектору.

САФ має на меті: охопити унікальні особливості організацій державного сектору; бути інструментом для державних службовців, які хочуть підвищити ефективність своєї організації; бути індикатором між організаціями державного сектору. САФ сумісна з різними моделями якості.

Україна в особі Національного агентства України з питань державної служби отримала статус спостерігача в Робочій групі національних кореспондентів САФ, а Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу – статус Українського національного ресурсного центру САФ. Статус спостерігача сприяє підвищенню ефективності впровадження рекомендацій експертів Програми SIGMA щодо реалізації реформи державного управління та державної служби в Україні, а також сприяє отриманню можливості НАДС офіційно залучати ресурси та впроваджувати в Україні європейську модель управління якістю САФ.

Практичне завдання для обговорення. Сформувані орієнтовний перелік органів публічної сфери для проведення обстеження, обґрунтувати пропозицію, визначивши їх сильні/слабкі сторони.

Тема 3. Методологія загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)

Загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework, CAF). CAF є частиною програм реформування державного управління та місцевого самоврядування, а також інструментом, що дозволяє поліпшити якість і підвищити ефективність діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування на основі самооцінки.

CAF передбачає дотримання основних принципів досконалості, визначених Європейським фондом управління якістю (EFQM), а також їх інтерпретацію для публічного сектору. Застосування цих принципів лежить в основі відмінностей між традиційними бюрократичними організаціями, і такими, які запровадили систему управління якістю. Принципи досконалості: націленість на результат, орієнтація на громадян/клієнтів, лідерство та сталість цілі, процесний підхід та управління на основі фактів, розвиток та залучення персоналу, постійне навчання, інновації та вдосконалення, розвиток партнерства, соціальна відповідальність.

Завдання обстеження: визначення поточного стану справ в органі виконавчої влади, його сильних сторін, прихованих можливостей та потенціалу, що можуть бути використані ним з метою забезпечення його розвитку, ефективності, результативності та якості виконання завдань і заходів; аналіз ефективності функціонування основних робочих процесів органу виконавчої влади (прийняття управлінських рішень, організація роботи із зверненнями громадян тощо) та підготовка пропозицій щодо удосконалення цих процесів; оцінку ефективності, результативності та якості взаємодії структурних підрозділів органу виконавчої влади.

Алгоритм проведення обстеження: прийняття рішення щодо організації та планування процесу обстеження, а також забезпечення комунікації на всіх стадіях процесу

обстеження; призначення особи, відповідальної за проведення обстеження, - керівника проекту; визначення структурного підрозділу чи працівника/працівників органу виконавчої влади, які будуть виконувати функції, пов'язані із організаційним забезпеченням процесу обстеження; утворення робочої групи з обстеження; проведення обстеження; підготовка звіту за результатами проведеного обстеження; підготовка та затвердження плану вдосконалення системи управління якістю органу виконавчої влади.

Компоненти (критерії та підкритерії) моделі САФ та їх характеристики. САФ набирає відповідні критерії, за додаткову організацію яких можна отримати оцінку до досягнення стратегічних цілей. Критерії визначаються на основі базових аспектів ефективності, які включають лідерство, стратегічне планування, планування, процеси та ресурси, результати та задоволеність зацікавлених сторін

***Практичне завдання для обговорення.** Сформуувати завдання обстеження для конкретних органів публічної сфери, обґрунтувати їх з позиції ефективності та результативності.*

Тема 4. Самооцінка: методика проведення, критерії можливостей та результатів, аналіз, план дій із вдосконалення

Дуже важливим для процесу самооцінки є призначення керівника проекту. Призначення керівника проекту, який має відповідні знання, а також довіру вищого керівництва та працівників всередині організації, є одним із ключових управлінських рішень, які можуть вплинути на якість і результат самооцінки. Відповідне навчання управлінню проектами доступне на національному та європейському рівні.

Фаза 1. Початок подорожі з САФ. Крок 1. Вирішіть, як організувати і спланувати проведення самооцінки. Крок 2. Комунікативні канали проекту самооцінки. Важливим

результатом ранньої комунікації є стимуляція інтересів деяких із співробітників і менеджерів для того, щоб вони безпосередньо брали участь у процесі самооцінки групи. В ідеалі участь повинна здійснюватися через особисту мотивацію. Мотивація повинна бути основним елементом, який пов'язує людей всього процесу самооцінки. Працівники повинні мати повністю чітке уявлення щодо мети процесу самооцінки - вдосконалення діяльності організації. Комунікаційна політика процесу САФ-самооцінки повинна зосереджуватися на взаємовигідних віддалених наслідках для всіх зацікавлених сторін, співробітників та громадян/клієнтів.

Фаза 2. Процес самооцінки. Крок 3. Створення однієї чи більше робочих груп із самооцінки. До складу групи самооцінки входять звичайні співробітники, які представляють різні підрозділи, функції, організаційні рівні та з різним досвідом. Крок 4. Організація навчання. Ресурсний центр САФ Європейського інституту державного управління (EIPA) щороку організовує сесії для підготовки тренерів, а також подібні заходи проводяться у ряді європейських країн. Керівник проекту повинен забезпечити групу усіма відповідними документами та інформацією, необхідними для проведення ефективної оцінки організації.

Крок 5. Проведення самооцінки. Три місяці – ідеальний проміжок часу для утримання зосередженості протягом усього процесу самооцінки. Проведення індивідуальної оцінки. Кожного члена групи самооцінки просять дати точну оцінку по кожному підкритерію організації, використовуючи відповідні документи та інформацію, надану керівником проекту. Ця оцінка базується на власних знаннях і досвіді роботи в організації. Потім вони повинні зробити огляд своїх висновків та оцінку кожного підкритерію, відповідно до таблиці оцінювання, яка була вибрана. Під час проведення самооцінки керівник повинен відповідати на всі запитання, які надходять від членів групи. Досягнення кон-

сенсусу в групі. Після індивідуальних оцінок група якомога швидше повинна зустрітися та прийняти спільне рішення щодо сильних сторін, сфер, які потребують покращення, та оцінки по кожному підкритерію. У процесі вивчення одержаних результатів необхідним є процес діалогу та дискусії з метою досягнення консенсусу, оскільки дуже важливо зрозуміти, чому існують розбіжності при визначенні сильних сторін, напрямів вдосконалення та виставлених балах. Значення системи бального оцінювання. Виявлення сильних сторін і зон розвитку, а також відповідне планування кроків щодо вдосконалення є найважливішими результатами самооцінки. Система бального оцінювання CAF має певне значення, але не є основним орієнтиром. Якщо бали аргументовані, вони можуть вважатися відправною точкою. CAF забезпечує два способи підрахунку показників: класичний та розгорнутий підходи. Обидва ці підходи базуються на циклі PDCA. Рекомендується використовувати класичну систему підрахунку, якщо організація незнайома із самооцінкою та/або відсутній досвід щодо використання методів загального управління якістю (TQM).

Крок 6. Підготовка звіту про результати самооцінки. Типовий звіт самооцінки повинен відповідати структурі CAF і складатися як мінімум з таких елементів: сильні сторони та сфери для покращення для кожного підкритерію, з наданням відповідних доказів; бал, який обґрунтовано на основі таблиць оцінки; пропозиції щодо діяльності з покращення. З метою використання цього звіту у якості основи для діяльності щодо покращення дуже важливо, щоб вище керівництво офіційно погодило його, а в ідеалі схвалило та затвердило. Якщо комунікаційний процес був добре налагоджений, то це не має бути проблемою.

Фаза 3. План вдосконалення / визначення пріоритетів.
Крок 7. Підготовка плану вдосконалення. Цей план дій є однією з основних цілей зусиль з самооцінки CAF, а також

засобом забезпечення життєво важливої інформації для системи стратегічного програмування організації. Він повинен реалізувати комплексний план для оновлення функціонування організації в цілому. Визначення пріоритетних сфер для вдосконалення. Крок 8. Комунікація щодо плану вдосконалення. Комуникативні заходи повинні забезпечити відповідну інформацію у ЗМІ для відповідної цільової групи у потрібний момент – не тільки до або під час, але і після проведення самооцінки. Крок 9. Впровадження плану покращення. План заходів, підготовлений як результат самооцінки, повинен бути інтегрований у процес стратегічного планування організації і стати частиною загального управління організацією.

Крок 10. Планування наступної самооцінки. Після того, як розроблено план дій із покращення та розпочалося впровадження змін, важливо переконатися у тому, що зміни здійснюють позитивний вплив та не ведуть до погіршення показників діяльності організації в тих сферах, де було все гаразд. Оцінки синхронізовані з щорічним корегуванням мети та пропозицій щодо фінансових ресурсів.

***Практичне завдання для обговорення.** Провести спільну оцінку одного підкритерію з критеріїв «Можливо-сті» та одного з критеріїв «Результати».*

Тема 6. Впровадження системи управління якістю в міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади

Застосування методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади (загальні положення).

***Практичне завдання для обговорення.** Обмін досвідом.*

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Загальні підходи до реформування систем державного управління та місцевого самоврядування.
2. Напрями реформування державного управління.
3. Європейські системи управління якістю.
4. Базові характеристики загальної схеми оцінювання (CAF).
5. Відмінності нової версії CAF2020.
6. Основні переваги CAF.
7. Принципи досконалості та їх характеристика.
8. Методика самооцінювання: основні етапи.
9. Критерії CAF та їх перетини.
10. Результати самооцінки. Звіт.
11. Процедура зовнішнього зворотного зв'язку CAF.
12. Законодавче забезпечення впровадження системи управління якістю.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
2. Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK, CAF)» https://drive.google.com/file/d/1CeTEQsXua9tg6soGqHNoa5B87mQ_EU5K/view
3. Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK, CAF)». https://drive.google.com/file/d/18X5WjlbxucG5bxrpkYsEhE_x1u0cWGl/view
4. Загальна схема оцінювання (CAF) Вдосконалення організацій публічної сфери шляхом самооцінки CAF 2013. https://drive.google.com/file/d/1zOD-7MQtczeGBrhoqo_5lmRFMqaaYPsi/view

5. Звіт за результатами проведеного у 2019 році попереднього обстеження систем управління якістю в органах виконавчої влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач за заг. ред. В. Купрія. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 32 с.
6. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М.Канавець (кер. авт. колективу), Ю.Лихач, А.Кукуля, О.Бутенко, Ю.Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
7. Кучабський О., Стрельцов В., Впровадження політики доступності електронних інформаційних ресурсів в органах публічної влади. https://eprints.kname.edu.ua/58950/1/%D0%9C%D0%9A%D0%A6_2021_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB_26%2B-17-21.pdf
8. Методика аналізу та оптимізації робочих процесів і процедур в органах виконавчої влади // Урядовий веб-портал. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/ОПІ-на 20.06.19-КР.pdf>, https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/Leanengineering ОПІ 20.06.19_Додатки-КР.pdf (додатки до неї).
9. Офіційна сторінка проекту EU4PAR в соцмережі Facebook. https://www.facebook.com/EU4PAR/?locale=ru_RU
10. Підсумковий звіт про результати проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади. Київ, 2022. 12 с.
11. Посібник Європейського інституту державного управління (EIPA) щодо впровадження CAF. <http://www.center.gov.ua/component/k2/itemlist/category/96-%D1%83%D0%B-F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E>.
12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади: наказ Національного агентства України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzheniya-metodichnih-rekomendacij-shcho-do-provedennya-obstezhennya-sistemi-upravlinnya-yakisty-ministerstva-inshogo-centralnogo-organu-vikonavchoyi-vladi>
13. Принципи державного управління. SIGMA. 2017. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf>.

14. Принципи державного управління. Чому всі про них говорять. Карен Хіл. SIGMA. 2017. <http://sigmaweb.org/events/Ukraine-16-11-17-PPT-K-Hill-SIGMA-UA.pdf>.
15. Спеціальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Тренінг для тренерів: інструменти і техніки вдосконалення діяльності органів публічної влади з використанням моделі CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)». https://drive.google.com/file/d/1jfdzDDZ_tY5ElOV9B34MotDJvcaXtE3k/view
16. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. 14 принципів Філіпа Кросбі для управління якістю готельно-ресторанними послугами. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31835/2/FAPMT_2020_Stoyko_I-Quality_is_free_14_Philip_266-267.pdf
17. Фейгенбаум А.В. Якість та продуктивність. <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=6646>.
18. Гуру менеджменту якості і їх концепції. <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>.
19. CAF - Common Assessment Framework. EUPAN. <https://www.eupan.eu/caf/>.
20. Charbit, C. (2011), «Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach», OECD Regional Development Working Papers, No. 2011/04, OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/48724565.pdf>
21. Drucker, P. (1955). *Managing For Results*. London: Routledge, 240 p. <https://doi.org/10.4324/9780080575315>, <https://www.taylorfrancis.com/books/9780080575315>, <https://www.harpercollins.com/9780061828065/managing-for-results/>
22. EC (2017), «Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners». Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>
23. Laszlo, G. (1998), «ISO 9000 or TQM: which approach to adopt a Canadian case study», *The TQM Magazine*, Vol. 10 No. 5, pp. 362-366. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/iso-9000-or-tqm-which-approach-to-adopt-a-canadian-case-study-fFWYag8Y3R>, <https://pdfslide.net/documents/iso-9000-or-tqm-which-approach-to-adopt-a-canadian-case-study.html>.
24. OECD (2005), *Modernising Government: The Way Forward*, OECD Publishing, Paris, Chapters 2-3. <https://www.oecd.org/gov/modernisinggovernmentthewayforward.htm>
25. OECD (2007/2008 and 2012), *International Budget Practices and Procedures Database*, <https://www.oecd.org/governance/budgeting/internationalbudgetpracticesandproceduresdatabase.htm>

26. OECD (2008f), «Performance Budgeting: A Users' Guide», OECD Observer Policy Brief, March 2008, <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Performance-Budgeting-Guide.pdf>
27. Resolution adopted by the General Assembly on 29 March 2010, Sixty-fourth session, Agenda item 130 [on the report of the Fifth Committee (A/64/596/Add.1)] No. 64/259 «Towards an accountability system in the United Nations Secretariat». Available at: <https://undocs.org/en/A/RES/64/259>
28. United Nations Development Group (2011), «Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level», <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>
29. World Bank (2005), «Increasing Government Effectiveness», ISBN 5-9618-0015-6.
30. www.eipa.eu/caf.

3. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЄВРОІНТЕГРАЦІЮ

3.1. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ – ЗАГРОЗИ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ

ВСТУП

Соціальні мережі в умовах війни мають свої особливості використання. Неконтрольована та недостовірна інформація може призвести до катастрофічних наслідків, і навіть несвідомі дії в мережі можуть стати підставою для кримінальних наслідків. Однак не можна повністю відмовитися від соцмереж у цей період, адже вони є не лише засобом комунікації, а й можливістю отримати важливу інформацію. Вперше в історії великі війни відбуваються у реальному часі, з миттєвими повідомленнями в мережах. Також важливо зберегти можливість спілкування з близькими та обміну життєво важливою інформацією.

Соціальні мережі залишаються важливим та доступним інструментом для державних службовців, особливо в часи воєнного стану. Соцмережі можуть використовуватися для швидкого та ефективного поширення інформації, створення позитивного іміджу та підтримки взаємодії з громадськістю, підвищення рівня згуртованості та взаємодопомоги у суспільстві. Саме під час воєнного стану критично зростає важливість оперативності поширення інформації, надання

інформації перевіреної, з офіційних джерел. Від якості та швидкості поширення інформації в цей час, без перебільшення, залежить життя багатьох людей.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є навчання державних службовців безпечному, відповідальному та ефективному використанню соціальних мереж під час воєнного стану.

Завдання:

- розуміти можливості та обмеження соціальних мереж у воєнних умовах;
- застосовувати найкращі практики та стандарти етики при використанні соціальних мереж;
- ідентифікувати та протидіяти дезінформації і пропаганді в соціальних мережах;
- використовувати соціальні медіа як інструмент для покращення комунікації та взаємодії з громадянами;
- дотримуватися норм та регулятивних вимог щодо поширення інформації в умовах воєнного стану.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Соціальні мережі в умовах воєнного стану

В Україні воєнний стан вважається спеціальним правовим режимом, який вводиться при загрозі національній безпеці. Після масового вторгнення російських військ 24 лютого 2022 року воєнний стан було введено на 30 днів, а потім неодноразово продовжено. Під час введення воєнного стану деякі конституційні права можуть бути обмежені, включаючи право на свободу думки і слова, яке гарантується статтею 34 Конституції України. Це право раніше дозволяло активно використовувати соцмережі, але після 24 лютого більше обмежень було введено, ніж дозволів.

Ось декілька порад щодо використання соцмереж у воєнний час.

Підтверджуйте інформацію перед поширенням. В умовах війни паніка і дезінформація можуть ширитися швидко. Не поширюйте повідомлення, якщо ви не впевнені у їхній достовірності. Це може спричинити паніку або неправильне розуміння ситуації.

Будьте обережні з особистою інформацією. Не діліться чуливою інформацією про себе або інших людей, що може бути використано проти вас. Особливо це стосується інформації, що може вказувати на ваше місцезнаходження або місцезнаходження військових і важливих інфраструктурних об'єктів.

Використовуйте захищені способи комунікації. Не всі соціальні мережі надають достатній рівень конфіденційності та захисту. Використовуйте канали, що надають захищене (шифроване) спілкування.

Дотримуйтеся обмежень воєнного стану. Воєнний стан може ввести обмеження на деякі види інформації, що можуть бути поширені. Зважайте на це перед публікацією чи поширенням інформації.

Найважливіше: пам'ятайте, що ми всі є сьогодні частиною глобальної спільноти, і ваші дії в мережі можуть мати великий вплив на інших людей. Будьте відповідальними та обережними при використанні соцмереж у воєнний час.

Практичне завдання для обговорення. Розробка та аналіз сценаріїв використання соцмереж у воєнний час.

Мета: допомогти державним службовцям краще розуміти, як використовувати соцмережі ефективно та відповідально в умовах воєнного стану.

Зміст завдання. Об'єднайтеся в групи. Кожна група представляє відділ державної служби або міністерства, органу місцевого самоврядування тощо. Визначте роль соцмереж. Для вашого відділу або міністерства які є основні способи використання соцмереж у воєнний час? Які є потенційні ризики і можливості? Розробіть сценарії. Розро-

біть кілька сценаріїв, що включають різні форми використання соцмереж: поширення інформації, комунікація з громадянами, відстеження дезінформації тощо. Аналізуйте сценарії. Обговоріть, як ваш відділ або міністерство може відреагувати на кожен сценарій. Які дії ви могли б вжити для мінімізації ризиків і максимізації можливостей? Поділіться висновками. Презентуйте ваші сценарії та висновки іншим групам. Обговоріть, які стратегії можуть бути найефективнішими в контексті використання соцмереж у воєнний час.

Тема 2. Обмеження на поширення інформації у соціальних мережах

Що ж, почнемо із дозволеного – бо його і дійсно небагато. Ось, наприклад, держслужбовцям та представникам органів місцевого самоврядування можна використовувати фразу про «руській ваєнний карабель» повністю. У повідомленні Національного агентства державної служби від 22 березня йдеться, що ця легендарна фраза прикордонника з о. Зміїний слугує згуртованості нації, стала основою для творів мистецтва, відтак не може вважатися такою, що дискредитує держслужбу.

Тепер щодо чіткої регламентації того, чого не можна. Наказом Головнокомандувача ЗСУ №73 від 3 березня 2022 року встановлено порядок організації взаємодії між підрозділами Збройних Сил та засобами масової інформації. У наказі, до речі, згадується і про лідерів думок та блогерів. Навіть якщо ви себе не вважаєте лідером думки чи блогером, все одно цих правил варто дотримуватися.

Отже, заборонено під час війни вказувати: найменшання частин і підрозділів, а також їхнє розташування; кількість військових у частинах і підрозділах; кількість озброєння та техніки, їхній стан і місце зберігання; умовні позначки об'єктів.

Заборонено висвітлювати будь-яку інформацію про: операції, які проводять або планують; систему охорони й оборони військових частин; наявне озброєння та техніку (крім видимих або очевидно виражених); порядок залучення сил (військових) і засобів (озброєння); збір розвідувальних даних; переміщення та розгортання військ (найменування, кількість, маршрути); військові частини та їхню тактику, методи дій; унікальні операції та спосіб їх виконання; ефективність радіоелектронної боротьби противника; відкладені або скасовані операції; зниклий або збитий літак, корабель та операції з пошуку і порятунку; плани щодо безпеки наших військ (дезінформація, маскування, протидія); інформаційно-психологічні операції, які проводять або планують; пропаганду або виправдання широкомасштабної збройної агресії Росії проти України

Практичне завдання для обговорення. Розробка рекомендацій з використання соцмереж у военний час.

Мета: зміцнення обізнаності, розвиток аналітичних навичок, практичне застосуванні отриманих знань, поліпшення комунікаційних навичок та підготовка до реальних ситуацій, що можуть виникнути у военний час.

Зміст завдання. На основі результатів аналізу існуючих нормативних документів учасники/учасниці розробляють керівництво для комунікації державних службовців (структурного підрозділу ЦОВВ) у час війни. Це керівництво повинно включати рекомендації для взаємодії з медіа, правила поведінки в соціальних мережах та інші аспекти, які учасники/учасниці вважають важливими.

Тема 3. Обґрунтування необхідності наявних обмежень на поширення інформації

Заборони на поширення інформації у соціальних мережах під час воєнного стану мають під собою вагомий підстав, ці правила «написані кров'ю». Вочевидь, що у багатьох зви-

чайних користувачів соцмереж може виникнути питання, наскільки може зашкодити мирним жителям та ЗСУ якась «незначна» інформація про приліт ракети, проїзд бронетехніки тощо. Усі громадяни України та світу зараз перебувають у ситуації війни «в прямому ефірі», де онлайн відбувається не тільки зміна цілей агресії і виконавців злочинів, але й коригування вогню, відстеження людей і техніки тощо. Мільйони користувачів соцмереж мають можливість миттєво викладати інформацію, фото і відео документи, геолокацію.

Ось як обґрунтовується необхідність заборон у повідомленні Генштабу ЗСУ:

1) «Чому під час війни не можна публічно говорити чи писати про те, що Україна веде з кимось перемовини про постачання військової техніки, зброї, амуніції і чого завгодно для ЗСУ? Тому що РФ робить все можливе, аби зірвати контракти.

2) Чому під час війни не можна говорити про те, що вже відбулись поставки і в нас є щось новеньке? Тому що ворог одразу корегує свої дії під нові дані.

3) Чому не можна називати точні адреси та впізнавані описи об'єктів, у які влучили ракети або у які промахнулись ракети? Це ви вже всі знаєте – бо це коригування вогню для ворога.

4) Чому не можна публічно викладати військові об'єкти (госпіталь це теж, між іншим, військовий об'єкт), місця знаходження зброї, військової техніки, особового складу? Тому що в десятки разів збільшується ймовірність знищення об'єкта ворогом.

5) Чому не треба публічно під час війни робити фактчекінг заяв і публікацій силових відомств та спецслужб? Тому що це війна. Повірте, що ці заяви проходять велику кількість відомчих фільтрів, і якщо вони оприлюднюються, значить так треба для оборони держави. Після перемоги – буде натхнення, розберетесь.

б) Чому не треба публічно і непублічно сумніватись у рішеннях та поінформованості ЗСУ? Тому що ЗСУ найбільш поінформовані про ситуацію на фронті. І якщо вам незрозуміле рішення, ви просто не все знаєте. Крім того, військові рішення не можуть прийматись під впливом громадської думки, бо це професійні рішення, це так само, як в хірургії».

Для військовослужбовців ЗСУ (а такими стали в ці дні багато співгромадян і співгромадянок) ще у вересні 2021 року були затверджені відповідні Рекомендації із використання соцмереж. У рекомендаціях, зокрема, йдеться про те, що керівництво ЗСУ не забороняє військовослужбовцям та працівникам Збройних Сил України використання соціальних мереж. Однак з метою забезпечення їх захисту та безпеки важливо, щоб вони були обізнані про можливі загрози, які впливають як на їх службову діяльність, так і на приватне життя. Зокрема рекомендовано відмовитися від використання соцмереж (ВКонтакте, Однокласники), месенджерів (Telegram), поштових скриньок (Mail.ru, Yandex.ru) російського походження. Адже прямий доступ до бази даних соціальних сервісів із надзвичайною легкістю дозволяє російським спецслужбам виявити найширший спектр інформації, яку звичайні громадяни і військовослужбовці завантажують до соціальних мереж.

Практичне завдання для обговорення. Допитливий журналіст.

Мета: розуміння та вміння застосовувати обмеження на поширення інформації під час воєнного стану для захисту національних інтересів та забезпечення ефективності військових операцій.

Зміст завдання. Ви - державний службовець, що працює в органі, що забезпечує взаємодію із ЗМІ під час воєнного стану. Вашим завданням є визначення та обґрунтування обмежень на поширення інформації.

Кожен/кожна учасник/учасниця розробляє відповіді на такі ситуації: 1) Журналіст бажає опублікувати інформацію про місцезнаходження та чисельність військових підрозділів. Він аргументує це тим, що громадськість має право знати. Як ви відреагуєте? 2) Інша журналістка хоче опублікувати статтю про плановані військові операції. Вона стверджує, що це підвищить моральний дух населення. Яка ваша відповідь? 3) Журналіст планує опублікувати інформацію про ефективність сил і засобів радіо-електронної боротьби противника. Як ви відреагуєте?

У ваших відповідях ви маєте використовувати відповідні законодавчі та нормативні акти, а також обґрунтувати необхідність обмежень на поширення інформації під час воєнного стану. Після розробки відповідей кожен/кожна учасник/учасниця презентує свої розробки, обґрунтовуючи дії та рішення. Інші учасники мають можливість поставити запитання та дати коментарі щодо презентованого матеріалу.

Тема 4. Поведінка користувачів соціальних мереж під час воєнного стану

Що ж стосується звичайних користувачів соцмереж, які не є ні держслужбовцями, ні військовими, варто згадати про правила інформаційної гігієни, які сформулювали фахівці ще у листопаді 2018 року, коли вперше і тільки в 10 областях України було запроваджено воєнний стан. Отже, важливо дотримуватися інформаційної гігієни на всіх етапах своєї активності в соцмережах – і споживаючи новини, і обговорюючи (коментуючи) новини, поширюючи і створюючи новини.

Споживаючи новини. Довіряйте лише інформації, підтвердженій кількома достовірними (бажано офіційними) джерелами. Якщо бачите сенсаційну, шокову, обурливу новину, відправте її у тригодинний карантин. Навіть офіційні сайти можуть зламати. Якщо за три години спростування чи уточнення немає, можете реагувати. Не панікуйте. Хаос

і паніка нічим не допоможуть Україні. Якщо не можете не панікувати, робіть це тихо, щоб не заразити інших. Не зациклюйтесь. Якщо відчуваєте, що в десятий раз перечитуєте одні й ті самі новини або другу годину безперестанку оновлюєте стрічку фейсбука, краще візьміться до роботи.

Обговорюючи новини. Подумайте, чи варто вступати в політичні дискусії з незнайомими людьми, чії дописи вас обурюють. До поширення хаосу та дезінформації залучена величезна кількість ботів і тролів. Цим людям немає сенсу опонувати, ефективніше буде поскаржитись на допис адміністрації соцмережі. Не пишіть у стані афекту. Якщо вам кортить висловитись у соцмережі про те, що відбувається в країні, відправте свій допис у тригодинний карантин. Якщо не перехочеться, публікуйте.

Поширюючи новини. Якщо ви не впевнені в достовірності та правдивості джерела інформації, пов'язаної з війною, безпекою, обороною чи бойовими діями, не поширюйте її. Новини, які справді потребують поширення, — це офіційні оголошення, інформація з перевірених джерел про можливість допомогти волонтерам і тому подібне. Якщо хочете поширити будь-що інше, подумайте двічі, чи це справді необхідно. Поширивши новину, стежте за оновленнями, доповненнями і спростуваннями.

Створюючи новини. Не використовуйте сумнівних джерел або непідтверджених фактів, якщо пишете про війну чи все, що з нею пов'язане. Навіть якщо ці факти дуже правдоподібні й просяться в новину. Зважайте на статус людей, чії коментарі використовуєте. «Політологам», «політехнологам», «політэкспертам» і тому подібним персонажам, чия кваліфікація та незаангажованість викликає сумніви, в новинах не місце. Якщо не маєте що повідомити, порадьте своїм читачам надійні джерела інформації. Це, звісно, не повний перелік рекомендацій, які ви можете створити для своєї практичної діяльності.

Практичне завдання для обговорення. Аудит персональної сторінки.

Мета: звернути увагу держслужбовців на персональну відповідальну поведінку в соціальних мережах та її можливий вплив на ситуацію під час воєнного стану, а також стимулювати їх до пошуку шляхів вдосконалення.

Зміст завдання. Перегляньте свою поведінку в соціальних мережах (та/або проаналізуйте персональний профіль колеги). Проаналізуйте власну поведінку (поведінку колеги з його/її дозволу) в соціальних мережах і визначте, в яких випадках ви могли б покращити дотримання настанов. Сформулюйте особистий план, як краще дотримуватися цих рекомендацій у майбутньому.

Тема 5. Можливості використання соцмереж під час воєнного стану

Використання державними службовцями соціальних мереж в часи воєнного стану – це баланс між необхідністю надати інформацію громадськості та необхідністю забезпечити національну безпеку.

Соціальні мережі можуть бути використані для документування порушень прав людини та воєнних злочинів. При цьому, важливо не називати точні адреси, на які цілиться ворог, але допустимо (після оприлюднення відповідними органами державної влади) повідомляти інформацію про руйнування важливих цивільних об'єктів.

Особливо актуальним є використання соціальних мереж для відстеження та виявлення дезінформації. Державні службовці можуть використовувати інструменти та ресурси, які доступні в соціальних мережах, для моніторингу та поширення достовірної інформації.

Важливо також пам'ятати, що соціальні мережі можуть бути використані не тільки для поширення інформації, але і для створення сильних зв'язків та співпраці між різними

організаціями та індивідами. Це може бути особливо корисним у часи воєнного стану, коли потрібно швидко та ефективно координувати дії.

Розуміння того, як ефективно та безпечно використовувати соціальні мережі в часи воєнного стану, є важливим навиком для державних службовців. На щастя, з розвитком технологій і поширенням соціальних мереж у нас є багато можливостей для навчання та адаптації до цих викликів.

Варто підкреслити, що використання соціальних мереж має бути надзвичайно відповідальне, тим більше у ситуації, коли в одну мить може суттєво змінитися ситуація і поставити під загрозу життя і здоров'я багатьох людей, міст і країн. Тож як ніколи зростає сьогодні необхідність постійного навчання, адаптації та розвитку відповідних навичок інформаційної грамотності, які вимагаються від сучасних державних службовців.

Практичне завдання для обговорення. Створення контрольного списку.

Мета: узагальнити знання і вміння державних службовців отримувати, поширювати і створювати інформацію у соціальних мережах під час воєнного стану.

Зміст завдання. На основі існуючих нормативних актів та наявних рекомендацій створіть власний контрольний список для державних службовців, яким вони повинні користуватися перед тим, як ділитися інформацією, пов'язаною з воєнним станом. Контрольний список має включати ключові моменти з нормативних актів.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Інформація, дезінформація.
2. Захищені способи комунікації.
3. Потенційні ризики і можливості використання соцмереж у воєнний період.
4. Комунікація державних службовців у воєнний час.

5. Правила поведінки у соцмережах.
6. Обмеження на поширення інформації під час воєнного стану.
7. Новини, які потребують поширення.
8. Контрольний список державного службовця.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Президент підписав указ про запровадження воєнного стану в Україні, Верховна Рада його затвердила// <https://www.president.gov.ua/news/prezident-pidpisav-ukaz-pro-zaprovadzhennya-voennogo-stanu-73109>
2. Наказ Головнокомандувача ЗСУ №73 від 03.03.2022 // https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_zi_zminamu.pdf
3. Повідомлення Генштабу ЗСУ від 22.03.2022// https://www.facebook.com/GeneralStaff.ua/posts/278381417808277?_rdr
4. Методичні рекомендації із використання соцмереж у ЗСУ// <https://www.ukrmilitary.com/2021/09/social-networks.html>
5. Як дотримуватись інформаційної гігієни, коли війна. <https://medialab.online/news/manual/>
6. Правила користування соціальними мережами під час воєнного стану: Рекомендації Комісії з журналістської етики щодо інформації, яку не можна розголошувати. <https://detector.media/infospace/article/197627/2022-03-17-zmi-v-umovakh-voienno-go-stanu-rekomendatsii-komisii-z-zhurnaliststskoi-etyky-shchodo-informatsii-yaku-ne-mozhna-rozgholoshuvaty/>

3.2. DESIGN THINKING – ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ

ВСТУП

На сучасному етапі реалізації системних реформ публічного управління зростає роль формування організаційної культури, сприятливої для розвитку людських ресурсів у державних органах влади та органах місцевого самоврядування. Передовий іноземний досвід та результати опитування державних службовців свідчать, що в ухваленні рішення щодо адаптації інноваційних інструментів доцільно використовувати методологію дизайн-мислення, яка є ефективною людиноцентричною соціальною технологією, орієнтованою на впровадження якісних змін шляхом підготовки та тестування інноваційних рішень на підставі комплексного вивчення потреб цільової аудиторії, а також формування готовності їх утілювати.

Оскільки організації громадянського суспільства у своїй діяльності дедалі більше переймають інноваційні підходи, які в своїй основі є дизайнерськими, важливо повноцінно користатися можливостями дизайну, орієнтованого на людину. Взаємодія проектних команд із кінцевими вигодонабувачами проектного продукту часто обмежується лише фазами дослідження на початковому етапі та оцінки вже отриманого результату. Тоді як робота між цими фазами, яка передбачає формування ідей та способів їх реалізації, залишається прерогативою проектною команди. У такому разі втрачається можливість виявити цінні, орієнтовані на користувача проектного продукту, рішення.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є ознайомлення учасників з методологією та принципами дизайн-мислення і навчити вирішувати проблемні задачі швидше та ефективніше за допомогою нових інструментів.

Завдання:

- системне розуміння методології дизайн-мислення;
- сформувати навички слідування процесу вирішення складних управлінських задач;
- сформувати навички проводити глибинні інтерв'ю та задавати питання, які приводять до неочевидних інсайтів;
- сформувати навички ефективної роботи в команді;
- практика асоціативного мислення для генерування ідей;
- сформувати навички швидкого прототипування рішень;
- сформувати навички формулювати об'єктивні гіпотези та планувати швидкі експерименти для мінімізації ризиків неуспішних проектів.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Сутність дизайн-мислення як найкращої креативної методології

Дизайн-мислення є відповіддю бізнесу на реалії сьогоденної доби, яка швидко набуває рис VUCA-світу завдяки своїй нестабільності (Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) та неоднозначності (Ambiguity). У VUCA-світі для прийняття управлінських рішень бізнесу доводиться покладатися не лише на логіку і раціональне мислення, а й на інтуїцію, креативність та уяву.

Активне просування дизайн-мислення як практичного інструменту і наукової дисципліни почалося в 2004 р. завдяки експериментальним дослідженням Інституту Хассо

Платтнера (Hasso Plattner Institute) в Потсдамі та американської школи дизайнерів (d.school) на базі Стенфордського університету. Дизайн-мислення розвивається як практичний підхід до вирішення проблем споживачів, що базується на глибокому розумінні їхніх потреб, досвіду взаємодії з компанією, поведінки, навичках колективної творчості, зфокусованому генеруванні ідей та їх швидкій перевірці.

Дизайн-мислення – це підхід, який використовується для практичного та творчого вирішення проблем. Він значною мірою базується на методах і процесах, які використовують дизайнери (звідси і назва), але насправді він розвинувся з низки різних галузей, включаючи архітектуру, інженерію та бізнес. Дизайн-мислення також можна застосувати до будь-якої сфери; це не обов'язково має бути специфічним для дизайну.

Дизайнерське мислення надзвичайно орієнтоване на користувача. Воно зосереджене насамперед на людях, намагаючись зрозуміти потреби людей і знайти ефективні рішення для задоволення цих потреб. Це те, що ми називаємо підходом до розв'язання проблем, заснованим на вирішенні завдань.

Основна цінність дизайн-мислення полягає в тому, що воно пропонує певний процес інновацій. Хоча метод проб і помилок є хорошим способом перевірити та поекспериментувати, що працює, а що ні, він часто забирає багато часу, дорогий і зрештою неефективний. З іншого боку, дотримання конкретних кроків дизайнерського мислення є ефективним способом розробки нових, інноваційних рішень. На додачу до чіткого, визначеного процесу, який уможлиблює стратегічні інновації, дизайнерське мислення може мати надзвичайно позитивні результати для кар'єри – як просування, так і зарплати.

Дизайн-мислення особливо корисно, коли справа доходить до вирішення «злих проблем». Термін «зла проблема»

був введений теоретиком дизайну Горстом Ріггелем у 1970-х роках для опису особливо складних проблем, які є дуже неоднозначними за своєю природою. З поганими проблемами є багато невідомих факторів; на відміну від «приручених» проблем, тут немає остаточного рішення. Насправді, розв'язання одного аспекту «злої проблеми», ймовірно, виявить або породить нові труднощі. Ще одна ключова характеристика «злих проблем» полягає в тому, що вони не мають точки зупинки; оскільки характер проблеми змінюється з часом, змінюється і її рішення.

Тема 2. Принципи та етапи дизайн-мислення

Чотири принципи дизайнерського мислення. 1) Людське правило: незалежно від контексту, будь-яка дизайнерська діяльність має соціальний характер, і будь-яка соціальна інновація поверне нас до «людиноцентричної точки зору». 2) Правило неоднозначності: неоднозначність неминуча, і її не можна усунути або надто спростити. Експериментування на межі ваших знань і здібностей має вирішальне значення для можливості бачити речі по-іншому. 3) Правило редизайну: весь дизайн є редизайном. Хоча технології та соціальні обставини можуть змінюватися та розвиватися, основні потреби людини залишаються незмінними. По суті, ми лише переробляємо засоби задоволення цих потреб або досягнення бажаних результатів. 4) Правило відчутності: створення відчутних ідей у формі прототипів дозволяє дизайнерам ефективніше доносити їх.

Етапи дизайн-мислення. Етап 1: емпатія – досліджуйте потреби своїх користувачів. Тут ви повинні досягти чутливого розуміння проблеми, яку намагаєтеся вирішити, як правило, шляхом дослідження користувачів. Співчуття має вирішальне значення для людино-орієнтованого процесу проектування, такого, як дизайнерське мислення, оскільки воно дозволяє вам відкинути власні припущен-

ня про світ і отримати реальне уявлення про користувачів та їхні потреби. На цьому етапі ви маєте стати дзеркалом для людини, проблему чи запит якої ви вирішуєте. Серед основних інструментів можна виокремити: *stories sharing* – це робота «в полі». Скажімо, команда виїжджає і дивиться, як люди користуються громадським транспортом, що вони відчують, відчиняючи вікно, чи коли хтось їх штовхає. Після цього команда збирається і ділиться своїми спостереженнями. Наступний інструмент – *empathy interviewing* – інтерв'ю з вашим користувачем. Важливо задавати відверті запитання, і задавати їх потрібно по одному, а не кілька одночасно. Третій інструмент – це *pioneer view* – здатність подивитись на світ очима 5-річної дитини. Це допоможе зрозуміти почуття кінцевого користувача, які вперше стикаються з продуктом чи сервісом. Кінцева мета етапу – зробити мапу емпатії. У цій мапі ви маєте зрозуміти, що ваша персона говорить, що при цьому робить, думає та відчуває.

Етап 2: фокусування. Визначте потреби та проблеми своїх користувачів. Настав час накопичити інформацію, зібрану під час етапу співпереживання. Потім ви аналізуєте свої спостереження та синтезуєте їх, щоб визначити основні проблеми, які ви та ваша команда виявили. Ці визначення називаються постановками задач. Перш ніж переходити до ідей, ви можете створити «персонажів», які допоможуть вам зосередитися на людині. Тепер потрібно систематизувати інформацію, отриману на етапі емпатії, і віднайти свого користувача. Опис користувача, вироблення контексту та інсайту – це перший інструмент на етапі фокусування, який називається *POV(Point of View) statement*. Наступний інструмент на 2 етапі – *stories sorting and grouping*. Тут ви маєте визначити найрелевантніші ідеї, відсортувати їх по паттернах, подивитись, що є спільного. *Analogues searching* – аналіз аналогів чи схожих рішень. Потрібно перевірити їх на

недоліки, на яку категорію користувачів вони розраховані. Третій інструмент – brainstorming, коли ви разом з командою пропонуєте різні ідеї. Підсумок етапу фокусування – сформулювати питання, на яке вам потрібно знайти відповідь: чи можливе його вирішення.

Етап 3: генерування ідей – кидайте виклик припущенням і створюйте ідеї. Тепер ви готові генерувати ідеї. Солідний запас знань з перших двох етапів означає, що ви можете почати «мислити нестандартно», шукати альтернативні способи розгляду проблеми та визначати інноваційні рішення для постановки проблеми, яку ви створили. Тут ми використовуємо brainstorming, далі – ideas sorting і prototypes creation, тобто пробуємо візуалізувати ідеї, можна зробити це навіть у Paint. Фінальна мета етапу – відібрати ідеї, які б задовольняли потребу споживача і робили його щасливим від користування вашим сервісом чи продуктом. Мозковий штурм тут особливо корисний.

Етап 4: прототипування – почніть створювати рішення. Це експериментальна фаза. Мета полягає в тому, щоб визначити найкраще можливе рішення для кожної знайденої проблеми. Ваша команда повинна створити кілька недоробних, зменшених версій продукту (або певних функцій, знайдених у продукті), щоб дослідити ідеї, які ви створили. Фактично перший прототип з'являється на стадії генерування ідей, коли ви щось заскетчили. Прототипи мають бути дуже дешевими, тому що ви збираєте фідбек. Потрібно робити це якомога раніше, тоді у разі помилки вона коштуватиме вам та клієнту набагато менше, ніж це було б на етапі кінцевого рішення. Окрім того, чим частіше ви збиратимете фідбек, тим менший ризик ваших рішень не потрапити в ціль. Перший інструмент етапу прототипування – body storming. Ви берете свій прототип, йдете з ним до кінцевого користувача, і він отримує перший досвід споживання. Скажімо, ви розробили годинник. Цей етап допоможе зрозуміти, на що

насамперед звертає увагу користувач – на ремінець, розмір екрана чи на циферблат. Наступний інструмент – *create/define restrictions*. Тут варто спробувати накласти певні обмеження на вашу розробку. Уявімо, що користувач погано бачить, і тоді варто задуматись над збільшенням екрану. Ще одна ситуація – користувач взагалі не бачить, і, можливо, треба спробувати використати абетку Брайля. Мета етапу прототипування – зробити успішний прототип. Якщо не вдалось, треба повернутись на будь-який попередній етап. Можливо, ви неправильно зрозуміли персону або не відрегували на контекст.

Етап 5: тестування – спробуйте свої рішення. Оцінювачі ретельно перевіряють прототипи. Незважаючи на те, що це останній етап, дизайнерське мислення є ітеративним: команди часто використовують результати для перевищення однієї чи кількох подальших проблем. Отже, ви можете повернутися до попередніх етапів, щоб зробити подальші ітерації, зміни та вдосконалення – щоб знайти або виключити альтернативні рішення. Загалом ви повинні розуміти, що ці етапи є різними режимами, які сприяють усьому дизайнерському проекту, а не послідовними кроками. Ваша ціль – отримати найглибше розуміння користувачів і те, яким би було їх ідеальне рішення/продукт.

Останній етап – це тестування вашого продукту чи сервісу. Перший інструмент – *chronometry*. Ви даєте прототип вашої розробки користувачу і спостерігаєте. Ваша задача – зібрати побачене у *journey map*, де занотувати певну послідовність дій, перший досвід вашого користувача. До прикладу, як він надягає годинник. Другий інструмент – *testing with end-users (get the feedback faster)*. Щоб потестувати сервіс або продукт, потрібно земпатіювати та стати вашим користувачем. Якщо це нове меню, прийти в ресторан і замовити їжу з цього меню, якщо воно для літніх людей, які через свій вік можуть погано бачити, – надягніть окуляри. Фінальна

мета етапу – зібрати фідбеки, які допоможуть вдосконалити вашу розробку.

Дизайн може створювати дисбаланс впливу. Між дизайнером та людьми, для яких створюється продукт, існує динаміка впливу, яка передбачає, хто є експертом, а хто ні, кому дозволено приймати важливі рішення, а кому ні. Іноді це перетворюється у дизайн для дизайну, замість дизайну разом з користувачами продукту, залишаючи їх поза процесом ухвалення важливих рішень. Дизайн може бути неінклюзивним. Ми звертаємося до громад, вибудовуємо стосунки, просимо людей поділитися вразливими та часом болючими історіями. Потім за зачиненими дверима ухвалюємо без них рішення про те, що є їхніми «справжніми» проблемами та як їх вирішити. Дизайн може створювати короткострокові результати, забуваючи про довгострокову сталість. Ми часто надаємо пріоритет вражаючому результату проекту зараз, часто забуваючи про довгострокову перспективу. Що буде, якщо цей результат раптом дасть збій? Якщо система зміниться, і це рішення більше не працюватиме? Чи дійсно ми зробили все, щоб підтримати громаду у забезпеченні сталості продукту? Дизайн може дискримінувати. Ми іноді ігноруємо системний расизм, гомофобію тощо. Ми проектуємо, часто не розуміючи, як системи історично були запрограмовані на пригнічення інших. Ми не можемо створити сприятливі умови для співпричетності, завдаючи шкоди. Що робити, якщо ми не маємо права на помилку? Кому ми завдаємо шкоди, не питаючи дозволу?

Запроваджувати методологію дизайн-мислення в державних органах влади та органах місцевого самоврядування саме з розвитку їхньої організаційної культури слід на основі таких принципів, як: 1) людиноцентризм, коли відправною точкою є визначення потреб і мотивів працівників, а не встановлення їм планових показників (необхідно з'ясувати, що вони роблять і чого не роблять, що говорять і чого

не говорять, що було зроблено і що не спрацювало); 2) інкременталізм у вирішенні складних проблем, який сприяє поступовому запровадженню змін та інновацій (наприклад, удосконалення системи мотивації персоналу, підходів до його оцінювання, навчання і розвитку тощо замість спроби модернізувати систему організаційної культури шляхом запровадження однієї складної довгострокової зміни); 3) формування проектних команд експертів із різних сфер – гуманітарної, соціальної, економічної, юридичної тощо (оптимальна кількість – 6-9 осіб), яким притаманні такі якості, як емпатія, інтегративне мислення, аналітичні здібності, оптимізм, здатність експериментувати та взаємодіяти, розвинута інтуїція, а також раціональність; 4) ітеративність дизайн-процесів, чітке розмежування стадій визначення проблеми та її вирішення; 5) орієнтація на пошук нових альтернативних рішень, принципово відмінних від тих, які не забезпечили вирішення наявних проблем (на ранніх стадіях їхня кількість є важливішою за якість); 6) послідовне застосування дивергентного та конвергентного мислення; 7) використання холістичного й експериментального підходів із метою врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та зниження ризиків уже на ранніх стадіях (важливою умовою реалізації цих підходів є толерування «швидких невдач» на ранніх етапах); 8) орієнтація на досягнення SMART-цілей, оцінювання їх реалізації з урахуванням зворотного зв'язку від цільової аудиторії (у даному разі – персоналу державного органу); 9) створення спеціального середовища для зручної роботи мультидисциплінарної команди, її оснащення необхідними засобами; 10) чітке дотримання часових обмежень, визначених для кожного етапу дизайн-процесу (особливо це важливо для збору інформації); 11) розроблення максимально спрощених, але водночас змістовних прототипів (від ескізів та макетів до комп'ютерних програм) для швидкого тестування нових ідей та рішень.

Тема 3. Методи та інструменти, які використовуються в дизайн-мисленні

Приклад алгоритму використання методології дизайн-мислення у вирішенні проблеми низької ефективності системи навчання і розвитку персоналу державного органу було обговорено із працівниками Міністерства юстиції України під час проведення вебінарів із питань запровадження змін та управління персоналом.

На першому етапі необхідно з'ясувати, у чому полягає проблема, яка цільова аудиторія (у розрізі категорій посад, досвіду роботи на державній службі, вікових категорій персоналу, структурних підрозділів чи функціоналу тощо), що необхідно для підвищення ефективності системи навчання і розвитку. Для вирішення цих завдань доцільно використати такі методи: 1) матрицю відомого й усвідомленого стосовно визначеної проблеми, яка складається із чотирьох частин: усвідомлені знання; неусвідомлені знання, які чомусь не використовуються; усвідомлені незнання з певних питань; неусвідомлені незнання – так звані «білі плями». Остання складова частина – це те, де починається дизайн-мислення; 2) дерево проблем, яке дозволяє проаналізувати основні причинно-наслідкові зв'язки ситуації; 3) метод «5W» (Who? What? When? Where? and Why?) дозволяє заглибитись у проблему за допомогою відповідей на запитання: Хто має проблему? У чому суть проблеми? Коли виникла проблема? Де виникла проблема? Чому конкретна ситуація є проблемною? Число 5 є умовним, запитань може бути значно більше.

На другому етапі проводиться збір інформації з використанням таких методів: 4) інтерв'ювання працівників з питань їхнього навчання і розвитку; 5) обстеження створених умов, середовища, вивчення організаційних регламентів та інших документів; 6) складання «карти емпатії» працівників, яка допомагає проаналізувати, що вони думають і

відчувають, бачать, чують, говорять і роблять, якими є їхні побоювання, проблеми та цінності; 7) складання «карти подорожі» працівників стосовно їхнього навчання і розвитку, від виявлення потреб у навчанні до моменту впровадження набутих знань і вмінь у професійну діяльність.

На третьому етапі здійснюється уточнення проблеми на основі одержаної інформації, для систематизації якої використовуються такі методи: 8) сторітеллінг; 9) кластеризація інформації з розмежуванням релевантних і нерелевантних даних; 10) дискусія.

На четвертому етапі генерація ідей проводиться за принципом «кількість важливіша за якість». Основними методами цього етапу є такі: 11) мозковий штурм; 12) ранжування ідей за обраними критеріями.

На п'ятому етапі здійснюється візуалізація ідей шляхом розроблення максимально спрощених прототипів із використанням таких методів, як: 13) тривимірне моделювання; 14) рольова гра; 15) сторіборд (представлення сценарію у вигляді послідовних кадрів).

На шостому етапі відбувається тестування прототипів у послідовності, визначеній відповідно до їх ранжування з використанням методу: 16) експеримент.

Процес дизайн-мислення дуже рідко буває лінійним, адже можуть скластися ситуації, коли на етапі прототипування чи тестування з'ясовується, що не всі потреби працівників було ідентифіковано, або, наприклад, проблема, яку необхідно вирішувати насамперед, насправді полягає в низькій мотивації персоналу або неправильному визначенні освітніх потреб на підставі суб'єктивних оцінок результатів службової діяльності тощо.

Тема 4. Партисипативний дизайн

Партисипативний дизайн – це підхід до дизайну (проекування), який залучає цільові аудиторії (користувачів

очікуваного продукту або результату) до основних процесів проектування. Також партисипативний дизайн відомий як «спільне творення», або «спільний дизайн». Він охоплює методи, корисні як для початкового, так і для всіх наступних етапів реалізації проекту, коли кінцеві користувачі продукту, послуги чи методики беруть активну участь у спільній розробці рішень для себе. Це підхід до дизайну, який запрошує всі зацікавлені сторони (наприклад споживачів, службовців, партнерів, мешканців) до процесу проектування для кращого розуміння, задоволення та інколи передбачення їх потреб. Партисипативний дизайн використовується у різних сферах та масштабах.

Чим не є партисипативний дизайн: 1) способом «змусити наших користувачів зробити нашу роботу за нас», 2) єдиною можливим методом або інструментом вирішення проблеми, 3) жорстко регламентованим процесом, 4) панацеєю.

Переваги партисипативного дизайну: більша ефективність рішення, а відтак – більша задоволеність громади; більша співпричетність громади, а, отже, більша сталість результатів; менший час розробки; залученість та освіта членів громади як побічні результати; швидке поширення та простота адаптації; поліпшення стосунків із громадою; поглиблене взаєморозуміння та навчання; «їх ідеї є більш інноваційними (оригінальними) і краще відповідають потребам користувачів (більш цінними), ніж ідеї, створені професійними розробниками»; «цей підхід ґрунтується на переконанні, що всі люди мають схильність до творчості, та що користувачі, як експерти власного досвіду, можуть запропонувати різні точки зору для натхнення напряму дизайну та інновацій»; британський медичний журнал «Cottam and Leadbeater» у 2004 р. заявив, що «ключовим фактором успішного партнерства лікаря та пацієнта є визнання того, що пацієнти теж є експертами» - експертами у своїх досвіді, соціальних обставинах, звичках та поведінці, став-

ленні до ризику, цінностях та уподобаннях. Ці обидва типи знань є необхідними для спільного проектування.

Методи практичного застосування партисипативного дизайну. 1) *Колажі*. Використовуються для виявлення емоцій, почуттів чи очікувань. Вони є абстрактними за своєю природою і дозволяють людям виразити себе через образи та слова, які стосуються того, як вони передбачають поточний чи майбутній досвід. Роздрукувати зображення або слова та забезпечити учасників матеріалами для створення колажу. Це можна зробити окремо кожному учаснику або ж у групах.

2) *Мапи або моделі*. Мапи та моделі можуть бути великими або маленькими, простими або складними, дво- або тривимірними. Їх можна створити за допомогою паперу та ручок, піску, землі, паличок, каміння, листя та різноманітних інших матеріалів. Вони можуть бути дуже потужною формою самовираження, розповісти багато про життя людей та те, як вони бачать світ навколо себе. Можна створювати мапи абстрактних понять, подій, процесів, процедур, досвіду чи систем.

3) *Мапування зацікавлених сторін (стейкголдерів)*. У невеликій групі або окремо кожним учасником, використовуючи «мозковий штурм», візуально складається мапа всіх зацікавлених сторін (стейкголдерів) у системі, яка впливає на проблему, що її необхідно вирішити. До зацікавлених сторін можна віднести людей та установи. Визначивши їх, намалювати зв'язки між ними: Хто є союзниками? Хто перебуває у опозиції? Виділити тих, хто має найбільший вплив, та почати обговорювати, хто з них може бути цілями зусиль.

4) *Визначення проблеми*. Надати групі чи окремим учасникам розпливчастий опис проблеми, яку необхідно вирішити. Запропонувати їм описати всі причини, через які, як вони вважають, ця проблема виникає, а потім – своїми словами описати визначення проблеми. Якщо вправа відбу-

вається у групі, можна додатково обговорити відмінності та схожість запропонованих визначень.

5) *Дошка історій*. Дошка історій – це спосіб розповісти історію, використовуючи зображення та слова, нагадує послідовність картинок у коміксах. Можна підготувати для учасників порожні шаблони та матеріали для малювання (в т.ч. колекції значків, зображень та символів). Залежно від стадії проекту та досліджуваних питань дошки історій можуть пропонуватися уже з кількома заздалегідь визначеними елементами. Наприклад, дизайнери можуть проілюструвати деякі етапи, але учасникам потрібно додати розмови та текстові пояснення у кожен слот, або навпаки. Також можна попросити учасників намалювати послідовність досвіду чи події.

6) *«Мозковий штурм»*. «Бодістормінг»: учасники розігрують сценки, щоб передати ідеї та визначати, як вони працюють. Індивідуальна робота: кожен учасник записує кілька ідей, якими потім ділиться з групою, група доповнює свої ідеї. Групова робота: учасники пропонують свої ідеї вголос і фіксують їх на спільній площині, інші учасники можуть доповнювати/розвивати ці ідеї або створювати нову ідею на їх основі. «Смислове мапування»: малювання ідей, які візуально з'єднуються одна з одною.

7) *Надихаючі картки*. Надихаючі картки – це сукупність різноманітних образів, слів та / або повних пропозицій. Учасники за допомогою цих карток конструюють історію, розміщуючи їх на великій стіні в порядку, якому вони віддають перевагу. Також можна включити зображення, які можуть сприяти використанню метафор, і попросити учасників використовувати їх, щоб щось пояснити. Або можна включити зображення, що виражають емоції, і попросити вибрати ті, які є доречними.

8) *Фотожурнали*. Можна попросити учасників зробити фотографії, щоб поділитися своїм досвідом. Наприклад, по-

просити учасників робити фотографії кожні 3 години впродовж свого звичного дня, щоб зрозуміти, як вони проводять свій час. Можна попросити учасників «призначити» емоції цим фотографіям. Або ж попросити їх сфотографувати певний елемент їхнього життя, наприклад культурні події, протести, оточення тощо. Фотожурнали можуть стати дуже особистим способом втілення історій та переживань у життя. Перш ніж використовувати цей метод, слід переконатися, що з учасниками встановлено необхідний рівень довіри і що вони почуваються безпечно щодо використання фотографій.

9) *Короткі відео.* У групі чи поодиноці можна запропонувати учасникам розповісти історію, знявши коротке відео. Можна підготувати їм підказки або залишити «сценарій» на розсуд учасників. Наприклад, «розповісти історію про приналежність» або «розповісти історію про майбутнє, коли цієї проблеми вже не існує» тощо. Подібні ввідні фрази можуть допомогти структурувати сюжет: «Одного разу...», «Щодня...», «Але, одного дня...», «Через те, що...», «Поки, наразі...», «І з тих пір...».

10) *Ранжування карток.* Створити 5-10 карток і позначити на них події, почуття чи дії. Попросити учасників проранжувати картки від «найбільш релевантних» до «найменш релевантних». Наприклад, можна запитати: «що найкраще описує, як ви почувались востаннє, коли спілкувались із колегою по державній службі / керівником». Залишити кілька карток порожніми, щоб учасники могли позначити їх самостійно. Також можна запитати щось на кшталт: «Після того, як ви востаннє спілкувались з колегою по державній службі, що ви робили?», додавши перелік дій. Коли учасники їх проранжують, запитати, чому вони зробили це саме так.

11) *Групове ранжування.* Можна роздрукувати картки з видами діяльності, зацікавленими сторонами, місцями розташування, ідеями чи емоціями у великому розмірі на

папері та попросити групу їх проранжувати за будь-якими критеріями, які пропонуються. Те, як група ухвалює рішення, перебіг дискусії, чому група надає пріоритет, створить спільне розуміння та запропонує можливі рішення. 12) *Артефакти громади*. Щоб звернутися до тих членів громади, які з тих чи інших причин можуть не мати часу, ресурсів або доступу до участі у проектуванні, можна створити фізичний артефакт у загальнодоступному місці, який запросить цих людей зробити свій внесок. Наприклад, можна розмістити дошку, на якій кожен член громади крейдою зможе продовжити речення на кшталт: «Мое побажання для нашої громади – це ...». Або можна влаштувати «мозковий штурм» на зупинці громадського транспорту.

13) *Цифрове залучення*. Для збільшення доступності та масштабу можна здійснювати свою діяльність з використанням цифрових технологій. Наприклад, можна провести онлайн конкурс або голосування, дистанційне інтерв'ю або запросити завантажувати відео на певну тему.

14) *Прогулянка галереєю (станції)*. Щоб залучити участь та отримати відгуки більшої кількості людей, створити фізичну або цифрову «галерею», яка включає окремі «станції». «Галерея» представляє ідеї, артефакти, досвід тощо у форматі, який інформує учасників про те, як і навіщо вона була створена, на який зворотний зв'язок очікує.

15) *Занурення*. Якщо дозволяє необхідний рівень довіри, можна попросити члена громади супроводити його впродовж звичного для нього дня. Цей метод може включати відвідування учасників вдома, подорожі з ними на роботу та / або на громадські та сімейні заходи. Це занурення дозволяє спостерігати і відчувати те, що щодня переживають та відчувають учасники. Слід пам'ятати про те, як ви одягаєтесь, залучаетесь і займаєте простір, щоб створювати мінімум незручностей і виявляти максимум поваги до своїх супутників та до тих, з ким вони взаємодіють. Це ставить

учасників у позицію експерта і дозволяє їм виділити те, що вони хочуть, щоб ви побачили.

16) *Ігри*. Можна створювати ігри для полегшення діалогу та залучення молодшої аудиторії (дорослим ігри подобаються теж). Один з багатьох прикладів – гра Jenga: можна створити кілька карток, позначивши на них різні елементи системи, що впливає на проблему: місця, людей, емоції тощо. Гра може тривати декілька раундів. За кожен раунд учасники мають забрати 3 елементи, пояснивши, чому. До кінця гри набір елементів має звужитися до 5, які, на думку учасників, є найціннішими для них у системі. Після цього можна вести більш довгу розмову про те, чому саме ці 5 елементів залишилися.

На що слід звернути увагу при використанні цих методів: 1) ефективність використовуваних інструментів та матеріалів (Чи ці матеріали дійсно підтримують самовираження учасників, а не нав'язують їм готове рішення? Які ще матеріали потрібні? Які зайві?) 2) час, виділений на кожну діяльність (Чи не занадто коротко або занадто довго? Скільки часу потрібно виділити на різні види діяльності? Як запобігти втомі учасників?) 3) фізична локалізація сеансів спільного проектування (Чи достатньо місця та світла? Чи почувуються учасники зручно увесь період? Чи є всі необхідні умови (їжа, вода, туалет тощо)?) 4) участь зацікавлених сторін (Чи коректно ставляться питання? Чи вся інформація від проектної команди була належно донесена та роз'яснена? Що слід додати чи усунути?).

Тема 5. Розвиток креативності для дизайн-мислення

Декілька рекомендацій, щоб підвищити свою продуктивність та креативність.

1. Шукайте вирішення проблеми в форматі NMW. NMW (How Might We) – це методологія, що була розроблена ще в 70-х роках компанією Procter & Gamble, а тепер активно

використовується такими гігантами, як Google, Facebook та IDEO. Її суть полягає в зміні підходу до формування проблеми та запитань. *How might we* – в перекладі з англійської означає «як ми могли б». Сила цієї фрази полягає в простій семантиці: «як» – вказує на те, що вирішення існує; «могли б» – дає зрозуміти, що знайти рішення нам під силу; «ми» – довершує формулювання, наголошуючи, що саме команда, як одне ціле, зможе знайти вирішення. Тому в майбутньому, при пошуку вирішення проблем, замість фраз на кшталт «Який функціонал додати в нашу програму» варто ставити запитання так: «Як могли б ми покращити досвід користувачів нашою програмою».

2. Користуйтеся стікерами. Існує безліч способів використовувати стікери: від зберігання рецептів та нагадувань і до вивчення мов та декорування. Однак це один з важливих інструментів в дизайн-мисленні, який використовується, щоб занотовувати та відбирати ідеї та проблеми, що народилися під час брейнстормінгів. Саме на стікерах члени команди вписують свої NMW-запитання, потім групують їх, а після голосування – вибирають проблему, над якою працюватимуть. Ви теж можете використовувати їх командою під час генерування ідей чи розгляду якихось проблем.

3. Метод голосування Dot Stickers. Ще один спосіб застосування стікерів – цього разу так званих dot stickers. Ці стікери відрізняються від звичайних тим, що вони зроблені в формі маленьких крапок, діаметром менше сантиметра. Коли ваша команда, після активної фази пошуку проблем, сформулювала свої NMW-запитання, настає пора обрати одну або дві проблеми, над вирішенням яких ви будете в подальшому зосереджено працювати. Звичайне голосування не дуже зручне, оскільки ви можете мати багато варіантів. Тому для такого підходу використовується dot-голосування. При ньому кожен учасник команди отримує два dot-стікери, якими вони можуть голосувати. Дозволено голосувати

за власні ідеї, а також віддавати два голоси за одну ідею. Якщо у вас в команді є керівник, CEO чи ще якась особа, що виступає лідером чи decision maker'ом (той, хто приймає рішення), – вручіть їм 4 dot-стікери для голосування.

4. What If & Maybe. Два вислови, якими можна замінити в повсякденному житті бажання критикувати та слово «ні». What if («Що якби»/ «А що як») – правильний спосіб коментувати чи доповнювати чийсь ідею/пропозицію. Якщо ви не згодні з чийось твердженням, не спішіть його критикувати чи заперечувати. За допомогою цієї простої фрази вкажіть йому на альтернативу, яка не обов'язково заперечує первинну ідею, а, радше, доповнює її або ґрунтується на ній. Maybe («Можливо») – дозволяє нам самим не відкидувати потенційні ідеї чи пропозиції. Замість того, щоб говорити «ні», ставлячи крапку, кажіть «можливо». Можливо, ви не до кінця зрозуміли ідею. Можливо, ви зрозуміли її неправильно. Можливо, ідея хороша, але потребує певних поправок. Все це ви перекреслюєте, користуючись категоричними словами на кшталт «ні». Щоб впустити більше можливостей у своє життя, частіше говоріть «можливо».

5. Немає завеликих проблем. Гаразд, вони є. Наприклад, нагодувати всіх голодних, чи щоб усі були щасливими. Підсвідомо ми розуміємо, що розв'язати такі проблеми практично неможливо. Навіть співпраця усіх держав світу не забезпечить 100% гарантії, що проблему буде вирішено, не кажучи вже про окремо взятую країну, команду чи компанію. Однак часто ми плутаємо такі «непідйомні» проблеми з великими і помилково прикріплюємо до них ярлик нерозв'язуваних. Велика ціль не завжди означає недосяжна. І практично до будь-якої проблеми/цілі можна використати підхід дизайн-мислення. Є дві значні переваги застосування дизайн-мислення для розв'язання проблем будь-якого масштабу: цей підхід дозволяє зосередити фокус на найважливішому; ми можемо отримати відповіді на важливі запи-

тання, а також здобути чималу кількість інформації, використовуючи мінімум ресурсів, завдяки прототипуванню.

6. Важливі ролі. У будь-якій команді є лідер. Не важливо, обраний він шляхом голосування, мовчазної згоди чи в інший спосіб, але він є, і часто його наявність є життєво необхідною для команди. Лідер приймає рішення та допомагає команді фокусуватися і триматися цілі. Однак є ще одна важлива роль, на яку варто було б призначити окремого члена команди, а саме – критик. Англійською ця позиція звучить як «trouble maker» (той, хто створює проблеми). Ціль цієї особи лише одна – знайти конструктивні шляхи для критики ваших ідей та рішень. Він/вона повинен зосередитися на пошуку максимальної кількості наявних чи потенційних недоліків і презентувати список команді. Варто зауважити, що така людина повинна бути максимально об'єктивною, вміти мислити за рамками (outside the box) та володіти чітким розумінням продукту чи ідеї. Пошук недоліків та проблем – це ключ до досягнення успіху.

7. Режим офлайн. Коли ваша команда зібралася активно та зосереджено працювати впродовж наступних кількох днів над вирішенням конкретної задачі, останнє, що ви хочете – це щоб навколо лунали дзвінки та приходили повідомлення, відволікаючи всіх від роботи. Тому беріть на озброєння важливе правило: під час спринту (чи його аналогів) відключайте всю техніку. Винятків може бути два: техніка, яка необхідна для виконання завдання, та можливість прийняти дзвінки за межами кімнати обговорень.

8. Правило get out / get in. Ми створюємо рішення та продукти для людей. У першу чергу для того, щоб розв'язати якусь їхню проблему чи полегшити їм життя. Проте при цьому ми часто забуваємо перевіряти, чи дійсно наше рішення буде корисним та затребуваним. Для того, щоб отримати відповідь на ці запитання, існує підхід – get out / get in. Це скорочений варіант фраз – «Get out of office» та «Get

into somebodies shoes» («вийдіть з офісу» та «приміряйте на себе чиясь взуття»). Це рекомендації для тих, хто прагне зрозуміти, чи правильну проблему ви намагаєтесь вирішити і чи ваше рішення комусь потрібне. Щоб дізнатись, вийдіть з офісу – говоріть з потенційними клієнтами, запитуйте та занотовуйте їхні думки та пропозиції. Проявіть емпатію, поставивши себе на їхнє місце. Подумайте, щоб ви відчували, чого б хотіли, а чого б прагнули уникнути. Немає нічого гіршого в бізнесі, ніж створити продукт, який нікому не потрібен.

Практичне завдання для обговорення. *Практична робота у форматі хакатону, що базується на методології дизайн-мислення.*

Самостійна робота слухачів. Провести дослідження проблеми (на державній службі чи у своїй громаді), яку доцільно вирішити та презентувати відповідно до рекомендованих пунктів.

Побудувати фазу співпереживання.

- Презентація (кожен слухач визначає для себе особисто): Що таке емпатія? Чому так важливо спочатку створювати дизайн для користувача?
- Діяльність – провести дослідження споживачів публічних послуг / мешканців громади: зазвичай фаза співчуття складається з проведення досліджень із реальними користувачами. Під час тренінгу учасники можуть об'єднатися в пари та по черзі грати за користувача. Наприклад, кілька початкових запитань: Як би ви описали свій останній досвід спілкування на роботі з колегою / споживачем публічних послуг / мешканцем громади? Які відчуття викликав цей досвід?
- Завдання – створити карту емпатії (10 хвилин): кожен слухач ділить свою сторінку на чотири квадрати: «каже», «думає», «робить» і «відчуває». На основі того, що ви спостерігали під час попередньої діяльності, за-

повнюється кожен квадрант гіпотетичними (або прямими) цитатами та спостереженнями.

- Презентація карт емпатії (20 хвилин): Кожен слухач коротко представляє свою карту емпатії іншим слухачам.

Сформулювати постановку задачі.

Етап визначення. Саме тут учасники звужують ширшу проблему дизайну (як ми можемо покращити взаємодію з користувачем для споживачів публічних послуг / мешканців громади тощо) до чогось більш конкретного.

Фаза визначення:

- Презентація (кожен слухач визначає для себе особисто): Що таке етап визначення і навіщо він потрібен? Що таке осмислене формулювання проблеми?
- Діяльність – сформулювати точку зору: на основі власних карт емпатії з фази співчуття сформулювати точку зору. Виклад точки зору має включати конкретного користувача, потребу та розуміння. Наприклад: «Зайнятому службовцю органу місцевого самоврядування потрібен легкий спосіб зустрітися з однодумцями в громаді. Комунікація є важливим фактором».
- Вправа: переформулювати проблему як запитання «як ми можемо»: Слухачам перетворити потреби користувача на запитання «як ми можемо». Наприклад: «Як ми можемо забезпечити легкий, ефективний досвід онлайн-спілкування у громаді?»
- Презентація проблемних формулювань: Кожен слухач може поділитися своїми проблемними формулюваннями та запитаннями «як ми можемо» з коротким поясненням того, чому вони вирішили зосередитися на цій конкретній проблемі.

Практичне заняття у групі.

Ідея, частина 1: Генерування ідеї та потенційні рішення.

Третій етап у процесі дизайн-мислення складається з ідеї — висування ідей і потенційних рішень для вирішення проблеми користувача.

Для цього прикладу використаємо техніку найгіршої ідеї з подальшим простим мозковим штурмом.

- Презентація: Що таке ідея? Яку техніку створення ідей група використовуватиме сьогодні і як вона працює? Наведіть кілька прикладів, щоб допомогти їм почати.
- Вправа – найгірша з можливих ідей: Використовуючи техніку «найгірша з можливих ідей», група повинна витратити близько 10 хвилин на пошук «антирішень» проблеми, яку вони намагаються вирішити.
- Діяльність – пошук рішень: дослідивши протилежне тому, що було б корисно для користувача, тепер має бути легше знайти потенційні рішення. Запропонувати групі ще 10 хвилин обдумати якомога більше ідей. Вони можуть використовувати слова або ескізи.
- Вправа – обмін ідеями та отримання відгуків: учасники об'єднуються у пари та діляться своїми ідеями. Цей крок спрямований на збір корисних відгуків: чи хороші ідеї? Чому або чому ні?
- Діяльність – вдосконалення вашого рішення: об'єднавши те, що учасники дізналися про користувача та відгуки, які вони отримали щодо своїх початкових ідей, настав час для дизайнерських мислителів об'єднати все в одне рішення. Для цього завдання заохочується учасників накреслити своє рішення, а не використовувати слова.
- Рефлексія та обговорення: як група, обговорюємо те, чого ви навчилися на етапі ідей.

Ідея, частина 2: Картування шляху користувача.

Карта подорожі користувача. Як пояснює Nielsen Norman Group, карта подорожі – це візуалізація процесу, через який проходить людина, щоб досягти мети. У другій частині фази

створення ідей пропонується учасникам скомпонувати серію дій користувача у часову шкалу. Потім вони додають бажання та проблеми для кожного кроку на шляху користувача на основі єдиного рішення, яке вони вибрали раніше. Для цієї частини семінару учасникам знадобиться багато листівок і велика поверхня для роботи, наприклад стіл, стіна або дошка.

Етап складання карт подорожі вашого семінару з дизайн-мислення:

- Презентація: Що таке карта подорожі користувача? Навіщо нам її створювати та які кроки потрібно виконати?
- Діяльність – визначаємо дії та кроки в досвіді клієнта: Учасники записують всі кроки, які вони можуть придумати, які складають шлях користувача. Наприклад (обговорення проблеми в громаді): завантажуюмо програму для опитування та обговорень, створюємо обліковий запис, завантажуюмо інформацію, переглядаємо активність та дописи, відповідаємо на повідомлення. Протягом останніх 5 хвилин учасники повинні комбінувати будь-які надто схожі кроки, звужуючи їх до 8-15 кроків.
- Дія – згрупувати кроки за фазами: учасники тепер згрупують кроки з останньої діяльності за фазами, маючи загалом 3-7 фаз. Фази повинні бути позначені з точки зору користувача. Наприклад: початок роботи, перегляд програми, комунікація з іншими користувачами тощо.
- Вправа – додавання цілей і проблем. Учасникам слід придумати цілі та проблеми, які стосуються кожного кроку на шляху користувача. Цілі – це те, що штовхає користувача від одного кроку до наступного, тоді як больові точки заважають користувачеві рухатися вперед. Наприклад: крок «перегляд потенційних пе-

решкод у вирішенні проблеми» може бути викликаний метою користувача. Проблемаю може бути те, що вони не знаходять відповідних можливостей у громаді чи достатньої кількості однодумців.

- Обмін картами подорожі користувача, роздуми та обговорення: наприкінці фази створення ідей виділяється 10 хвилин на презентацію та обдумування всіх створених карт подорожі користувача.

Прототип і тестові ідеї. А тепер найцікавіше: створення прототипів і тестування ідей!

У цьому розділі учасники перетворюватимуть кроки з карт своїх подорожей користувачів на реальні кроки реалізації. Потім вони збиратимуть відгуки від решти групи. Ось приклад того, як можна запустити етап створення прототипу та тестування.

- Презентація: Короткий вступ до прототипування та матеріалів, необхідних для наступної діяльності.
- Діяльність – створення ідеї вирішення проблеми: для кожного кроку на шляху користувача учасники малюватимуть результат, який буде потрібний для цього кроку. Заохочуємо учасників використовувати один аркуш паперу; так їм не потрібно буде повністю починати спочатку, якщо щось піде трохи не так.
- Діяльність – додавання функцій до результату: учасники перетворюють свої ескізи на паперові прототипи низької точності, додаючи функції. Використовуючи нотатки Post-it, вони описують функції можливих дій; наприклад «додає коментар».
- Завдання – тестування користувачами: учасники проводять деякий час з кожним членом групи, ознайомившись з їхніми дизайнами та зібравши відгуки. Доречно використовувати сітку зворотного зв'язку з такими квадрантами: що спрацювало, що можна було б покращити, запитання та ідеї.

- Вправа – визначити виграшний підхід: після завершення раунду тестування користувача приклеюємо всі дизайнерські рішення до стіни. Як групі слід вибрати виграшний підхід? Кожен учасник додає стікер на ідеї, яка, на їхню думку, є найкращою.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Дизайн-мислення та його пріоритетність у сучасних умовах євроінтеграційного розвитку України.
2. Стратегічні аспекти дизайн-мислення.
3. Використання дизайн-мислення на публічній службі.
4. Інноваційне мислення публічних службовців.
5. Дизайн-мислення для ефективних комунікацій.
6. Методика застосування методу на практиці.
7. Обмін досвідом.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Designing work cultures for the human era : The 2018 SHRM. Globoforce employee recognition report. URL: http://go.globoforce.com/rs/862-JIQ-698/images/GloboforceEmployeeRecognitionReportFinal.pdf?_ga=2.124440207.402124214.1584785526-684513056.1584785526.
2. *Equity Design Collaborative: Participatory Design in Practice*, Kimberly Dowd, Medium, 2019
3. Handbook of Research on Organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce / edited by B. Christiansen, H.C. Chandan. Hershey : Business Science Reference, 2017. 421 p.
4. Müller-Roterberg C. Handbook of design thinking : Tips & tools for how to design thinking. Amazon Digital Services LLC – Kdp Print Us, 2018. 228 p.
5. *Spectrum of Public Participation*, International Association for Public Participation: <https://www.iap2.org/>
6. Staack V., Cole B. Reinventing innovation: five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers innovation

- benchmark, 2017. URL: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf>.
7. The Design Thinking Process - An Introduction // https://www.youtube.com/watch?v=TVu34s8iMZw&embeds_referring_euri=https%3A%2F%2Fcareerfoundry.com%2Fen%2Fblog%2Fux-design%2Fwhat-is-design-thinking-everything-you-need-to-know-to-get-started%2F&feature=emb_imp_woyt
 8. Нові системи винагород 2018 / ТОВ «Делойт і Туш». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/DeloitteGlobal-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-byUkraine-3.pdf>.
 9. Орлів М., Онищук С. Менеджмент людських ресурсів : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. 140 с.
 10. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / за заг. ред. Н. Щербак, Т. Журавля, В. Толкованова. Київ : Фенікс, 2018. 156 с.

3.3. ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА РИЗИКІВ (РОЗВИТОК SOFT SKILLS)

ВСТУП

Сучасне українське суспільство є відкритим для світу і водночас потребує підготовки сучасних та технологічно розвинених управлінських кадрів, які повинні володіти європейським досвідом підготовки державних службовців, розуміти та усвідомлювати євроінтеграційні процеси та впроваджувати європейські стандарти публічного управління. Важливим аспектом їх підготовки є конкурентоспроможність на міжнародному рівні, що викликає потребу імплементації міжнародних освітніх програм та європейської системи підготовки публічних службовців. Виявлення основних напрямів підготовки та професійного розвитку публічних службовців має сприяти визначенню інноваційного досвіду їх підготовки та його використанню та імплементації в Україні.

Ефективність підготовки публічних службовців залежить від обов'язковості та безперервності процесу навчання і його безпосереднього зв'язку з просуванням кар'єрними сходами. Сьогодні існують відмінності в концептуальних підходах до навчання публічних службовців. Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, що складається з осіб, які пройшли підготовку в основному в сфері управління (державні менеджери). Для більшості європейських країн традиційним способом вдосконалення діючої системи підготовки кадрів публічного управління є адаптація зарубіжного досвіду, рецепція найбільш ефективних елементів існуючих систем. Як по-

казує світова практика, формування інституту державної служби в різних країнах відбувалося по-різному. Найбільшого успіху в розвитку соціально-економічних відносин, що відповідають інтересам всього населення держави, домоглися країни, які спочатку провели реформу державної служби, а потім приступили до реформ у галузі економіки. Зокрема, після Другої світової війни таким шляхом пішли Австрія, Італія, ФРН, Франція, Фінляндія та інші європейські країни. Тому особливості підготовки публічних службовців є актуальною темою в наш час, оскільки для того, щоб система управління працювала ефективно, необхідно приділяти значну увагу підготовці і професійному розвитку публічних службовців.

Виклики соціально-економічного поступу України, незавершеність і несистемність проведення реформ у всіх галузях, наявний позитивний досвід зарубіжних країн щодо здійснення ефективного публічного управління та місцевого самоврядування спонукають до усвідомлення потреби у професіоналізації публічних службовців. Необхідність вирішення важливих соціально-економічних завдань та виконання функцій держави на державному і місцевому рівнях зумовлює потребу у формуванні потужного потенціалу управлінців, які на засадах служіння суспільству та громадам із урахуванням міжнародних зобов'язань нашої країни, уявлень та очікувань населення були би здатні професійно виконувати свої функції та обов'язки.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є ознайомлення з основними завданнями та пріоритетами професіоналізації публічної служби України на основі європейських принципів та стандартів; розгляд сучасних soft навичок публічних службовців та можливість їх розвитку; характеристика особистісних сценаріїв професійного розвитку.

Завдання:

- знати та розуміти сутність професійного розвитку публічного службовця в сучасних умовах;
- знати сучасні вимоги до soft skills публічного службовця;
- знати особистісний аспект професіоналізації публічного службовця;
- знати чинники формування професійної придатності та професійного розвитку;
- знати завдання менеджменту знань у професійному розвитку персоналу публічної служби;
- знати основну законодавчу базу діяльності Програми SIGMA, Стратегію реформування державного управління на 2022-2025 роки та План заходів до неї.

Тема 1. Професіоналізація публічного службовця в умовах сучасних управлінських реформ

Набрання чинності у 2016 році Законом України «Про державну службу», в якому одним із принципів державної служби визначено професіоналізм як компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, стало законодавчим підґрунтям для актуалізації нових поглядів на систему професійного навчання. На законодавчому рівні для служби в органах місцевого самоврядування також було закладено вимогу до професіоналізму, що знайшло втілення у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» шляхом визначення постійного підвищення професійної кваліфікації одним із обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування.

Закріплення на законодавчому рівні норм щодо професійного навчання персоналу на державній службі та в органах місцевого самоврядування було обумовлено, зокрема,

основними завданнями держави щодо децентралізації та реформи державного управління за вектором «відповідальність», визначеним Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» та в Доктрині збалансованого розвитку «Україна 2030». Завдання держави спрямовані, перш за все, на побудову прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, а також забезпечення спроможності місцевого самоврядування та розбудову дієвої системи територіальної організації влади в Україні. Результат упровадження реформи державного управління: створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток й адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Із формуванням нових підходів до реалізації державного управління, започаткованих у 2016 році відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р, реформа системи професійного навчання державних службовців була визначена однією з основних складових елементів реформи державного управління за напрямом «Державна служба та управління людськими ресурсами».

Послідовним кроком виконання Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Концепція реформування системи професійного навчання). Метою цього документа стало

визначення основних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання, яка забезпечуватиме підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування.

Концепція реформування системи професійного навчання стала дороговказом для формування нової моделі системи професійного навчання, окреслила шляхи розв'язання проблеми неефективності системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Документом закладено концептуальні засади створення належних умов для забезпечення професійного розвитку публічних службовців через формування упорядкованої системи визначення їхніх потреб у професійному навчанні, забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання публічних службовців, розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг, запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги.

Закріплення на законодавчому рівні (стаття 49 Закону України «Про державну службу») настанов щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного роз-

витку державного службовця стало правовим підґрунтям створення належних умов для організації планування професійного навчання державних службовців через формування механізму визначення та аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні за результатами оцінювання їх службової діяльності та встановлення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості їх виконання. У Положенні про систему професійного навчання як урядовому акті деталізована норма Закону України «Про державну службу» стосовно того, що професійне навчання державних службовців має відбуватися, виходячи з потреб, визначених державними органами під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності та складання індивідуальної програми, а також законодавчого підходу щодо атестації посадових осіб місцевого самоврядування.

Розуміючи значущість процесу визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців та складання індивідуальних програм, з метою забезпечення однозначного та правильного тлумачення нормативних положень щодо означених питань для державних службовців, служб управління персоналом державних органів НАДС було розроблено Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04 грудня 2019 року та оновлено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року № 201-20.

Такі Методичні рекомендації стали дієвим інструментом методичної підтримки учасників процесу складання індивідуальної програми й охопили не тільки питання, пов'язані зі складанням індивідуальної програми, а й питання

впливу невиконання або часткового виконання державними службовцями індивідуальної програми на результати щорічного оцінювання результатів їх службової діяльності. Рекомендаційні норми щодо моніторингу виконання індивідуальних програм та їх перегляду дозволяють уніфіковано розглядати ці питання державними службовцями, їх керівниками та службами управління персоналом.

Не менш затребуваним інструментом методичної підтримки служб управління персоналом державних органів в частині планування професійного розвитку державних службовців та організації відповідних заходів стали підготовлені НАДС Методичні рекомендації щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 23 листопада 2021 року № 179-21. Документ містить рекомендаційні настанови щодо покрокового здійснення в державному органі визначення, проведення аналізу, узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців.

Проходження індивідуальної траєкторії професійного розвитку публічними службовцями зазнає стимулювання через закріплення у нормах Положення про систему професійного навчання обов'язковості підвищення ними кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, особливостей нарахування за результатами професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування кредитів Європейської кредитної трансферно накопичувальної системи (далі – ЄКТС). Для врегулювання процедурних аспектів нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання НАДС розроблені відповідні нормативні акти. Насамперед Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного

навчання, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 грудня 2019 р. № 226-19, зареєстрований в Міністерстві юстиції України від 26 грудня 2019 р. за № 1288/34259). Нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання службами управління персоналом здійснюється у разі визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі публічних службовців у заходах з обміну досвідом. Процедуру такого визнання унормовано Порядком визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом, затвердженим наказом НАДС від 12 грудня 2019 р. № 227-19, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1289/34260.

Пріоритетні напрями удосконалення правового регулювання системи професійного навчання обумовлені змістом Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки та планом заходів з реалізації цієї Стратегії, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, і спрямовані на продовження розбудови правових та організаційних засад професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, у тому числі щодо системи формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, механізму визначення їх потреб у професійному навчанні та планування відповідних ресурсів для фінансування виконання державного замовлення, що забезпечить випереджальний характер підвищення кваліфікації публічних службовців, посилення мотивувальної складової до професійного розвитку.

Основні навички особистісної ефективності (soft skills), які потребують розвитку: 1) лідерство; 2) здатність працювати в команді та міжособистісні навички; 3) навички ефек-

тивної комунікації; 4) професійна етика; 5) навички аналізу інформації (включно із навичками критичного мислення, навичками підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів); 6) емоційний інтелект; 7) психологічні особливості професійної діяльності (вирішення конфліктів, запобігання стресам, підтримка ресурсності, самоефективність).

Професійно-технічні навички публічного службовця, які потребують розвитку: 1) застосування ділової української мови; 2) застосування знань англійської мови у роботі з документами та професійному спілкуванні; 3) нормопроекування; 4) стратегічного управління та планування; 5) запобігання корупції; 6) інформаційної безпеки, кібербезпеки; 7) ораторського мистецтва (мистецтво публічних виступів, презентацій; ведення переговорів).

Практикум-дослідження. *Кращі практики професійного розвитку в країнах ЄС та Україні.*

Тема 2. Лідерство на публічній службі

Публічна служба як соціальне поняття використовується для визначення характеру і способу діяльності людей, що показує реальність суспільного розподілу праці. Публічна служба міцно пов'язана з державою та органами місцевого самоврядування, їх місцем і роллю в житті громадськості. Працівники публічної служби в своїй діяльності показують реальне втілення завдань і функцій держави. Оскільки посада публічного службовця містить компетенції державних органів влади, вона пов'язана з їх структурою і в той самий час є складовою особового складу органу. З первинним структурним підрозділом (посадою) зв'язаний комплекс питань: встановлення посад, правила та способи їх заміщення, порядок переводу з посади на посаду та ін. Отже, публічна служба, якщо її розглядати з точки зору місця, яке вона посідає в організації держави, починається там, де встановлюється посада. Посада існує

разом з організацією державного апарату, органами місцевого самоврядування.

Одним з першочергових завдань адміністративної реформи було визначено запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних послуг. Відповідним чином має змінитись і діяльність публічних службовців у нових умовах. Визначальним критерієм для таких змін є впровадження в діяльність службовців України європейських стандартів обслуговування громадян та професійного обслуговування політичного керівництва держави. Зокрема, на публічних службовців мають бути покладені завдання щодо ефективного виконання функції аналізу політики, забезпечення її реалізації, в тому числі розробку проектів нормативних актів, управління публічними фінансами, а також щоденне адміністративне обслуговування приватних осіб.

У сьогоденні світі одним з вирішальних чинників, від яких залежить успішність управлінської діяльності, є лідерство. Саме на розвиток лідерських компетентностей спрямовується зараз увага управлінців багатьох країн світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і зокрема на державній службі. Лідерство є основою демократичного управління, сучасною системою поглядів на врядування. Лідерство вбачають як потужний фактор удосконалення управлінської спроможності та результативної діяльності органів публічної (державної та муніципальної) влади.

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію,

зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків, так і більше можливостей. Розвиток лідерства у рамках реформування публічного управління, реалізації адміністративної реформи, визначення проєвропейського курсу розвитку української держави є ключовою умовою демократичного врядування в Україні. Провідна роль у цьому процесі належить урядовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим посадовцям, які володіють інноваційними персонал-технологіями, уміють врегулювати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, можуть формувати лідерів з кола своїх підлеглих. Публічні урядовці для того, аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських умінь та навичок і підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу.

Модернізуючи підхід до управління людськими ресурсами на державній службі, керівники усіх рівнів державного управління, і особливо – вищого рангу, повинні бути спроможними і відповідальними за впровадження змін у процесі реформування публічної служби. Тому публічні службовці мають відігравати провідну роль, бути провідниками, лідерами реформування. Саме якість такого лідерства і є фундаментом подальшого успіху. Разом з тим, керівники повинні дбати про розвиток своєї професійної, етичної, політично-нейтральної сторони діяльності на посаді управління.

В Україні сформовано нормативно-правову базу щодо розвитку лідерства державних службовців за певними напрямками. Розвиток лідерства державних службовців перед-

бачається за одним тільки напрямом – професійне навчання. Такі напрями, як формування мотивації персоналу до розвитку лідерства, вплив наявності лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток, ще не знайшли свого відображення у нормативно-правових актах. Крім того, законодавством не прописана процедура організації управління розвитком лідерства: не визначені завдання та обов'язки керівників, спеціалістів служб управління персоналом, державних службовців щодо дослідження рівня лідерського потенціалу та пошуку шляхів його підвищення, врескті-решт, не визначені критерії оцінювання лідерства. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна супроводжуватись нормативно-правовими актами, які б регламентували процес пошуку та реалізації шляхів розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Сьогодні необхідно визначити і в подальшому розвивати компетенції, які сприятимуть зростанню сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових принципів державної служби.

В результаті дослідження, ініційованого Головним управлінням державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», було визначено основні групи компетенцій лідерства, які є важливими на сьогоднішньому етапі розвитку державної служби та будуть актуальними і в майбутньому, зокрема здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, відповідальність за

управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації, як усної, так і письмової. На думку державних службовців, що брали участь в дослідженні, важливими компетенціями для керівників є дотримання принципів державної служби та володіння знаннями, зокрема щодо механізмів та процедур діяльності на державній службі. Вони є рамковими для інших компетенцій, адже визначають загальні обов'язкові для всіх умови перебування на державній службі.

Розглядаючи функції, які виконують або будуть виконувати управлінці, що є лідерами, можна проаналізувати лінії їх поведінки, мету, заради якої вони займають ту чи іншу посаду, та методи досягнення цієї мети.

Лідерство – це реалізація організаційного керівництва, яке охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості та потреби, місцевий контингент. Чимало таких компетенцій, визначених у різних країнах, є досить схожими, незважаючи на різновид організацій, де їх використовують. Однак відрізняє їх контекст, у межах якого ці компетенції визначено. Так, значущим для органів державної влади є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу», наданням економічних та соціальних послуг громадянам. Це накладає певний відбиток і на профілі компетенцій. Функції державних службовців також залежать і від загальної системи врядування.

Як правило, ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх управлінських рівнів у межах організації, однак компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій на різних рівнях. Наприклад, комунікаційні нави-

чки потрібні для всіх, однак ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, котрий організовує роботу спеціалістів, значно відрізняються від тих навичок, які потрібні секретарю чи заступникові міністра для надання важливих рекомендацій електорату щодо конкретного напрямку дій. Враховуючи це, профілі компетенцій лідерства розраховані на три рівні компетенцій для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та управлінців базового рівня. Ці ступені компетенцій були визначені на основі аналізу роботи керівників лідерів (рівня управлінської відповідальності, обсягу діяльності, природи управлінського процесу та позицій лідерства), а не на основі визначених системою класифікації посад чи категорій.

Управлінці на державній службі в будь-якій країні відіграють важливу роль у визначенні напрямку діяльності та впровадженні реформи державної служби. Саме тому важливо, щоб на державній службі були можливості для навчання, перекваліфікації та професійного розвитку з метою підтримки керівників для виконання ними ролі лідерів. Загалом, система державної служби має підтримувати професійний розвиток управлінців відповідно до компетенцій лідерства. Проте розвиток компетенцій потребує часу. Деякі керівники володіють певним обсягом необхідних компетенцій лідерства. Іншим керівникам потрібне відповідне навчання для набуття необхідних компетенцій лідерства. Тому важливо розробити єдиний підхід до навчання та професійного розвитку публічних управлінців, який включатиме різні форми, види, методи і способи здобуття знань за визначеними темами відповідно до компетенцій.

Розвиток лідерства стане одним з ключових елементів щорічного оцінювання діяльності керівників на державній службі в Україні. Відповідно до цього вони мають демонструвати необхідні лідерські компетенції при щоденному виконанні ними своїх функцій, зокрема: слугувати прикла-

дом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, досягати результатів у своєму відомстві, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, управляти людськими ресурсами тощо.

Практикум-дослідження. *Риси, які допомагають бути лідером.*

Тема 3. Управління у кризовий і посткризовий період: ефективність комунікативної взаємодії

Кризи, їх причини та наслідки. Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування та розвитку, а й здатні виникати у самих процесах функціонування. Також кризи не обов'язково є руйнівними – вони можуть протікати з різною мірою гостроти. Якщо є типологія та розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення менш болісного протікання». Кризи класифікують шляхом розподілення і групування за сутністю та характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів системи. Необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією засобів та способів управління ними.

Види криз за відповідними ознаками їх класифікації: 1) за масштабами прояву: загальні кризи – охоплюють усю систему та локальні – охоплюють лише її частину; 2) за проблематикою: макро- і мікрокризи. Макрокризи – масштабної проблематики й обсягів, мікрокризи охоплюють лише окрему проблему чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи); 3) за причиною виникнення: природні, політичні, фінансові, економічні, суспільні та екологічні кризи; 4) за структурою відносин у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших

криз. Наприклад, у складі економічних криз виділяють фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів (як варіант, фінансово-грошових можливостей певної системи). Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Соціальні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі. Політичні кризи (складовими елементами яких є, зокрема, втрата довіри й авторитету апарату управління, розкол у партіях; ідеологічна криза – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо), як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні. Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи. Українці можуть давати майстер-класи з подолання різних криз за всі роки незалежності. І ми чудово знаємо, як гострі політичні кризи тісно пов'язані з економічними, соціальними й далі з психологічними кризами. Стрес, депресія, розпач, драми, втрати – усе це неодноразово за минулі понад 30 років проходила наша держава. Кризи національного рівня мають масовий характер і завжди відбиваються на кожному з нас: викликають почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою незахищеністю і втрату часу для особистого розвитку. Існують також технологічні кризи. Вони виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах, коли нагальною є потреба в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень тощо. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу. Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Павло Кухта радить поділяти кризи на передбачувані (закономірні) й несподівані. «Передбачувані кризи настають як етап

розвитку системи, вони можуть прогнозуватися, оскільки викликаються об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи. Несподівані кризи (зумовлені суб'єктивними причинами) є результатом, наприклад, помилок в управлінні, катастрофічних природних явищ, економічної залежності тощо. Існують також кризи явні – протікають помітно й легко виявляються та приховані – чим і зумовлена небезпечність таких криз».

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегією розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Внутрішні причини криз – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати, або загострювати кризу. Виділяють такі можливі позитивні й негативні наслідки кризи: 1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи; 2) загострення або послаблення кризи; 3) різкі зміни в системі; 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом); 5) незворотні або зворотні зміни.

Наслідком кризи може бути як відновлення системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість консервації кризових ситуацій на доволі тривалий період (найчастіше це зумовлено певними політичними причинами). Тому прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для лідера будь-якого

рівня. Власне, будь-яке управління частково має бути антикризовим, а система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до змін, навіть якщо вони відбуваються постійно. Ефективність антикризового менеджменту залежить від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов виникнення кризи та її можливих наслідків, а також відповідальності керівників.

Кроки, які необхідно здійснити на початку кризи. 1. Потрібна моментальна реакція на запити громади і преси. 2. Можна оприлюднювати лише відомі й перевірені факти. 3. Необхідно уникати здогадів про причини й жертви. 4. Інформацію необхідно подавати системно: щодня в домовлений з антикризовим штабом та спікерами час. Краще проводити пресконференції/брифінги/зустрічі з пресою або/та громадою. 5. Лідер громади обов'язково має бути на зв'язку з громадою особисто або з командою. Відсутність лідера пригнічує і справляє негативне враження. Довіра в кризові часи набуває високої, якщо не найвищої ваги. 6. Публічна роль лідера в кризовий час потребує особливої уваги – тональність, голос, манера говорити спокійно, впевнено, коротко й переконливо можуть виявитися ключовими під час кризових комунікацій. 7. Особлива увага – постраждалим та їхнім родичам. Максимум можливої участі. Це та ділянка роботи й комунікацій, де часто під час кризи формується ставлення людей до лідера та його команди.

Ймовірний сценарій, за яким можна діяти під час кризи, подібно і до ситуації з пандемією: перевірка кризової інформації з 2–3 джерел, яким точно довіряєте; створення кризового штабу; заспокоєння громади; надання допомоги постраждалим; створення антикризового плану; створення комунікативного антикризового плану; роз'яснення (у тому числі для медіа) кризового плану; планування кроків на відновлення нормальної роботи після кризи.

Останні десять років світ перебуває в перманентній кризі з важкими травмами, втратами, збитками й банкрутствами. Навіть найсильнішим країнам світу складно. Населення Землі зросло майже на мільярд, кількість інформації збільшилася в сотні тисяч разів, і науковці заявляють, що ми живемо в нову епоху постмодернізму без правил, логіки та законів. І те, що було зрозуміло вчора, уже не працює сьогодні. Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку. Важливим є усвідомлення значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Результати діяльності державних органів впливають на громадян, організації та підприємства, суспільство, привертають увагу міжнародного співтовариства. Тому інформація, яку надають органи влади, значною мірою впливає на життя кожного громадянина держави. Комунікація є невід'ємною складовою кожного органу влади – від планування до остаточної реалізації рішення. Кожен управлінець має дотримуватися у своїй роботі таких принципів комунікації: прозорості; чесності; відповідальності; доступності сприйняття наданої інформації; нейтралітету у питаннях політики; поваги; співробітництва; багатофункціональності; самовдосконалення.

Публічне управління, як суспільне явище, потребує постійних комунікативних зв'язків між його суб'єктами й об'єктами, використанні багатьох засобів інформаційного обміну, завдяки яким забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес. Комунікація є невідмінним компонентом управлінської діяльності взагалі і публічного управління зокрема. Адже необхідність налагоджувати та підтримувати комунікації впливає з самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значимих і суспільно визначених цілей і передбачає: обов'язкове усвідомлення цієї потреби суб'єктами публічного управління, а також регулювання та координацію комунікативної діяльності цих суб'єктів. Комунікація в публічному управлінні у цілому являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики. Це означає, що сфера поширення цієї комунікації зачіпає не лише саму систему публічного управління, а знаходиться й далеко поза нею і охоплює соціальний простір, що простягається від найвищих суб'єктів прийняття рішень щодо публічних справ до кожного, кого ці справи хоча б частково стосуються. Тобто до цієї комунікації залучені як суб'єкти, що безпосередньо належать до системи публічного управління, так і ті, що знаходяться поза нею – у громадському та приватному секторах. Відтак сфера комунікації в публічному управлінні за своїм спрямуванням поділяється на внутрішню і зовнішню, вирішуючи завдання взаємодії суб'єктів як у самій системі публічного управління, так і поза нею.

Необхідно знати, що до інформації, яка поширюється у комунікативному просторі органу публічного управління і використовується під час підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень, висуваються особливі вимоги, а саме: точності, повноти, своєчасності,

корисності, доступності. Управлінська інформація повинна адекватно відображати стан явища, процесу, істоти, які ними описуються, мати однозначний зміст і не припускати різних тлумачень; надходити до організації, відповідного структурного підрозділу чи конкретної посадової особи чітко у встановлені терміни, або ж не пізніше терміну, достатнього для підготовки, прийняття та реалізації рішення щодо певної проблемної ситуації (при цьому інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення); кількість інформації повинна бути достатньою для адекватної оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні; крім цього, за змістом співвідносилась з потребами суб'єкта управління і не містила даних, що не потрібні для вирішення згаданої проблеми; обов'язково подаватися у вигляді, який не потребує додаткової обробки та не ускладнює її сприйняття і використання під час прийняття управлінської постанови, а її отримання є безперешкодним.

Ефективність системи публічного управління залежить від оптимізації комунікативної взаємодії органів державної влади, громадськості та самоврядних структур (інститутів місцевого самоврядування). Це стає можливим завдяки побудові не лише ефективної комунікативної політики, а й єдиного комунікативного простору, що реалізується на основі принципу партнерства, реалізація якого передбачає цілковиту довіру зі сторони громадськості до органів державної влади. Звітуючи перед суспільством, органи влади повинні нести відповідальність за свої дії та прийняті рішення. Така форма взаємодії є однією із дієвих форм колективного управління, що у свою чергу забезпечує зміцнення демократії, адже нові форми комунікації держави і суспільства створюють передумови розвитку інститутів та організацій громадянського суспільства, сприяють демократизації.

***Практикум-дослідження.** Порівняльна характеристика комунікаційних стратегій органів влади/територіальних громад. Розробка стратегії комунікації в кризовій ситуації відповідно до займаної керівної посади або для відповідного органу влади.*

Тема 4. Емоційний та соціальний інтелект публічного службовця

Підвищення інституційної спроможності органу державної влади вимагає, зокрема, забезпечення компетентності персоналу, який зможе швидко та послідовно впроваджувати політику розвитку й ефективно реагувати на виникаючі виклики, уміло використовуючи наявні знання та досвід. Це доводить і міжнародний досвід. Ефективність державної служби Польщі напряду корелюється із підтримкою професійного розвитку державних службовців. А державна служба Великої Британії спрямована на розвиток талантів та розкриття потенціалу державних службовців. Таким чином, високий рівень професіоналізму державних службовців забезпечить ефективність державної служби загалом.

Професійність державних службовців залежить від їх професійного розвитку, особливо в еру трансформаційних процесів, які вимагають від професіонала високого рівня здатності до навчання протягом життя. Серед основних сучасних тенденцій професійного розвитку – трансферабельність та трансверсальність компетенцій, розвиток сильних сторін та емоційного інтелекту. Трансверсальність передбачає наявність певної сукупності навичок особистісної ефективності (soft skills), які спрямовані на забезпечення високого рівня продуктивності професійної діяльності, швидкого пристосування до постійно змінної реальності, що зумовлює особистісну ефективність та результативність у робочому процесі.

Трансферабельність передбачає наявність навичок, які можуть бути використані в різних сферах суспільної діяльності. Розвиток сильних сторін особистості є важливою передумовою забезпечення ефективності її професійного розвитку, адже саме тоді, коли державний службовець свідомо застосовує у професійній діяльності свої найсильніші особистісні сторони, він зможе сформувати ефективну команду та підсилити інституцію, що сприятиме підвищенню рівня ефективності системи державного управління.

Емоційний інтелект відповідає за здатність особи розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей. Люди з розвиненим емоційним інтелектом знають, що саме вони відчують, що означають їхні емоції та як ці емоції можуть впливати на інших людей. Відповідно до досліджень Деніела Гоулмана серед складників емоційного інтелекту – самосвідомість; саморегуляція; мотивація; емпатія; соціальні навички.

Для визначення конкретних навичок, які варто розвивати державним службовцям, необхідно враховувати специфіку професійної діяльності того чи іншого органу державної влади. Наприклад, структура Апарату Верховної Ради України має мультикомплексний характер, де державні службовці становлять 91,2% від загальної кількості працівників Апарату Верховної Ради України. Серед них є працівники секретаріатів комітетів та працівники функціональних підрозділів Апарату Верховної Ради України. Окрім того, до складу працівників Апарату Верховної Ради України належать працівники патронатних служб Голови Верховної Ради України, його Першого заступника та заступника, керівника Апарату, депутатських фракцій (депутатських груп) у Верховній Раді України (становлять приблизно 7,3% від загальної кількості працівників Апарату Верховної Ради України), працівники, які виконують функції з обслуговування (становлять приблизно 1,5% від

загальної кількості працівників Апарату Верховної Ради України).

Дослідження емоційного інтелекту. Основні складові теоретичного підґрунтя методів MSCEIT, Холла та EQ-i. Чотиригілкова модель емоційного інтелекту Майєра, Саловея, Карузо.

Компоненти емоційного інтелекту та знання, вміння, навички, що формуються у межах компоненти. Розуміння власних емоцій (недопущення емоційного вигорання; протидія маніпулятивному впливу; ефективна міжособистісна). Управління власними емоціями (управління стресом; ефективна міжособистісна комунікація). Розуміння емоцій інших (запобігання конфліктів, медіація; ефективна міжособистісна комунікація; психодіагностика). Управління емоціями інших (лідерство; запобігання конфліктів, медіація; ефективна міжособистісна комунікація; мотивація персоналу).

Соціальний інтелект – складний інтегрований комплекс знань і здатностей особистості щодо пізнання й вирішення нею життєвих завдань, які визначають успішність її взаємодій із іншими людьми й ефективність адаптації в різних ситуаціях взаємодій. На противагу емоційному інтелекту, соціальний інтелект стосується не лише знань і здатностей щодо емоцій, а й поведінки особистості в суспільстві. Багато складників соціального інтелекту емоційно зафарбовані.

Практикум-дослідження. Оцінювання особистого рівня соціального та емоційного інтелекту.

Тема 5. Аналітичне та критичне мислення на публічній службі

Першорядним завданням професійної підготовки фахівців з управлінської діяльності є формування системного характеру знань та на його основі системно-аналітичної компетенції. Це необхідно для всебічного розгляду практичних завдань, зумовлено потребою у спеціалістах-управлінцях,

які мають знання не лише у своїй, управлінській, галузі, але й у суміжних, які можуть узагальнити проблему, вирішити її з урахуванням різних аспектів. Управлінець, який володіє системною аналітикою, здатний об'єднувати широке коло питань – від теоретичних аспектів функціонування і керування складними системами до практичних методів їх аналізу, моделювання і прийняття рішень в конкретних умовах. Такий управлінець вміє сформулювати головне, визначити значущість кожного із факторів, умов, і таким чином, прийняти рішення з певної проблеми.

Аналітичне мислення – це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем.

Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Під аналітичними здібностями розуміють наявність у людини схильності виявляти суттєві зв'язки та відношення між різними елементами інформації, здатності на основі аналізу конкретної ситуації будувати її цілісний образ.

Аналітичне мислення є важливим компонентом, яке дає можливість не тільки розуміти проблеми, а й швидко і ефективно їх вирішувати. Також допомагає ретельно розглядати певну проблему з оцінкою її плюсів і мінусів. Завдяки аналітичному мисленню людина розуміє суть явищ

та подій, причинно-наслідкових відносин, бачить складові частини складної проблеми, може зробити порівняльний аналіз та обрати оптимальне рішення.

Здатність до аналітичного мислення використовують, коли намагаються розкласти велику за обсягом інформацію на логічно завершені частини, зрозуміти суть та логіку цієї інформації. Аналітичні здібності як у повсякденному житті, так і в професійній діяльності допомагають відрізнити головне від другорядного; знайти сильні і слабкі сторони життєвих ситуацій, виявити можливості й обмеження; прийняти рішення, спираючись на вже отримані дані; спроектувати свою діяльність відповідно до поставленої мети.

Аналітична функція означає здатність до аналітичного мислення та наявність аналітичних здібностей, уміння здійснювати аналіз ефективності роботи громади чи підприємства, аналіз потреби в ресурсах, ефективності зв'язків, уміння проводити моніторинг діяльності громади, власної діяльності та основних конкурентів і союзників, здійснювати аналіз продуктивності праці та ефективності стратегії управління, планувати техніко-економічні нормативи матеріальних та трудових затрат, проводити аналіз фінансово-господарської діяльності різних організаційно-правових форм; проводити діагностику виробничо-економічного потенціалу, визначати тенденції його розвитку.

Керівник, наділений аналітичною компетенцією, системно підходить до будь-якої практичної діяльності, планує зміни і задля удосконалення комп'ютерних технологій, технічних засобів роботи з інформацією, бо в наш час ІКТ є тим головним ресурсом отримання і поширення інформації, що відкриває перспективний шлях до економічного, соціального і освітнього розвитку.

В умовах світу, який швидко змінюється, особливо значущим стає те, що критичне мислення є необхідним елементом процедури прийняття рішень – раціонально прийнятих

та обґрунтованих. Однією з важливіших умов, що забезпечують конструктивну організацію процесу прийняття рішень, є здібність державного службовця працювати з інформацією, яка в свою чергу, пов'язана з розвитком у нього необхідних для цього якостей. Головною з таких якостей, що забезпечують ефективність рішень, є критичне мислення.

Мета критичного мислення – тестування запропонованих ідей: чи можливо їх застосувати та вдосконалити. Діяльність державного службовця не буде продуктивною, якщо він не може перевірити та структурувати отриману інформацію. Для проведення відповідного відбору потрібно витримувати певну дистанцію, тобто вміти оцінювати свої ідеї об'єктивно та враховувати критерії обмежень, які визначають практичні можливості запропонованих ідей. На шляху до критичного мислення виникають такі перепони, як: зайва агресивність, страх, переоцінка особистих можливостей, висока тривожність.

Стандарти та критерії оцінки критичного мислення в системі державної служби потрібно мати з таких причин: така оцінка і відповідальність вже формуються; що не оцінено, тому не можна навчити; що оцінено неправильно, те неправильно викладається в системі професійної підготовки; навички критичного мислення найвищого рівня стають все більш значущими в особистому житті, управлінні та професійній діяльності; дослідження критичного мислення роблять оцінку та розвиток мислення вищого рівня завданнями, які можливо реалізувати.

В доповіді Всесвітнього економічного форуму в Давосі критичне мислення зайняло друге місце серед важливіших навичок 2020 року. Одним із всесвітньо відомих є курс з критичного мислення Університету Квінсленда (США). Такий підхід обумовлює гостру потребу у запровадженні теорії критичного мислення в систему прийняття рішень органами публічної влади.

Найбільш оптимальним підходом до діагностики рівня критичного мислення в системі державної службі України є «Тест критичності мислення» американського автора Л. Старкі. Його адаптація до вітчизняного простору була успішно проведена в лабораторії психодіагностики кафедри практичної психології Харківського національного університету ім. Каразіна О. Луценко в 2010 році.

***Практикум-дослідження.** Методики розвитку критичного та аналітичного мислення особистості.*

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Професіоналізація сучасного публічного службовця: сутність, необхідність та напрями.
2. Як визначити особисту траєкторію професійного розвитку.
3. Лідерство в сучасних умовах.
4. Якості сучасного лідера.
5. Кризи сучасного світу.
6. Як діяти публічному службовцю в умовах кризової ситуації.
7. Комунікація.
8. Комунікативні засоби та інструменти.
9. Складові ефективної комунікації.
10. Аналітичне мислення та його особливості.
11. Важливість критичного мислення та його розвиток.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Die Megatrend-Map. ZukunftsInstitut. URL: <https://www.zukunfts-institut.de/artikel/ die-megatrend-map/>.
2. Emotional Intelligence in Leadership. Mind Tools. URL: https://www.mindtools.com/ pages/article/newLDR_45.htm.
3. Kruyen Peter M., Van Genugten Marieke. Opening up the black box of civil servants' competencies, Public Management Review, 2020. No. 22:1, pp. 118–140.

4. OECD «Skills for 2030». OECD Future of Education and Skills 2030, Conceptual learning framework. 2019, 14 p. URL: https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning-skills/Skills_for_2030.pdf.
5. Snyder Keather. The 7 Soft Skills You Need to Be Successful The Omnia Group. 2020. URL: <https://www.omniagroup.com/the-7-soft-skills-you-need-to-be-successful/>.
6. Soft Skills vs Hard Skills: What Do You Need? IvyExec Inc. URL: <https://www.ivyexec.com/careeradvice/2019/soft-skills-vs-hard-skills/>.
7. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби: офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhлива-bez-profesionalizaciyi-publichnoyi-sluzhbi>.
8. Антонова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні // Державне управління: удосконалення та розвитку. 2020. № 1. С. 1–13. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf
9. Асеева Ю.О., Осінна І.А. Дослідження сформованості синдрому емоційного вигорання державних службовців відповідно до безперервного стажу професійної діяльності // Spirit time. 2018. № 4 (28). URL: https://www.onmedu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7264/Asieieva.pdf?s_equence=1&isAllowed=y
10. Бенедикт Річард Андерсон. Уявлені спільноти.
11. Гарі Вільямс (Gary A. Williams), Роберт Міллер (Robert B. Miller), «On communication – Harvard Business Review», 2013.
12. Загурська-Антонюк, В. Ф., Березенська, С. А., Вовкотруб, Т. П., Бондаренко, О. В. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні // Економіка, управління та адміністрування, (3(89)), 165–173. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-165-173](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-165-173)
13. Іванчук А., Кравченко А., Міхалев К. Особливості синдрому професійного вигорання державних службовців. Клінічна та профілактична медицина, 4(14), 44–51. URL: [https://doi.org/10.31612/2616-4868.4\(14\).2020.03](https://doi.org/10.31612/2616-4868.4(14).2020.03)
14. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf
15. Клаудія Рейнхард. Поради: як управляти кризовою ситуацією. <https://cutt.ly/OgrxYEG>

16. Комунікаційна стратегія Зеленодольської територіальної громади Дніпропетровської області на 2020–2022 рр.
17. Комунікаційна стратегія Маловисківської територіальної громади Кіровоградської області на 2017–2025 рр.
18. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02\(29\)/21.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/21.pdf)
19. Ольга Гуцал. «Найжахливіша помилка – найкращий вчитель» («Якщо стрибнули, то гребіть»). Київ, 2020.
20. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I / Подольчак Н.Ю. та ін. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. Вип.3. С. 22–28.
21. Павло Кухта. Кризи, їх причини та наслідки. URL: <https://cutt.ly/HgrxvBR>
22. Поліщук І.В. Розвиток навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців як передумова розбудови кадрового потенціалу органу державної влади // Право та державне управління. 2020. № 2. С. 295–301.
23. Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua>
24. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / Інститут масової інформації. <https://cutt.ly/bgrxHua>
25. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект. URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14>
26. Роберт Чалдині. Психологія впливу. Переконайте та досягайте впливу.
27. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner
28. Трегубенко Г. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_53/fail/18.pdf

3.4. УПРАВЛІНСЬКА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА СУЧАСНИХ КРИЗ

ВСТУП

Євроінтеграційні прагнення України актуалізують потребу імплементації сучасних підходів до підготовки управлінців, зокрема в умовах новітніх викликів та криз. Однією із пріоритетних складових модернізації системи публічного управління є підвищення професійної компетентності та ефективності управлінців, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ як на загальнонаціональному, так і на регіональному/місцевому рівнях.

У контексті європеїзації системи публічного управління важливого значення набуває проблематика формування професійного кадрового потенціалу, зокрема значна відповідальність лягає на плечі керівників інституцій публічного сектору – посадових осіб органів державної влади, місцевого самоврядування та недержавних організацій. Від рівня їх професійної майстерності та культури у значній мірі залежать економічні, соціальні й гуманітарні здобутки українського суспільства на шляху європейської інтеграції. З огляду на це формування успішних керівників системи публічного управління є вимогою часу і необхідним завданням державної кадрової політики.

У період перманентних соціальних змін та глобалізаційних процесів, коли традиційні ієрархічні відносини бюрократичної організації стають все менш ефективними, особливої ваги набуває потреба впровадження нових та альтернативних методів організації управлінської діяльності на основі паритетних відносин, посилюється увага до

психологічних характеристик та навичок керівників, від яких в значній мірі залежить ефективність діяльності установ загалом.

Специфіка діяльності управлінців в умовах сучасних викликів та криз зумовлює низку вимог до їх професійної підготовки. Керівники у системі публічного управління повинні мати широку фахову підготовку, що відповідає сучасному діапазону поширення публічного управління, його соціальної спрямованості та демократичним формам здійснення. Актуалізується важливість дотримання компетентнісного підходу, що проявляє фаховість керівників у контексті соціальної відповідальності та інституційної визначеності їх посадових обов'язків. Успішність діяльності керівників визначається з позиції виконання ними основних функцій управління, засобів забезпечення публічного успіху, використання новітніх технологій ефективного керівництва та досягнення організаційних цілей публічних інституцій. Особлива увага приділяється психологічній зрілості керівних кадрів, їх особистісним характеристикам і навикам, підвищенню професійної майстерності шляхом навчання, самоосвіти і самоменеджменту.

Обґрунтованою є важливість досягнення публічного успіху шляхом формування соціальної довіри і легітимності власних дій, а також дотримання законності і моральності, створення високої репутації та позитивного іміджу. Необхідною складовою компетентності сучасних управлінців є майстерність керувати установою публічного сектору, зокрема стверджувати демократичні цінності адміністративної культури, що проявляються у служінні громаді й суспільству, у практикуванні високих стандартів поведінки й спілкування. Значною мірою успіх функціонування публічних інституцій залежить від належно організованого керівниками інформаційно-ділового обміну, підтримки творчого психологічного клімату в колективі та вміння ре-

алізувати демократичний стиль управління і формувати команду однодумців. Основні складові управлінської компетентності у публічному секторі включають професіоналізм, авторитет і лідерство, мистецтво управлінського спілкування, а також раціональність мислення, інноваційність і креативність діяльності.

Зростання вимог до професійної компетентності сучасних управлінців, їх здатності ухвалювати якісні управлінські рішення та поєднувати у процесі своєї фахової діяльності професійні та особисті якості ставить завдання перед керівником постійно підвищувати рівень своєї кваліфікації та управлінської компетентності.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

Метою тренінгу є розвиток особистісних, лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам для здійснення ефективного управління в умовах євроінтеграційних викликів та сучасних криз, формування сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок незалежного критичного мислення, ініціативності, всебічного неупередженого осмислення суспільних й управлінських проблем; сприяння у підвищенні їх професійної ефективності, посиленні іміджевих характеристик та конкурентних переваг.

Завдання:

- знати сучасні підходи та тенденції здійснення процесу ефективного керівництва в контексті реагування на євроінтеграційні виклики та новітні кризи;
- знати складові професійної майстерності та психологічного профілю ефективного керівника, специфіку взаємозв'язку влади, авторитету та лідерства;
- розуміти соціально-психологічні аспекти процесу ухвалення рішень, управлінських відносин у процесі міжособистісної взаємодії та ділової комунікації;

- володіти навиками критичного аналізу різних стилів управління, оцінювати їх переваги і недоліки;
- вміти налагоджувати ефективну взаємодію та формувати оптимальне організаційне середовище через упровадження командної роботи, створення спільного бачення розвитку особистісних та організаційних цінностей з позиції важливості євроінтеграційних процесів;
- володіти навиками використання технологічних прийомів і засобів формування позитивного іміджу;
- вміти розвивати лідерський потенціал, підвищувати управлінську ефективність шляхом формування креативності та інноваційного мислення

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Сучасні підходи та тенденції здійснення ефективного керівництва: влада, авторитет

У практичній площині співвідношення керівництва і лідерства як складових управлінського впливу визначається дією низки чинників, до яких належать: тип організації, її масштаби, види послуг, що надаються, місце керівника в управлінській ієрархії, його особисті якості та ін.

Керівництво є феноменом, що має місце у системі формальних відносин, роль керівника заздалегідь визначена у межах соціальної організації, обумовлена низкою функцій. Керівник як посадова особа, яка очолює певний колектив, наділена владними повноваженнями, правом застосовувати санкції, приймати рішення й нести за них відповідальність. Феномен керівника може розглядається з різних позицій і підходів, зокрема таких, як правовий, економічний, соціологічний, психологічний, управлінський, педагогічний та ін.

Авторитет (лідерство) - феномен породжений системою неформальних (неофіційних відносин), роль лідера вини-

кає здебільшого стихійно. Це управлінські взаємовідносини між керівником і послідовниками, що базуються на ефективному для певної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення цілей організації. Формальний авторитет – це вплив на підлеглих, який виявляється з позицій посади. Вплив через особисті здібності, уміння та інші ресурси дістав назву неформального лідерства. Однак ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистісної та організаційної. Базові риси включають: здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність; турботу про загальне благо і користь людей, а не про особисту вигоду; здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах; володіння харизмою і природною силою впливу; наявність довіри до лідера з боку групи та сильного авторитету; вміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті прорахунки.

Основними інструментами психологічного впливу керівника на процес функціонування організації є його авторитет, адекватний стиль керівництва, вміння грамотно застосовувати принципи і методи управлінської діяльності, професійне використання управлінського спілкування як засобу оптимізації соціально-психологічних відносин у колективі.

***Практикум-дослідження.** Формування ділового авторитету керівника.*

Тема 2. Ефективність керівника як суб'єкта ухвалення управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень доволі складний і багатогранний, залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та ін. Значну роль грає місце людського фактору у процесі

прийняття рішень, який порівняно з іншими видами психічних процесів людини дуже складний. Усі люди приймають рішення по-різному. Немає двох людей, які мислять і поведуться зовсім однаково навіть при розв'язанні однієї проблеми. Ці розбіжності пояснюються широким розмаїттям особистісних характеристик, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Узагальнено управлінське рішення слід розглядати як вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничої, господарської, організаційної, політичної чи іншої проблемної ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з означеної ситуації, а також відповідного реагування на це рішення з боку об'єкта управління.

До особистісних якостей керівника у процесі ухвалення рішень належать: сугестивність (як здатність сприймати психічний вплив з боку іншої особи або групи осіб, ступінь сприйнятливості до впливу); воля; здоров'я; досвід; особливості мислення; відповідальність; професіоналізм; реакція; авантюризм; темперамент; рівень емоційності; рівень уваги тощо. До особистісних факторів належать психічні процеси, психічні стани й психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень.

До факторів впливу (як позитивного, так і негативного) на процес прийняття управлінських рішень відносять особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, обмеження у поведінці, негативні наслідки, взаємозалежність рішень тощо.

Керівник постійно стикається з необхідністю робити вибір однієї альтернативи з множини допустимих варіантів дій. За співвідношенням зусиль керівника на стадіях розробки й критики альтернатив виділяють п'ять найбільш відомих типів рішень залежно від співвідношення зусиль

менеджера на стадії генерації та розробки альтернатив (А) і стадії їх критичного аналізу, оцінювання й контролю (АОК): інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні. Усвідомлення суті процесу такого вибору, проведення аналізу альтернатив, факторів підвищення ефективності є одними з передумов прийняття продуманих та адекватних ситуації управлінських рішень. Дотримання основних вимог, які ставляться до управлінських рішень, дозволяє якісно по-новому підходити до процедури аналізу альтернатив та вибору найкращих варіантів рішень.

Практикум-дослідження. *Вплив особистості керівника на процес прийняття управлінських рішень. Групові та індивідуальні методи прийняття рішень.*

Тема 3. Соціально-психологічні механізми взаємодії та ділової комунікації керівника

Сутність комунікативної функції керівництва полягає в тому, що поза спілкуванням з учасниками взаємодії неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників. Без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Структура ділового спілкування включає три складові: інтерактивну (обмін не лише інформацією, а й взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомогу у розв'язанні спільного завдання); перцептивну (сприймання людьми один одного); комунікативну (обмін інформацією між людьми як смисловий аспект соціальної взаємодії).

Управлінська діяльність керівника здійснюється в умовах спільної активності та діалогу і полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами комунікації, у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії, способі організації системи стосунків на рівнях «керівник – підлеглий», «керів-

ник – група», «керівник – інші керівники» тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості. У кожній ситуації успіх визначається якістю спілкування, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності. Результати психологічних досліджень свідчать, що у процесі взаємодії керівника до 80 % комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів, до яких належать отико - кінетичні засоби; паралінгвістичні; екстралінгвістичні засоби; такесика; проксемика.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблено методика, яка дає змогу керівнику обирати стратегію поведінки і спілкування в організації: протистояння/суперництво (керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших); партнерство (керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших, що вибудовується на основі поваги до людей); компроміс (керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством, однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною); уникнення (керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань, що обумовлено його недостатньою професійною компетентністю); прилаштування (керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати).

Дієвим практичним методом конструктивного способу міжособистісної ділової взаємодії та комунікації керівника є асертивність як здатність упевнено і з гідністю відстоювати свої права, не зневажаючи при цьому прав інших людей,

чітко і зрозуміло формулювати свою позицію, управляючи власними емоціями та зберігаючи спокій.

Комунікативна компетентність керівника є однією з найважливіших умов успішності керівника, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети; завойовувати та підтримувати своїми діями довіру. Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника є наявність у нього відповідного комунікативного потенціалу.

***Практикум-дослідження.** Психологічний захист особистості в процесі ділової взаємодії, Техніка асертивності в управлінській діяльності.*

Тема 4. Управління емоціями. Стресостійкість

Високий рівень професійної компетентності – це безперервний розвиток основних компонентів розумового досвіду людини. На рівні когнітивного досвіду ця якість припускає: вміння ефективно переробити інформацію; на рівні метакогнітивного – вміння свідомо й інтуїтивно регулювати роботу власного інтелекту; на рівні інтенціонального досвіду – вміння вибирати інтелектуальну діяльність, яка б дозволяла зіставити особливості свого розуму з об'єктивними потребами оточуючого середовища.

Основою належної компетентності керівника є задовільний стан його психофізичних кондицій, як відповідний стан здоров'я, здібність переносити важкі психологічні та моральні навантаження, швидко поновлюватися після них, висока стресостійкість тощо. Стресостійкість особистості керівника залежить від параметру інтернальності – екстернальності. Способи адаптації до стресу у перших має

більш конструктивний характер, у той час як другі можуть відмовитися від активного і конструктивного подолання ситуації. Отже, стресостійкість значимо вище у людей інтернального типу і нижче у екстерналів. Іншою важливою умовою стресостійкості є загальна мотиваційна спрямованість особистості керівника, її домінуюча орієнтація, а саме: індивідуально-кар'єрна налаштованість «на себе», або соціально-професійна налаштованість «на справу», «на результат». Доведено, що домінування особистих, зокрема і кар'єрних мотивів, знижує стресостійкість, тоді як перевагу мотивів, пов'язаних з професійною спрямованістю, її підвищує. Вочевидь, що другий тип поведінки істотно більш ефективний, а для діяльності керівника – єдино прийнятний.

У сучасних умовах значущою визначається наявність у керівника емоційної стійкості, що формується на основі адекватного оцінювання власних емоцій; високого рівня самоконтролю, мотивації; розвиненої емпатійності, комунікативності та стресостійкості. До основних стресорів управлінської діяльності відносять: інформаційне навантаження; інформаційну невизначеність; міжособистісні конфлікти; внутрішньоособистісні конфлікти (виконання двох і більше функціональних ролей одночасно; розбіжність вимог, що висуваються різними ролями); поліфокусність управлінської діяльності та ін.

Практикум-дослідження. Управління стресом.

Тема 5. Імідж як складова публічного успіху керівника: технології та інструменти створення

Однією зі сфер діяльності керівника, здатною передавати у відповідний спосіб інформацію про нього оточенню, є створення іміджу. Позитивний імідж керівника може розглядатися як конкурентна перевага при формуванні як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу установи публічного

сектору та дієвий напрям підвищення ефективності її функціонування.

Імідж як складова публічного успіху керівника цілеспрямовано формується із використанням відповідного інструментарію з метою справляти емоційно-психологічний вплив на сприйняття конкретною цільовою аудиторією та є важливим аспектом впливу на оцінювання ефективності його діяльності. Загальні характеристики іміджу залежать не лише від його носія, але й від особливостей конкретного середовища, в якому він формується, його цінностей, норм, традицій, ідеалів тощо.

Структура іміджу керівника включає такі складові: *зовнішню* (зовнішній вигляд; особливості вербальної та невербальної поведінки: міміка, манери, хода, голос, жести та ін.); *внутрішню* (інтереси, цінності, напрям думок, інтелект, рівень освіти і виховання, компетентність (професіоналізм), мотиви, установки, переконання та ін.); *процесуальну* (відстоювання власної позиції, вчинки за тих чи інших ситуацій; здатність адекватного реагування на раптові зміни (події): емоційна виразність, енергія, швидкість реакцій, почуття гумору, артистичність та ін.).

Створення іміджу передбачає використання різних видів діяльності: публік рілейшнз (PR), реклами, пропаганди, публіситі тощо. Важливе значення у процесі формування іміджу керівника публічної установи має комунікативна складова, що передбачає комунікацію через засоби масової інформації; особисті контакти; використання соціальних мереж; вміння правильно будувати інформаційні повідомлення; забезпечувати ефективний зворотний зв'язок. Імідж розглядають не лише як засіб чи спосіб завоювання уваги аудиторії, але й як механізм реагування на її вимоги. Створення іміджу передбачає врахування таких аспектів: з'ясування вимог і очікувань аудиторії стосовно бажаного образу об'єкта; визначення характеристик (рис, якостей), які в

сукупності становлять модель іміджу; переведення вибраних характеристик у різні формати (візуальний, вербальний, контекстний, сімейний та ін.).

Виокремлюють декілька підходів щодо розуміння механізмів формування іміджу керівника: 1) полягає у формуванні поточного іміджу як результату діяльності керівника організації; 2) розглядає формування іміджу як мистецтво переконувати людей, впливати на їхні думки, підтримувати готовність до необхідних змін; 3) спирається на застосування науково обґрунтованих і перевірених на практиці іміджевих стратегій і технологій.

Технологіями, що дозволяють конструювати і пропагувати необхідний імідж за допомогою відповідного впливу на сприйняття, є: технологія «відкритості» (передбачає використання методологічного принципу наближення до цільової аудиторії, її характерних рис і особливостей); технологія «закритості» (базується на методологічному принципі дистанціювання, що здійснюється через виведення об'єкта іміджування на певну відстань від масової аудиторії і наділення його такими якостями, які не мають поширення в цьому середовищі, проте є бажаними, очікуваними); технологія «білої плями» (полягає у формуванні іміджу через т.зв. «недомовленість», коли надається можливість самостійно наділяти певний об'єкт іміджування тими рисами і якостями, які є бажаними; технологія «приєднання іміджів» (передбачає залучення до підтримки позиції суб'єкта управлінської діяльності відомих і авторитетних особистостей); технологія «акцентування особистісних характеристик» (полягає у зосередженні уваги на певних конкретних рисах і якостях, які притаманні лише цьому суб'єкту діяльності); технологія «протиставлення іміджів» (ґрунтується на побудові власного іміджу через протиставлення і заниження іміджу конкурентів) та ін.

Практикум-дослідження. Керований імідж.

Тема 6. Сучасні підходи та методи підвищення ефективності керівника: тайм-менеджмент, креативність

Підвищення кваліфікації та ефективності керівника передбачає збагачення та оновлення його знань, вдосконалення його управлінської культури, сучасних підходів до професійної діяльності, спонукання до систематичного підвищення рівня своїх знань та навичок. Ефективний керівник не повинен нехтувати самоаналізом і самокритикою, бо, незважаючи на можливість навчитися мистецтву управління, не кожний керівник здатний стати справжнім лідером, для цього потрібні і здібності, і тривала самопідготовка, і бажання набутти якостей керівника-лідера. Формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності постійно навчатись і розвивати особистісний потенціал.

Вагоме значення у контексті підвищення особистої ефективності керівника має тайм-менеджмент. Кожен керівник в тій чи іншій мірі відчував брак часу, тиск термінів, переживав стрес від вимушеного поспіху. Тайм-менеджмент передбачає здійснення обліку, розподілу і оперативного планування власних ресурсів часу, що дозволяє вивільняти для насиченого і повноцінного життя колосальні ресурси часу. На думку професіоналів, розміри таких ресурсів обчислюються роками і десятиліттями. Основні сфери тайм-менеджменту: постановка цілей; визначення пріоритетів; планування і розподіл часу; аналіз використання робочого часу; робота з інформацією; делегування повноважень. Ефективний тайм-менеджмент дозволяє осмислювати свої вчинки і рішення з точки зору їх доцільності для власного розвитку і вдосконалення. Люди, що досягнули мистецтво тайм-менеджменту, більш життєрадісні, здорові і успішні в професійному та особистому житті.

Важливою компетенцією керівника в епоху трансформації стає креативність як ключова якість, що дозволяє

максимально розкрити творчий потенціал співробітників, генерувати нестандартні ідеї самим керівником, а також достойно оцінювати креативність інших.

Виокремлюють чотири основні параметри креативності: оригінальність (спроможність продукувати віддалені асоціації, незвичні відповіді); семантична гнучкість (здатність виявити основну властивість об'єкта і запропонувати новий спосіб його використання); образно-адаптивна гнучкість (спроможність змінити форму стимулу в такий спосіб, щоб побачити у ньому нові ознаки і можливості для використання); семантична спонтанна гнучкість (продукування різноманітних ідей у нерегламентованій ситуації). Креативність керівника характеризується через категорії мотиваційної спрямованості особистості, пошуково-дослідної активності, застосування інтуїції в процесі розроблення та ухвалення рішення. Успіх під час розв'язання творчих завдань залежить від ступеня спроможності працювати з ідеями, образами предметів чи явищ, а також від «внутрішнього плану дій особистості». На думку вчених цьому існує три основних причини важливості креативності як однієї з пріоритетних компетенцій сучасного керівника: конкуренція; технологічна революція; трансформація бізнесу, суспільства та людей.

Управлінська креативність – це соціально-професійна компетенція суб'єктів діяльності, що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є формування нових нестандартних підходів, технологій і методів здійснення функцій з управління соціальними групами і організаціями. На розвиток креативності великий вплив мають особистісні якості керівника, його емоційні та мотиваційні фактори. Креативні керівники, які надають перевагу новаторським рішенням, відрізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю і конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень. Такі управлінці ці-

нують творчий підхід в інших людях, створюють умови для творчого виявлення ініціативи.

Креативний керівник повинен володіти і розвивати такі вміння та навички: системне та панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування та розвитку об'єкта управління; здатність логічно мислити, робити правильні та вдалі висновки за дефіциту інформації; здатність до імітації функцій різних членів колективу; психологічна проникливість, вміння бачити та розрізняти особливості людської поведінки, сприймати різні точки зору; активність як здатність гуртувати людей навколо спільної діяльності без допомоги матеріальних чи адміністративних стимулів; здатність швидко перелаштовуватися психологічно при зміні умов діяльності чи при вирішенні нових завдань; вміння делегувати не лише владу та відповідальність, а й свій авторитет керівника.

***Практикум-дослідження.** Управління часом, Індивідуальна та колективна відповідальність за результат.*

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Форми і тактичні прийоми використання управлінського впливу.
2. Ознаки демократичності керівника та засоби її формування.
3. Роль емоційного інтелекту у формуванні компетентності сучасного керівника.
4. Соціально-психологічні аспекти ділової взаємодії.
5. Комунікативна компетентність керівника: складові та напрями формування.
6. Риси слабого і сильного керівника: порівняльний аналіз.
7. Шляхи забезпечення публічного успіху сучасного керівника.
8. Ресурси і напрями підвищення компетентності керівника.

9. Креативність та формування інноваційного мислення сучасного керівника.
10. Сучасні технології ефективного керівництва.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА. ДОВІДКОВІ ПОСИЛАННЯ

1. Андрієнко, М., Гаман, П., Гордеев, П. & Якубов, В. (2021). Позиції лідера у структурі державного управління // Науковий вісник: Державне управління, 4(10). С.22–37. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-22-37](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-22-37).
2. Бакуменко В. Д. Адміністративний менеджмент : навч. посібн. Херсон : Д.С. Грінь, 2014. 348 с.
3. Гончарук Н. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції // Вісник Національної академії державного управління. <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/200>
4. Запорука авторитету і лідерства. Як здобути довіру в команді. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/build-trust-in-team-as-leader/>
5. Калашникова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380с.
6. Керівник у системі публічного управління: навч.посіб. / за заг. ред. Петровського П.М. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 232 с.
7. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника: методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.
8. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера: навч. посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. К.: ДП «НВЦ Пріоритети», 2016. 40 с.
9. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. посіб. / Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2010. 151 с.
10. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 287 с.
11. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до лідерства в органах публічної влади // Право та державне управління.2021. №2. С.158-164
12. Підготовка конкурентоспроможної управлінської гуманітарно-технічної еліти: монографія / О.Г. Романовський, О.С По-

- номарьов, Т.В. Гура та ін. Х.: НТУ «ХП»; Видавець Савчук О.О., 2014. 324 с.
13. Романовський О.Г. Психологія управлінської діяльності лідера: навч.-метод. посібн. Харків: ТОВ «В справі», 2016. 48 с.
 14. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів. К. 2012. 400 с.
 15. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.
 16. Спивак В.А. Лідерство. URL: <http://stud.com.ua/51709/mentedzhment/liderstvo>
 17. Тренінг особистісного зростання: навч. посіб. / В.М. Федчук. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 250 с.
 18. Трейсі Б. Делегування & керування. Видавництво Книжковий клуб «КСД», 2018.

II. ІНФОРМАЦІЙНО-ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ





Європейський Союз засновано

- на цінностях поваги до людської **гідності**, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, зокрема осіб, що належать до меншин.

Ці цінності є спільними для всіх держав-членів у суспільстві, де панує плюралізм, недискримінація, толерантність, правосуддя, солідарність та рівність жінок і чоловіків.

Мета Союзу – підтримувати мир, свої цінності та добробут своїх народів.

Компетенції Європейського Союзу

- **виключна компетенція** – «лише Союз може здійснювати законодавчу діяльність й ухвалювати юридично обов'язкові акти»;

- **спільна компетенція** – «Союз, і держави-члени можуть здійснювати законодавчу діяльність і ухвалювати юридично обов'язкові акти в цій сфері. Держави-члени здійснюють свої повноваження в обсязі, в якому Союз не застосовує свої повноваження»;

- **допоміжна компетенція** – «Союз має повноваження вживати дій для підтримки, координації та доповнення дій держав-членів».

Ключові дати



Джерело: Урядова кампанія ЕК України. URL: <https://association4u.in.ua/>

На Загальному конгресі миру в 1849 році французький письменник Віктор Гюго у своїй промові висловив мрію, що "прийде день, коли всі нації континенту, не втрачаючи своїх особливих рис і величного розмаїття, нерозривно зліються у вищій єдності та утворять європейське братерство"

Склад: 27 країн

Столиця: м. Брюссель

Прапор з дванадцятьма золотими зірками, розташованими колом на синьому фоні

Гімн: Ода «До Радості» (9-а симфонія Бетховена)

Гасло «Єдність в різноманітності»

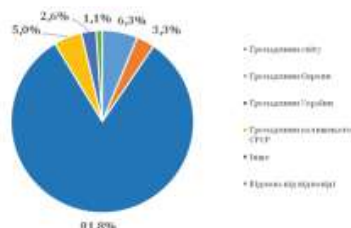
Кількість населення: 447 млн осіб (2021 р.)

Територія: 4 324 782 км²

Офіційні мови: 24 мови. Англійська, французька та німецька – «процедурні» мови Європейської Комісії (тоді як Європарламент приймає всі офіційні мови як робочі)

Грошова одиниця: євро.

Розподіл відповідей респондентів на запитання “Як би Ви себе ідентифікували?” (2017 р.)



Дослідження продемонструвало, що переважна більшість респондентів (81,8%) ідентифікують себе, перш за все, громадянами своєї країни.

Джерело: ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ. Дослідження було проведено Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду ім. Фредрика Еберта в Україні та Біжурети. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13570.pdf>

Розподіл відповідей респондентів на запитання “Який рівень зближення України з Європейським Союзом Ви вважаєте доцільним?” (респонденти могли вказати декілька варіантів відповіді)



Згідно з результатами соціологічного дослідження (2017 р.), кожен четвертий українець вважає, що зближення з ЄС доцільне у спільному ринку праці (26,5%), спільній економічній системі (26,4%), спільній системі безпеки – 24,2%. Кожен п'ятий українець вважає, що зближення України з ЄС доцільне з точки зору приєднання до шенгенської зони (21,9%), а також ведення спільної зовнішньої політики (20,7%). У той же час 17,9% респондентів вважають, що Україні жодним чином не треба зближуватися з ЄС.

Джерело: ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ. Дослідження було проведено Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду ім. Фредрика Еберта в Україні та Біжурети. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13570.pdf>

2107 рік

Більшість українців (**51,6%**) вважає, що Україні варто інтегруватися до

Європейського Союзу,

На референдумі про вступ України до НАТО "за" проголосували б **46,1%** українців

Джерело: Звіт за результатами соціологічного дослідження. Дослідження проведено Інститутом Горбачова у співпраці з Президентством Фонду ім. Філіппа Еберта в Україні та Білорусі (2017). URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13570.pdf>

грудень 2022 року

79,4% опитаних респондентів висловилися за членство України в ЄС.

48,9% опитаних заявили, що саме членство в Альянсі в майбутньому гарантує безпеку Україні.

16,7% вважають, що необхідно розвинути власні Збройні сили та оборонної промисловості (за прикладом Ізраїлю чи Швейцарії).

Близько **10%** вважають найкращим варіантом угоду про стратегічну оборонну співпрацю з кількома союзниками (наприклад, Польща, країни Балтії) без США.

8,5% респондентів підтримують позаблоковий або нейтральний статус з міжнародними безпековими гарантіями для України.

6,7% опитаних виступають за угоду про стратегічну оборонну співпрацю із США.

Джерело: Опитування, проведене Фондом "Демократичні ініціативи" та соціологічним службовцем Центру Разумкова у співпраці з "Архівом ідеології правдою" URL: <https://www.voprosnet.org.ua/news/2022/12/29/7153320/>

В умовах війни адаптація до Європейського Союзу та поширення європейських цінностей в Україні необхідні з кількох причин:

- посилюється необхідність захисту прав і свобод людини, оскільки саме у охопленій війною країні існує великий ризик порушення прав людини (свавільні затримання, катування, порушення свободи слова тощо);
- виникає необхідність сприяння соціальній єдності та стабільності, основу до яких створюють демократичні країни;
- актуалізується важливість управління, особливо в умовах військового стану в державі, коли країна стикається зі значними викликами та потребує сильних структур управління, щоб ефективно подолати кризу;
- важливості набуває підзвітність та прозорість в публічному управлінні, а поширення європейських цінностей сприяє створенню сучасних механізмів притягнення влади до відповідальності, що допомагає боротися з корупцією і запобігає зловживанню владою, сприяючи формуванню більш справедливого суспільства;
- зміцнення відносин з демократичними країнами та посилення ролі міжнародної підтримки у поширенні європейських цінностей в Україні.

ЗНАЧЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (кінець 2020 року)

Серед дев'яти тверджень, які зачитувалися респондентам щодо євроінтеграції (і з яких респонденти мали обрати три ключові), найбільше респондентів – 48% – обрали позитивну зміну якості роботи держави. Трохи менше – 38% – говорили про життя за стандартами ЄС. Четверть респондентів також обрали підвищення відповідальності громадян (27%), стратегію розвитку країни (26%), відкриття кордонів (22,5%).

Разом з цим, значно менше респондентів обрали твердження, які описують євроінтеграцію в негативному контексті: по 6% обрали твердження про наступ на традиційні сімейні цінності і дешеву робочу силу, по 3% – закриття заводів і підкорення чужим правилам. Загалом, 63% респондентів обрали принаймні одне позитивне твердження, а принаймні одне негативне твердження обрали 13% респондентів.

Для 42% респондентів голосом / обличчям євроінтеграції є Президент України. Ще 21% говорять про студентів, молодіж, 18% – про Верховну Раду. 49% – пов'язують певні реформи з курсом на членство в ЄС (хоча з них не більше 19% говорили про конкретні реформи як частину курсу країни на вступ до ЄС). З іншого боку, друга половина респондентів або не бачать зв'язку, або не бачать реформ, або не змогли відповісти.

Джерело: АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ «ДУМКИ І ПОГЛЯДИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ЩОДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ» ТРУДЕНЬ 2020 РОКУ; URL: https://association.eu3.ua/docs/EUK_Opinions_Report_UKR.pdf

Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньо-політичним пріоритетом України, а подальша розбудова та поглиблення взаємовідносин між Україною та ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції.

Оскільки України вже має досвід імплементації Угоди про асоціацію (наразі виконано 63% завдань), також вже були проведені оціночні місії щодо доступу України до внутрішнього ринку ЄС (Угода АСАА, інтеграція до цифрового ринку) та обидві сторони провели оцінку досягнення цілей Угоди про асоціацію – **Україна очікує пришвидшене отримання висновку Європейської Комісії.**

Довжина спільного кордону України з ЄС – 1257 км.

Прикордонні з Україною держави-члени ЄС:

- o Угорщина - 103 km
- o Польща - 526 km
- o Словаччина - 97 km
- o Румунія - 531 km

Україна - 1.1% всієї зовнішньої торгівлі ЄС

Європейський Союз - 33% всієї зовнішньої торгівлі України

їни

Геополітика «сили».

Сучасна практика міжнародних відносин свідчить, що держави постійно чинять вплив одна на одну, зокрема й через застосування «жорсткої сили» (можливість сильнішого нав'язати свою волю слабшим, у такий спосіб змінюючи характер відносин на свою користь).



Види «сили»:

1. «Жорстка сила».
2. «М'яка сила».
3. «Розумна сила».

- *Франція*, маючи значний військовий потенціал, у т. ч. й ядерний, зберігає міцні геополітичні позиції насамперед в Африці, менше – у басейні Карибського моря та Океанії, впливаючи певною мірою на внутрішню та зовнішню політику в Канаді через франкомовне населення.
- *Велика Британія* намагається йти у фарватері геополітики США, реалізуючи своїй геополітичні інтереси в Європі та в державах Співдружності.
- *Німеччина* активно впливає на геополітично значущі загальноєвропейські справи: щодо розширення НАТО, ЄС, взаємин з Росією та ін. Її позиція суттєво позначається на виробленні загальної геополітичної лінії ЄС.
- *Росія* виявляє прагнення знову стати полюсом сили глобального значення. Так, з 2000 р. вона взяла твердий імперський курс на «збирання земель» колишнього СРСР у різних формах (створення союзних держав, інтеграційних економічних проєктів, військових блоків, прямої військової агресії).
- Метою Росії стало посилення впливу на держави-лідери ЄС. Росія прагне підтагувати взаємини з США до рівня паритетних, домогтися вигідних економічних відносин з Китаєм.
- Добре продуманий системний характер має зовнішня геополітика *Китаю*, яка своєрідно поєднує наступальність і твердість з певною обережністю й гнучкістю. В її основі – усебічний захист своїх економічних інтересів.

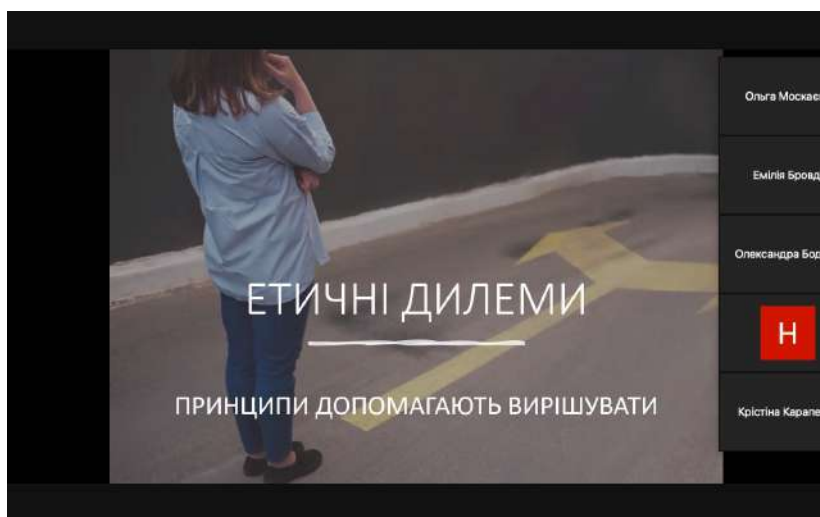
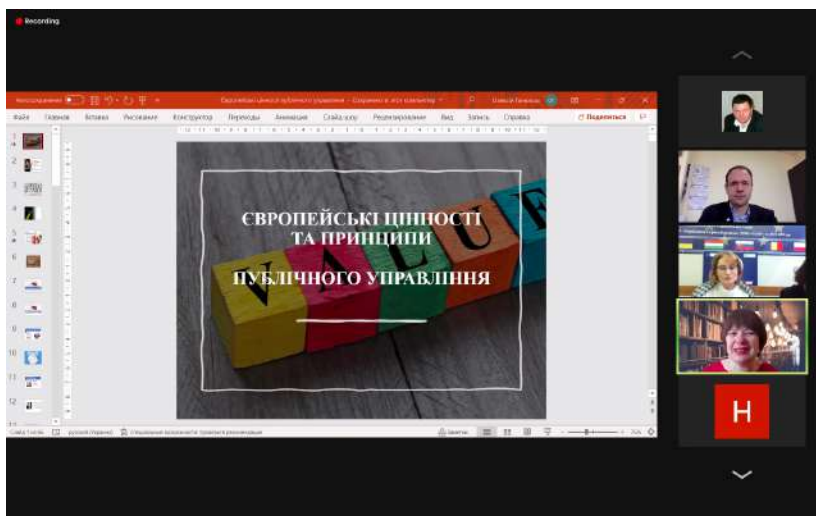
Роки	Найбільш безпечні країни відповідно до величини індексу забезпечення безпеки та захисту суспільства у 2014-2020 рр.	Найменш безпечні країни відповідно до величини індексу забезпечення безпеки та захисту суспільства у 2014-2020 рр.
2014	Австрія, Данія, Ісландія, Норвегія, Фінляндія, Швейцарія, Швеція, Японія	Афганістан, Ірак, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Судан, Центральноафриканська Республіка
2015	Австрія, Данія, Ісландія, Нова Зеландія, Словенія, Фінляндія, Швейцарія, Швеція, Японія	Афганістан, Ірак, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Судан, Центральноафриканська Республіка
2016	Австрія, Данія, Ісландія, Норвегія, Швейцарія, Швеція, Японія	Афганістан, Ємен, Ірак, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Центральноафриканська Республіка
2017	Австрія, Данія, Ісландія, Нова Зеландія, Норвегія, Швейцарія, Швеція, Японія	Афганістан, Ємен, Ірак, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Центральноафриканська Республіка
2018	Данія, Ісландія, Нова Зеландія, Норвегія, Сінгапур, Швейцарія, Японія	Афганістан, Демократична Республіка Конго, Ірак, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Центральноафриканська Республіка
2019	Данія, Ісландія, Норвегія, Сінгапур, Швейцарія, Японія	Афганістан, Демократична Республіка Конго, Ірак, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Центральноафриканська Республіка
2020	Данія, Ісландія, Нова Зеландія, Норвегія, Сінгапур, Фінляндія, Швейцарія, Японія	Афганістан, Венесуела, Демократична Республіка Конго, Ємен, Ірак, Південний Судан, Сомалі, Центральноафриканська Республіка

№ з/п	Країни, в яких величина індексу забезпечення безпеки та захисту суспільства не перевищувала значення «1.5» (за період 2014-2020 рр.)	Роки						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Австрія	1.176	1.390	1.386	1.390	1.368	1.423	1.463
2	Данія	1.088	1.260	1.302	1.347	1.289	1.280	1.316
3	Ісландія	1.176	1.210	1.248	1.232	1.168	1.131	1.164
4	Нова Зеландія	1.338	1.390	1.449	1.380	1.312	1.395	1.367
5	Норвегія	1.294	1.470	1.313	1.249	1.254	1.243	1.256
6	Словенія	1.324	1.380	1.415	1.411	1.438	1.395	1.452
7	Фінляндія	1.294	1.380	1.424	1.468	1.426	1.417	1.383
8	Швейцарія	1.176	1.370	1.294	1.305	1.348	1.274	1.277
9	Швеція	1.206	1.300	1.339	1.373	1.367	1.495	1.473
10	Японія	1.235	1.200	1.347	1.384	1.318	1.276	1.256

Роки	Найбільш мирні країни відповідно до величини індексу поточних внутрішніх та міжнародних конфліктів у 2014-2020 рр.	Найбільш конфліктні країни відповідно до величини індексу поточних внутрішніх та міжнародних конфліктів у 2014-2020 рр.
2014	Ботсвана, Бразилія, Маврикій, Уругвай, Чилі, Швейцарія	Демократична Республіка Конго, Пакистан, Південний Судан, Росія, Сирія, Судан, Україна, Центральноафриканська Республіка
2015	Австрія, Ботсвана, Бразилія, Маврикій, Уругвай, Чилі, Швейцарія	Афганістан, Демократична Республіка Конго, Пакистан, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Судан, Центральноафриканська Республіка
2016	Ботсвана, Бразилія, Маврикій, Сінгапур, Уругвай, Чилі, Швейцарія	Афганістан, Пакистан, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Судан, Україна, Центральноафриканська Республіка
2017	Ботсвана, Маврикій, Сінгапур, Уругвай, Чилі, Швейцарія	Афганістан, Ірак, Пакистан, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Судан, Україна, Центральноафриканська Республіка
2018	Болгарія, Ботсвана, Бразилія, Ісландія, Маврикій, Нова Зеландія, Сінгапур, Уругвай, Чилі	Афганістан, Ємен, Лівія, Пакистан, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Україна
2019	Болгарія, Ботсвана, Ісландія, Маврикій, Нова Зеландія, Сінгапур, Уругвай, Чилі	Афганістан, Ємен, Лівія, Пакистан, Південний Судан, Сирія, Сомалі, Туреччина
2020	Болгарія, Ботсвана, Ісландія, Маврикій, Нова Зеландія, Сінгапур, Уругвай, Швейцарія	Афганістан, Демократична Республіка Конго, Ємен, Ірак, Пакистан, Південний Судан, Сирія, Сомалі

№ з/п	Країни, в яких величина індексу поточних внутрішніх та міжнародних конфліктів не перевищувала значення «1.2» за період 2014-2020 рр.	Роки						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Австрія	1.200	1.130	1.081	1.035	1.079	1.083	1.008
2	Ботсвана	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
3	Ісландія	1.200	1.160	1.081	1.028	1.036	1.024	1.001
4	Маврикій	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
5	Малайзія	1.200	1.140	1.111	1.057	1.051	1.054	1.025
6	Нова Зеландія	1.200	1.160	1.081	1.028	1.036	1.024	1.003
7	Португалія	1.200	1.160	1.081	1.035	1.079	1.083	1.008
8	Сінгапур	1.200	1.160	1.069	1.021	1.024	1.012	1.000
9	Уругвай	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
10	Швейцарія	1.000	1.000	1.000	1.008	1.044	1.059	1.005





Європейський Союз був заснований на таких певних цінностях, які викладені в статті 2 Лісабонського договору та Хартії ЄС про основні права:

- **людська гідність** (недоторканна, її необхідно поважати, захищати, вона становить реальну основу основних прав);

- **свобода** (свобода пересування дає громадянам право вільно пересуватися та проживати в межах Союзу. Індивідуальні свободи, такі як повага до приватного життя, свобода думки, релігії, зібрань, вираження поглядів та інформації, захищені Хартією ЄС про основні права);

- **демократія** (функціонування ЄС ґрунтується на представницькій демократії. Європейський громадянин автоматично користується політичними правами. Кожен повнолітній громадянин ЄС має право висуватись кандидатом і голосувати на виборах до Європейського парламенту. Громадяни ЄС мають право висуватися як кандидат і голосувати в країні свого проживання або в країні свого походження);

- **рівність** (прав усіх громадян перед законом. Принцип рівності між жінками та чоловіками лежить в основі всієї європейської політики та є основою європейської інтеграції. Зазначене стосується всіх сфер. Принцип рівної оплати за рівну працю став частиною Римської угоди 1957 року);

- **верховенство права** (усе, що робить ЄС, базується на договорах, добровільно та демократично погоджених його країнами ЄС. Закон і справедливість підтримується незалежною судовою системою. Країни ЄС надали остаточну юрисдикцію Європейському суду – його рішення мають поважати всі);

- **права людини** (захищені Хартією ЄС про основні права та охоплюють право бути вільним від дискримінації за ознакою статі, расового чи етнічного походження, релігії чи переконань, інвалідності, віку чи сексуальної орієнтації,

право на захист ваших особистих даних і право на доступ до правосуддя).

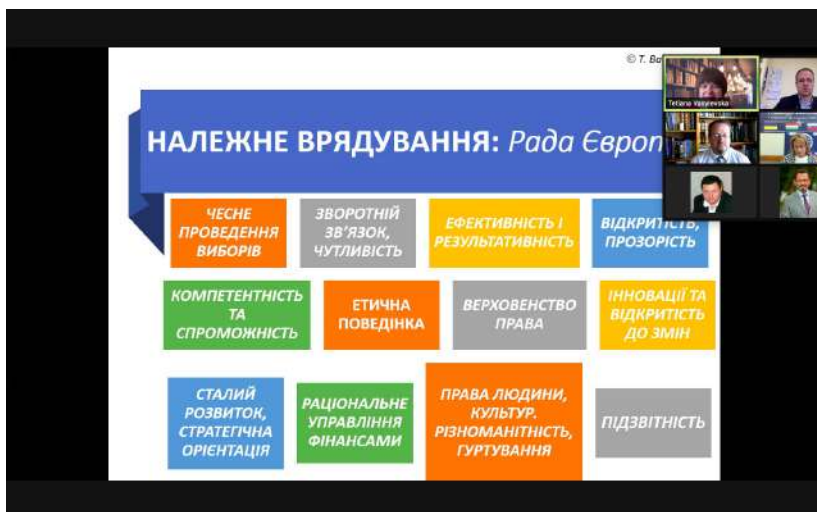


Основна суть New Public Management полягає у впровадженні у роботу державного управління всіх найкращих теорій та методів діяльності, що застосовуються у бізнесі:

- до сьогодні не існує певної стандартної моделі, яка б працювала в усіх країнах;
- зазвичай це загальні підходи та положення, а кожна країна шукає свої способи їх реалізації, відповідно до власних викликів.

Мета New Public Management полягає у мінімізації державного втручання в економіку та збереженні його у сферах, де суспільством визнано доцільність його присутності

У рамках New Public Management виявилось, що владні органи не в змозі вчасно реагувати на сучасні виклики. Відповідно почала розвиватися модель **Good governance** («добре», «належне», «справедливе», «благе», «ефективне» управління). Це відносини між державою і громадянами.



Сутність концепції «Good Governance» (доброго урядування) полягає у залученні до управління всіх соціальних інститутів – держави, приватного сектору, громадянського суспільства

В основі такою моделі є ідея, що **громадам в Україні необхідно вчитися приймати рішення**, а не перекладати всю відповідальність на центральні органи влади.

Вона базується на наступних положеннях:

- децентралізації системи державного управління, розвитку партнерства з бізнесовими структурами та взаємодії з громадськістю;
- переході від адміністрування розвитку соціуму до надання йому послуг;
- професіоналізації державної служби;
- переходу від уніцентричної до багаточентричної системи державного управління.



Основні принципи моделі Good governance зафіксовані у 1997 р. положеннями програми розвитку ООН (ПРООН):

- участь (усі громадяни володіють правом голосу при ухваленні рішень);
- верховенство права (чесність і неупередженість правових структур);
- прозорість (вільний потік інформації, яка є доступною кожному);
- здатність реагувати (інститути та процеси служать усім стейкхолдерам);
- орієнтація на консенсус (модель виступає посередником між різними інтересами задля досягнення згоди);
- рівність (усі чоловіки та жінки мають рівні можливості в підвищенні чи підтримці власного добробуту);
- ефективність і результативність (процеси та інститути задовольняють потреби при найкращому використанні ресурсів);
- підзвітність (ті, хто ухвалюють рішення, підзвітні громадськості а також стейкхолдерам);
- стратегічне бачення (лідери та громадськість мають широку і довгострокову перспективу відносно моделі і людського розвитку).

Відеоконференція: Демократія

ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ «ДОБРОГО ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ»

4. 26.03.2008р. **Комітет міністрів Ради Європи** прийняв **«Стратегію інновацій та доброго врядування на місцевому рівні»** та запропонував країнам-членам Ради слідувати її положенням (12 принципів).
5. **Утрехтська декларація** «Добре місцеве врядування у нестабільні часи: за часів змін» (м. Утрехт, Нідерланди, 16-17.11.2009, 16-та сесія Європейської конференції міністрів).
6. 05.02.2014р. **Комітет міністрів Ради Європи** прийняв **рішення** щодо необхідності вжиття заходів та розгляду шляхів сприяння впровадженню 12 принципів доброго демократичного врядування на місцевому рівні.

17

ДЕМОКРАТІЯ



- Всі розуміють, що демократія не є досконалою. Правильно було сказано, що демократія – найгірша форма правління, за виключенням всіх інших, які застосовувались час від часу.
- Коли наші королі в протиріччі нашою конституцією – ми змінюємо наших королів.

ДЕМОКРАТІЯ
Завжди вважали, щоб долати її владу.

ВРЯДУВАННЯ - ЗМІСТ ТА СУТНІСТЬ

Врядування може та повинно здійснюватись не лише посадовцями органів публічної адміністрації (виконавчої влади місцевого самоврядування), але й **ширшим колом суб'єктів**, представляють **громадянське суспільство** і так само наділені функціями й повноваженнями щодо урядування. Це - бізнес, об'єднання, профспілки, громадські організації, групи активістів, які мають можливість більшою чи меншою мірою впливати на процес прийняття рішень і їх впровадження.

Долучення до процесів врядування додаткових суб'єктів незалежних від держави, і є проявом децентралізації влади

Концепція «Governance» (управління, врядування) належить до організаційного управління, особливо в контексті державних інституцій, корпорацій, громадських організацій і міжнародних структур.

Основні принципи, що лежать в основі концепції Governance:

- **Легітимність:** органи управління повинні мати легітимне право на здійснення влади і прийняття рішень.
- **Відкритість:** рішення і процеси управління повинні бути прозорими і доступними для громадськості.
- **Відповідальність:** управління повинне нести відповідальність за свої дії і рішення перед заінтересованими сторонами, такими, як громадяни, акціонери, члени організації.
- **Good governance:** управління повинне забезпечувати ефективне використання ресурсів і досягати поставлених цілей.
- **Участь:** підтримка широкої участі громадськості, стейкхолдерів та інших заінтересованих осіб.

Magdeburзьке право в Україні

- Поширення магдебурзького права в Україні значно прискорилося після входження її земель до складу Великого князівства Литовського та Королівства Польського. 1432 р. магдебурзьке право було надано Луцьку, 1442 р. – Снятину, 1444 р. – Житомиру, 1494 р. – Києву, 1498 р. – Дубно, 1518 р. – Ковелю, 1547 р. – Берестечку, 1564 р. – Брацлаву, 1564 р. – Корсуню, 1585 р. – Переяславу, 1591 р. – Лубнам, 1800 р. – Каневу, 1840 р. – Вінниці.
- Магдебурзьке право надавалось місту Великим князем Литовським або Королем Польським і оформлялося так званими магдебурзькими грамотами, які відгравали роль хартій (статутів) західноєвропейських міст.

Житгар Максим

iPhone

Індивідуалізм

Порівняє емоції над розумом!

Внутрішні протиріччя

Адаптивність

Необхідно слідувати правилам

Необхідно до нових інституцій

Учасники (22)

Gregory Borsh (P)

Олександр Маз (DmytriyMaz)

ІГО Нубіанов (prosvetna)

Emil Kostov

Igor Todoro

Samirina

Kate Gash

Istoyka_Yulia

Philo Tolan

Yulia Borch

Yulia Maria Todoro

Adina

Вікторія Цай

Вікторія Шевчук

Віра Максим

Віра

Миколайчук-Поліщук

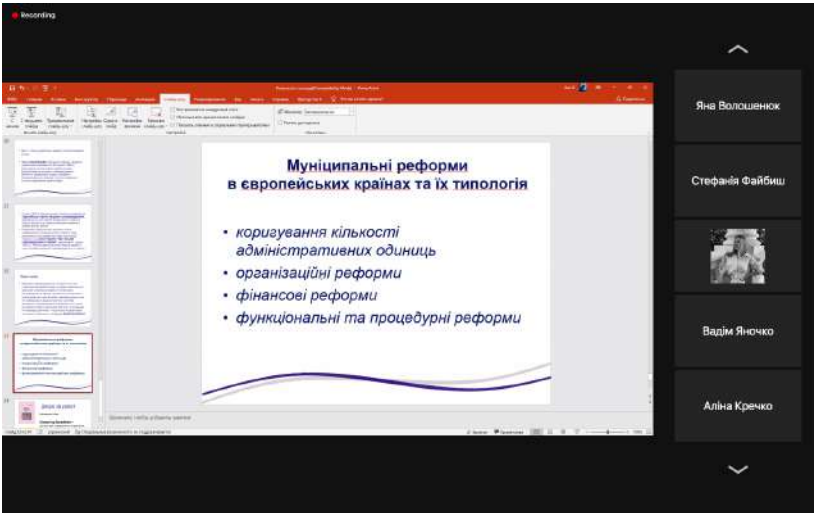
Дарина Шевчук

Житгар Максим

Катерина Максим

Ігор Todoro

Віра Максим

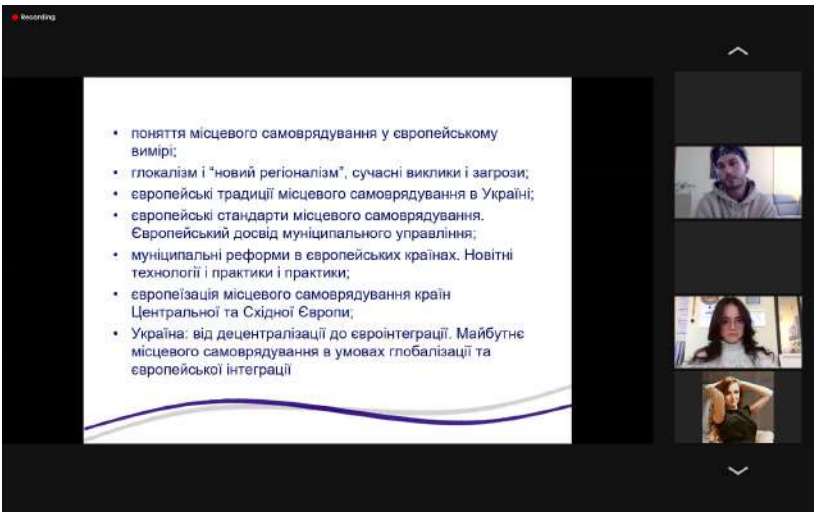


The screenshot shows a Zoom meeting interface. The main window displays a presentation slide with the following content:

Муниципальні реформи в європейських країнах та їх типологія

- коригування кількості адміністративних одиниць
- організаційні реформи
- фінансові реформи
- функціональні та процедурні реформи

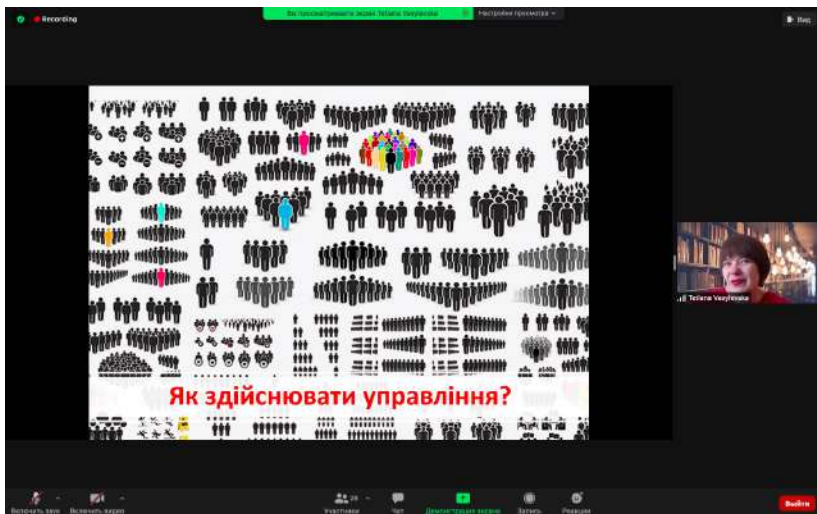
On the right side of the Zoom window, there is a vertical list of participants: Яна Воллешенко, Стефанія Файбиш, Вадім Янчко, and Аліна Кречко. A small video thumbnail is visible next to the name Стефанія Файбиш.



The screenshot shows a Zoom meeting interface. The main window displays a presentation slide with the following content:

- поняття місцевого самоврядування у європейському вимірі;
- глокалізм і "новий регіоналізм", сучасні виклики і загрози;
- європейські традиції місцевого самоврядування в Україні;
- європейські стандарти місцевого самоврядування. Європейський досвід муніципального управління;
- муніципальні реформи в європейських країнах. Новітні технології і практики і практики;
- європеїзація місцевого самоврядування країн Центральної та Східної Європи,
- Україна: від децентралізації до євроінтеграції. Майбутнє місцевого самоврядування в умовах глобалізації та європейської інтеграції

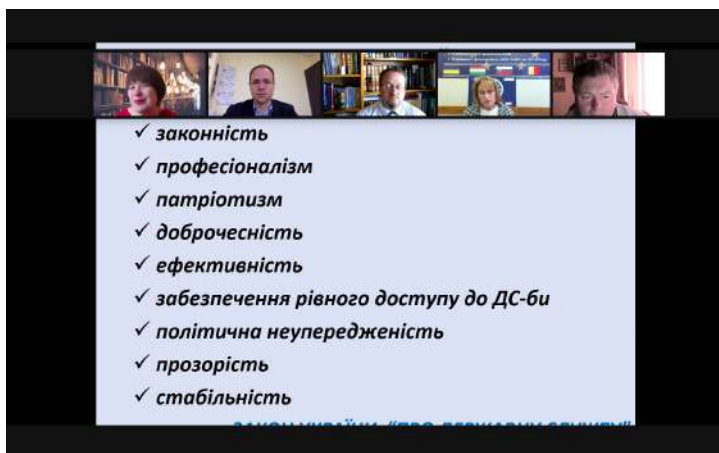
On the right side of the Zoom window, there is a vertical list of participants: Вадім Янчко, Аліна Кречко, and Яна Воллешенко. Video thumbnails are visible next to the names Вадім Янчко and Аліна Кречко.



Специфіка діяльності управлінців в умовах сучасних викликів та криз зумовлює низку вимог до їх професійної підготовки:

- Ефективність діяльності керівників визначається з позиції виконання ними основних функцій управління, засобів забезпечення публічного успіху, використання новітніх технологій ефективного керівництва та досягнення організаційних цілей публічних інституцій.
- Особлива увага приділяється психологічній зрілості керівних кадрів, їх особистісним характеристикам і навикам, підвищенню професійної майстерності шляхом навчання, самоосвіти і самоменеджменту.

Співвідношення керівництва і лідерства як складових управлінського впливу визначається дією низки чинників: тип організації, її масштаби, види послуг, що надаються, місце керівника в управлінській ієрархії, його особисті якості тощо.



Ключові завдання у роботі керівника, які вимагають відповідного виду впливу:

- керівник визначає цілі і через процес належного формулювання цілей спрямовує роботу підлеглих, забезпечуючи таким чином їх досягнення у ефективний та результативний спосіб;
- керівник організує роботу підлеглих та впливає на ефективний розподіл обов'язків та відповідальності в колективі, необхідних для належного виконання поставлених завдань;
- керівник підтримує мотивацію та комунікацію і забезпечує вплив на працівників з використанням інструментів стимулювання праці;
- керівник розробляє систему вимірювання ефективності для окремих працівників та організації в цілому. Він аналізує, оцінює та інтерпретує результати з метою забезпечення впливу на досягнення цих показників;
- керівник сприяє розвитку та росту підлеглих та забезпечує вплив на покращення якості умов праці та належне врахування досягнутих показників та результатів діяльності.

THE 4 PRINCIPLES OF DESIGN THINKING

**1. THE HUMAN RULE**

All design activity is social in nature

**2. THE AMBIGUITY RULE**

Ambiguity is inevitable — experiment at the limits of your knowledge!

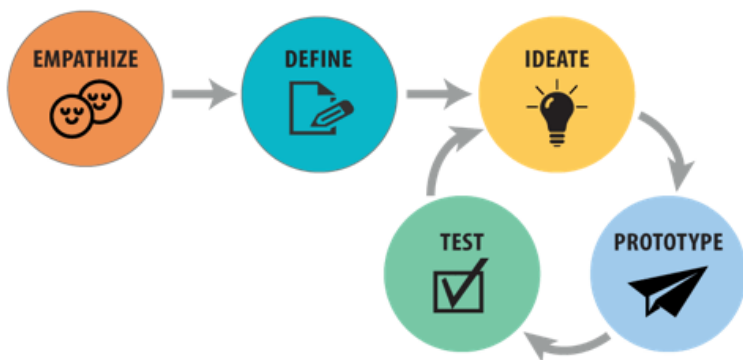
**3. ALL DESIGN IS REDESIGN**

While technology and social circumstances may change, basic human needs remain unchanged.

**4. THE TANGIBILITY RULE**

Prototypes help to make ideas tangible, enabling designers to communicate them effectively.

Дизайн-мислення – це нелінійний ітеративний процес, який використовують команди, щоб зрозуміти користувачів, оскаржити припущення, переглянути проблеми та створити інноваційні рішення для прототипування та тестування. Включає п'ять етапів




Ці етапи не завжди є послідовними, і команди часто виконують їх паралельно, не за порядком і повторюють їх ітераційним способом

Які механізми демократії участі запроваджено у Вашій громаді?


анкетування

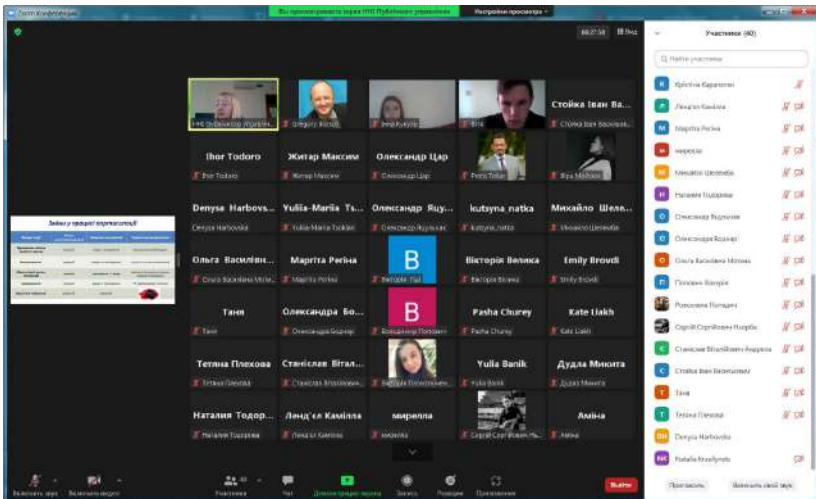
Стойка Іван Васильович



Олександр Яцуличак

Олександр Ціар





The screenshot shows a Zoom meeting in progress. The main window displays a grid of 20 participants, each with a video thumbnail and name. Some thumbnails are replaced by blue or pink squares with the letter 'B'. On the right side, there is a 'Учасники (9/20)' (Participants) list showing 19 names with status icons (video on/off, mute/unmute). At the bottom, the Zoom control bar is visible with icons for chat, mute, video, and other functions.

Що для Вас партиципація?

- Прийняття змін
- Прагнення до рівності
- Лідерство яке ґрунтується на довірі
- Створення нових демократичних трендів
-



Моделі репрезентативних дорадчих інституцій (процесів)

INFORMED CITIZEN
RECOMMENDATIONS
ON POLICY
QUESTIONS

1.

1. Citizens' Assembly
2. Citizens' Jury/Panel
3. Consensus Conference
4. Planning Cell

CITIZEN OPINION
ON POLICY
QUESTIONS

2.

5. G1000
6. Citizens' Council
7. Citizens' Dialogues
8. Deliberative Poll/Survey
9. WWViews

INFORMED CITIZEN
EVALUATION OF
BALLOT MEASURES

3.

10. Citizens' Initiative Review



4.

11. The Osbelgien Model
12. City Observatory

Вимоги до керівника в умовах сучасних викликів і криз

- **Фахові знання:** знання управлінських технологій; знання основних законів і принципів теорії менеджменту; знання загальної економічної теорії; знання теорії маркетингу; загальна ерудиція за фахом; знання психологічних законів та закономірностей).

- **Особисті якості:** вміння бути у відповідній формі (налаштованість, настрої, емоції); витривалість у стані невизначеності й стресу; витримка в будь-якій конфліктній ситуації; комунікативність; вміння слухати; інтуїція; сприйнятливість критики, самокритичність; впевненість у собі; прагнення до успіху й готовність працювати для цього; вік і зовнішні дані.

- **Особисті здібності:** вміння переконувати, харизма; вміння розподіляти обов'язки й давати чіткі вказівки; вміння стимулювати й мотивувати працівників; легкість у спілкуванні, тактовність і дипломатичність; організованість.

- **Інтелектуальні здатності:** розум і розважливність; творчий потенціал; вміння ухвалювати оптимальні рішення; логічне, структурне, системне мислення.

- **Робочі навички (прийоми):** раціональність і системність у роботі; вміння максимально концентруватися, вирішувати проблеми; вміння виражати свої думки, вести переговори.

- **Фізичні можливості:** активність і рухливість; енергійність, сила і здоров'я.

Формула успішного керівника базується на його здатності постійно навчатись і розвивати особистісний потенціал.

Цілепокладальний аспект	Ціннісний аспект	Інституціональний аспект
Цілі та засоби	Цінності	Інструменти
Що?	На основі чого?	За допомогою чого?
Навіщо?	Керуючись чим?	В рамках яких інститутів?
Для чого?		
Як?		
Обґрунтування наявності проблемної ситуації, інформація, визначення цілей	Уявлення, цінності, критерії оцінки, попередній досвід	Інституціональні рамки, організаційні процедури та механізми

Завдання у роботі керівника, які вимагають відповідного впливу:

- **керівник визначає цілі** і через процес належного формулювання цілей спрямовує роботу підлеглих, забезпечуючи таким чином їх досягнення у ефективний та результативний спосіб;
- **керівник організує роботу** підлеглих та впливає на ефективний розподіл обов'язків та відповідальності в колективі, необхідних для належного виконання поставлених завдань;
- **керівник підтримує мотивацію та комунікацію** і забезпечує вплив на працівників індивідуально та у команді з використанням інструментів стимулювання та заохочення до праці;
- **керівник розробляє систему вимірювання ефективності** для окремих працівників та організації в цілому. Він аналізує, оцінює та інтерпретує результати з метою забезпечення впливу на досягнення цих показників;
- **керівник сприяє розвитку та росту підлеглих** та забезпечує вплив на покращення якості умов праці та належне врахування досягнутих показників та результатів діяльності.

«РОЗУМНА РЕФОРМА» (SMART REFORM):

СТВОРЕННЯ СИЛЬНИХ І ДИНАМІЧНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ СТРУКТУР, ЩО ЗДАТНІ ЗРОЗУМІТИ ТА ЗАДОВОЛЬНИТИ ПОТРЕБИ ГРОМАДЯН, БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА В ЦІЛОМУ, АКТИВНІ І ПРИСТОСОВАНІ ДО МАЙБУТЬОГО, ГОТОВІ ВІДПОВІДАТИ НА ВИКЛИКИ ЩОДО АДАПТАЦІЇ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНО КОЖНОГО АСПЕКТУ НАШОГО ЖИТТЯ, ТОБТО:



ЗВІТ ПРОГРАМИ SIGMA ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ СТАНУ СПРАВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ



Звіт програми SIGMA за результатами оцінки стану справ в системі державного управління України

необхідність поширення управління якістю в державному управлінні, запровадження інструментів залучення та отримання зворотного зв'язку від користувачів державних послуг



В ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТІ (ISO, **CAF**) ПОКЛАДЕНО ЗАГАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТІ **TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**, РОЗРОБЛЕНЕ АМЕРИКАНСЬКИМ ВЧЕНИМ МАЛКОЛЬМОМ БЕЛДРІДЖАРОМ.

БАЗОВІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ, ЩО ҐРУНТУЮТЬСЯ, В ПЕРШУ ЧЕРГУ, НА:

зосередженні уваги на пріоритизації внутрішніх процесів підприємства на споживача

формуванні єдиної цілей розвитку підприємств, котрі поділяються як керівництвом, так і його робочим персоналом

постійній вищій оцінці результатів діяльності

Загальна схема оцінювання (SAF) – це система управління якістю, розроблена організаціями публічного сектору для власних потреб на основі Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), який є ефективним інструментом удосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Загальна схема оцінювання (SAF)

- Інструмент, що дозволяє поліпшити якість і підвищити ефективність діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування на основі самооцінки
- Є частиною програм реформування державного управління та місцевого самоврядування

Фундаментальною основою моделі SAF є припущення про те, що найкращі результати діяльності організацій, результати для громадян/клієнтів, працівників та суспільства досягаються завдяки лідируючій ролі керівництва через планування та реалізацію стратегій, персонал, партнерства, ресурси та процес.

SAF пропонує простий та безкоштовний інструмент для використання європейськими організаціями публічного сектору, який допоможе використовувати методи та підходи управління якістю для покращення їх діяльності.

SAF розроблена для використання всіма учасниками публічного сектору. Її можуть застосовувати організації публічного сектору як на європейському рівні, так і на національному/федеральному, регіональному та локальному рівнях.

ЗАГАЛЬНА СХЕМА ОЦІНЮВАННЯ (CAF)



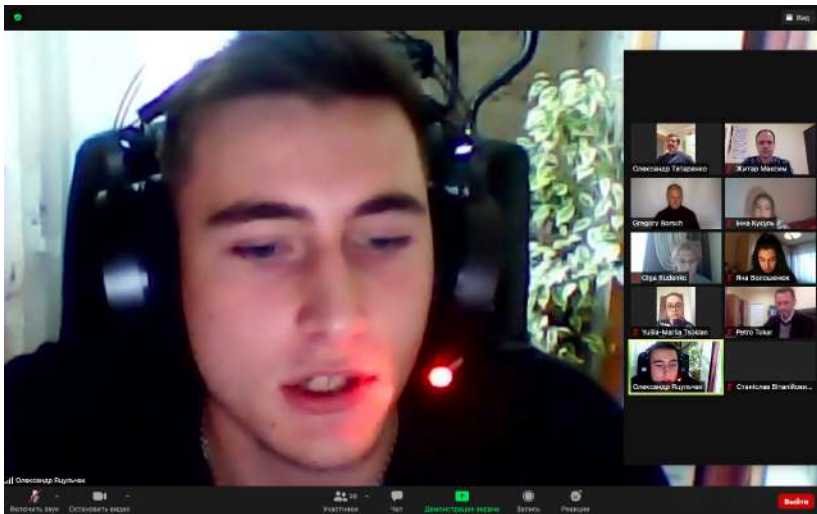
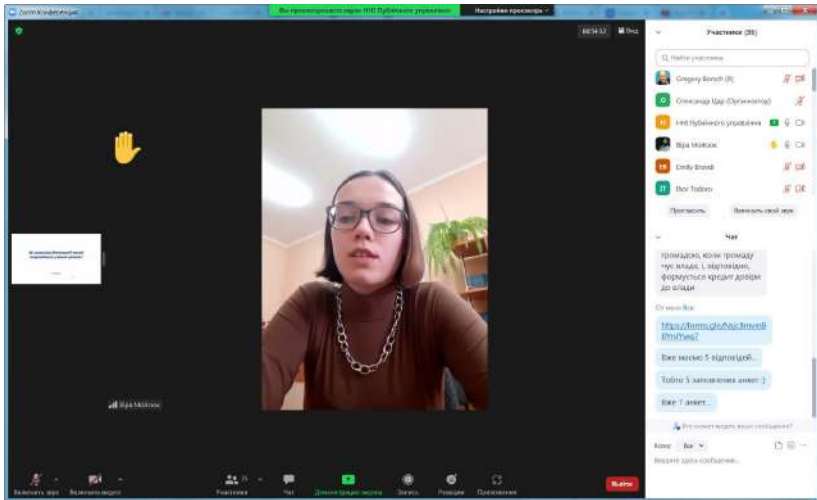
ІНСТРУМЕНТ, ЩО ДОЗВОЛЯЄ ПОЛІПШИТИ ЯКІСТЬ І ПІДВИЩИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ОСНОВІ САМООЦІНКИ



Є ЧАСТИНОЮ ПРОГРАМ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

П'ЯТЬ ОСНОВНИХ
ЦІЛЕЙ CAF:МОДЕЛЬ CAF ОБ'ЄДНУЄ П'ЯТЬ КРИТЕРІЇВ ГРУПИ
"МОЖЛИВОСТІ" І ЧОТИРИ КРИТЕРІЇ ГРУПИ "РЕЗУЛЬТАТИ"

ІННОВАЦІЇ ТА НАВЧАННЯ



Zoom Конференція

Аналіз пропагандистських нарративів

Повномасштабна агресія і зростаючі диверсійні впливи
Методи протидії
Суб'єкти протидії
Перші приклади наукового узагальнення
Завдання на сьогодні

Ірина Зігурівська

12:19 11.11.2022

Zoom Конференція

По ту сторону путінської брехні

ІДЕЯ
Волонтерська ініціатива з мови

30
130
105
58

Ірина Зігурівська

12:19 11.11.2022

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Руденко Ольга Мстиславівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка»

Загурська-Антонюк Вікторія Францівна, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту Державного університету «Житомирська політехніка»

Канавець Марина Володимирівна, кандидат наук з державного управління, директор Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

Капленко Галина Вікторівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка

Колосовська Ірина Ігорівна, кандидат наук з державного управління, професор, доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук Української академії друкарства

Косач Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка»

Лихач Юлія Юріївна, кандидат наук з державного управління, директор Вищої школи публічного управління

Михайловська Олена Василівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка»

Філіпова Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка»

Штурхецький Сергій Володимирович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту Національного університету «Острозька академія»

Навчальне видання

ДЕРЖАВНО-АДМІНІСТРАТИВНІ ІННОВАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Дидактичні матеріали

*Комп'ютерне верстання: А. Дербак
Дизайн обкладинки: Р. Кокіна*

Гарнітура Noto Serif. Формат 60x84/16. Ум.друк.арк. 14,6.
Замовлення № 119К. Наклад 100 прим.

Оригінал-макет виготовлено та видруковано:
ТОВ «РІК-У», 88006, м. Ужгород, вул. Гагаріна, 36
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5040 від 21.01.2016 р.

Д 36 **Державно-адміністративні інновації: європейський досвід:** дидактичні матеріали / за ред. О.М. Руденко. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2022. – 252 с.

ISBN 978-617-8276-47-8

У навчальному виданні, підготовленому за результатами циклу тренінгів у рамках реалізації в УжНУ міжнародного проекту за напрямом Жана Моне, вміщено навчально-методичні та інформаційно-презентаційні матеріали, що розкривають сучасні пріоритети та напрями європеїзації публічного управління в Україні.

Для фахівців органів державного управління та органів місцевого самоврядування, що опікуються питаннями європейської інтеграції, а також здобувачів усіх рівнів вищої освіти відповідних спеціальностей в контексті підготовки сучасного професійного кадрового потенціалу.

УДК 351/354(4)+35.08:327.39