

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного



ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПУЛЬСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

монографія



Запоріжжя, 2025

*Рекомендовано Вченою радою Таврійського державного агротехнологічного
університету імені Дмитра Моторного
(протокол №2 від 1 жовтня 2025 року)*

Авторський колектив: *Нехай В.В., Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р.,
Вороніна Ю.Є., Агєєва І.В., Кравець О.В.,
Горбова Н.А., Сидоров Я.О., Лютіков П.С.,
Максименко А.Г., Вуйченко М.А., Половинкіна Р.Ю.*

Рецензенти:

Перебийніс В.І., доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, член правління Спілки економістів України

Махсма М.Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Зайка О.В., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи

Ф 79 **Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку:**
монографія / за заг. ред. В.В. Нехай. Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2025. 250 с.

ISBN 978-617-7823-83-3

Монографія «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку» є практично орієнтованим дослідженням, яке пропонує системне бачення післявоєнної відбудови України. Її положення мають високу прикладну цінність для органів влади, громад, підприємств, науковців і освітян. Розділи монографії висвітлюють: нові підходи до державної регіональної політики, які сприяють збалансованому розвитку територій, інноваційні рішення для управління міськими просторами у контексті євроінтеграції, шляхи модернізації публічної служби та підвищення її ефективності, інструменти продуктивного менеджменту в умовах невизначеності, маркетингові засоби антикризового управління підприємствами, використання математичних методів у плануванні та управлінні підприємством.

Завдяки форсайтному підходу, запропоновані ідеї можуть слугувати підґрунтям для стратегічних рішень на національному та місцевому рівнях. Монографія є корисним ресурсом для всіх, хто працює над стійким і прогресивним майбутнім України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Концепції функціонування соціально-відповідального суспільства.....	6
1.2. Розвиток територій як пріоритетний напрям державної регіональної політики....	12
1.3. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні	18
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПРОСТОРАМИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	24
2.1. Євроінтеграція як інструмент реформ у сфері публічного управління після війни.....	24
2.2. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті Євроінтеграції.....	32
2.3. Діджиталізація державного управління: виклики та перспективи впровадження в Україні.....	38
2.4. Цифрові steam-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку	45
РОЗДІЛ 3 АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	51
3.1. Теоретичний аспект дослідження правового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління	51
3.2. Сучасний стан правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.....	63
3.3. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в повоєнний період	66
3.4. Передумови переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців.....	75
3.5. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби	83
3.6. Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю	88
РОЗДІЛ 4 ЗАСАДИ ПРОДУКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	98
4.1. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики	98

4.2. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти публік релейшнз	103
4.3. Самоменеджмент – фактор професійного успіху менеджера.....	114
4.4. Тайм-менеджмент - інструмент ефективного використання часу менеджера	120
4.5. Аспекти корпоративної культури в організації	125

РОЗДІЛ 5 МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Маркетингові засади антикризового управління підприємством.....	131
5.2. Функціональне значення маркетингу для антикризового управління підприємством.....	134
5.3. Створення ринкових переваг підприємства. Метод «маневру» у стратегічному управлінні	144
5.4. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств	152

РОЗДІЛ 6 РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

6.1. Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення	159
6.2. Теоретичні та практичні аспекти правового регулювання діяльності аграрних холдингів в Україні.....	161
6.3. Використання математичного апарату при плануванні та прийнятті управлінських рішень на підприємствах сільського господарства	169
6.4. Обґрунтування моделей породно-сорткової структури для великих спеціалізованих садівницьких підприємств	189

ВИСНОВКИ

СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....

СПИСОК АВТОРІВ

204 220 248

ВСТУП

Україна переживає етапи глибоких трансформацій, спричинених як внутрішніми викликами, так і зовнішніми впливами. Сучасний період став особливо критичним у формуванні нового вектору національного розвитку, що базується на принципах сталості, інноваційності та стратегічної передбачуваності. У цьому контексті форсайт, як метод системного прогнозування майбутніх сценаріїв, постає важливим інструментом формування ефективної державної політики, модернізації економіки та консолідації суспільства.

Монографія «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку» присвячена аналізу ключових тенденцій, що визначають траєкторію розвитку України в середньо- та довгостроковій перспективі. Авторський колектив ставив за мету не лише ідентифікувати наявні виклики, а й запропонувати можливі сценарії реагування, що спираються на міжнародний досвід, вітчизняний потенціал і ціннісні орієнтири сталого розвитку.

Форсайт у цій праці розглядається не як абстрактне поняття, а як практичний інструмент стратегічного планування, що базується на міждисциплінарному підході, включенні стейкхолдерів, а також активному діалозі між наукою, владою, бізнесом і громадянським суспільством. Особлива увага приділяється пошуку стратегічних імпульсів – ключових точок зростання, які здатні забезпечити системну зміну в соціально-економічному та екологічному середовищі країни.

Загалом, монографія формує міждисциплінарну рамку для побудови цілісної моделі сталого розвитку України. Представлені в ній ідеї та практики можуть бути використані як підґрунтя для формування національної стратегії відновлення, орієнтованої на інклюзивність, ефективність та інноваційність. Форсайт у цьому контексті постає не лише як прогностичний інструмент, а як методологія осмислення майбутнього, яка об'єднує зусилля науки, політики, бізнесу та громадянського суспільства в ім'я спільної мети — відродження сильної, сучасної і сталої України.

РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ



1.1. Концепції функціонування соціально-відповідального суспільства (к.н.держ.упр., доцент Юлія Вороніна, к.е.н., доцент Світлана Плотніченко)

Українське суспільство є мовно та соціально неоднорідним великим етносом, що потребує вирішення загально-людських або соціальних щоденних питань, які складаються з окремих громадянських запитів та втілюються у потребах їх невідкладної реалізації. Соціально-відповідальне суспільство є тою основною рушійною силою, що активізує громадську самосвідомість, активність, ініціативність та наполегливість громадян у досягненні особистих та державних цілей [1].

Проблема виникнення соціальних кризових станів і їх вирішення цікавила багатьох дослідників, які зробили свій внесок в аналіз і способи побудови соціально-відповідального суспільства, зокрема й у сфері державного управління. Цю тему розробляли О. Амоша, Д. Баюра, В. Бебик та ін. Важливе значення в розвитку досліджень цієї проблеми мають праці К. Белявська Л. Будьонна, і Л. Вергун. Значну увагу питанню побудови громадської свідомості приділяє Н. Волосковець (стаття «Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки»). Однак дослідження не достатньо враховують те, як способи і моделі побудови громадянського вольового суспільства впливають на швидкість зміни людського мислення та поведінкових патернів [2].

В теперішньому часі в світовій практиці представлені 3 концепції розвитку соціально-відповідального суспільства. Мінімалістський підхід передбачає роботу кожного підприємства зі сплати податків, створенням хороших умов для робітників і зменшення шкоди від діяльності для навколишнього середовища. Соціальна відповідальність організації перед суспільством полягає в добровільному прийнятті відповідальності за наслідки діяльності промислової одиниці перед жителями конкретного району, регіону, області.

Другий напрямок вищевказаного підходу трактує соціальну відповідальність як вихід організації за мінімально допустимі законодавчі рамки діяльності, але і з розвитком значущих програм у подальшому, спрямованих на користь навколишньому середовищу.

Згідно з максималістським підходом, соціальна відповідальність підприємств пов'язана з формуванням позитивного іміджу про свою діяльність в широкому розумінні концепції. Фірма може піклуватися не тільки про зміцнення позитивної громадської думки стосовно виготовленої продукції та послуги, що надаються, а також

про значний внесок в розвиток суспільства фінансування діяльності конкретного інституту, медичного закладу, закладаючи високий економічний рівень розвитку країни [3].

Керівники багатьох компаній не задаються питанням про необхідність ведення соціально-відповідальної діяльності. Такі організації виникають на тлі містобудівних компаній, в спадок першим передається зобов'язання з утримання інфраструктурних об'єктів міста. Інший тип керівництва допускає неетичні дії по відношенню до навколишнього середовища, прикриваючи їх наслідки проведенням благодійних акцій. Третій тип організацій управляється за допомогою концепції соціальної відповідальності як необхідності існування.

Основоположним питанням у створенні відповідального громадянського суспільства постає наступне: хто є ініціатором розвитку максималістської і мінімалістської концепції суспільної відповідальності в нашій країні? Можемо припустити, що це власник бізнес-організації, її керівник або рядовий співробітник, який робить внесок в розвиток стабільності країни? Найбільшу значимість в Україні має концепція корпоративної культури, яка ґрунтується на місії і стратегії організації. Останній компонент, в свою чергу, розкривається через імплементацію соціально орієнтованої програми. Програма має широке охоплення окремих аспектів життя і діяльності співробітників [5].

Основними напрямками соціальної програми названі такі: збереження здоров'я і гігієни праці, суспільно відповідальна реструктуризація підприємства, охорона природи і ресурсозбереження, чесна ділова практика і введення в життя фірми ресурсозберігаючих технологій. Програми, спрямовані на розвиток персоналу, на залучення і утримання талановитих працівників, включають в себе кілька напрямків: наявність професійного навчання і розвитку, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання робочим оптимальних умов задля проведення дозвілля і відпустки. Наявність повного соціального пакету і проведення внутрішньої комунікації на належному рівні, мотивація співробітників до участі в прийнятті управлінських рішень сприяють зміцненню корпоративної культури і поліпшенню життєвих умов персоналу організації.

Програма соціальної відповідальності підприємства складається з декількох напрямків, таких як підтримка здоров'я, профілактика захворювань і надання медичного обслуговування, охорони материнства і дитинства, грамотно проведеної реструктуризації персоналу у вигляді підготовки, перепідготовки, сприяння в працевлаштуванні, компенсаційних виплат співробітникам в разі скорочення штату [4].

Напрямок природоохоронної діяльності та ресурсозбереження представлено економним використанням екологічних ресурсів, повторної переробкою і

експлуатацією вторинної сировини, безпечної для навколишнього середовища утилізацією виробничих відходів, запобіганням забрудненню навколишньої території, проведенням соціально корисних акцій «суботників».

Програма розвитку місцевої громади проводиться на добровільних засадах колективом організації. Він включається в суспільне життя шляхом введення основних соціально значущих програм, спрямованих на підтримку соціально незахищених громадян, дитинства та юнацтва, відновлення об'єктів житлово-комунальної сфери і пам'ятників культури, що мають історичне значення. Спонсорування культурного, спортивного, освітнього заходу, проведення наукового дослідження і участь у благодійній акції має позитивний вплив на зміцнення позитивного іміджу організації в очах громадськості і робить вагомий внесок в розвиток соціально-культурної сфери суспільства.

Програми добросовісної ділової практики спрямовані на впровадження та підтримання в ділових відносинах принципів чесної співпраці між постачальниками, клієнтами та партнерами підприємства. Соціально активна політична лінія компанії сприяє розвитку малого підприємництва та одночасно обмежує сфери ведення бізнесу, що мають негативний вплив на людську життєдіяльність (заборона на курильні дії в авіарейсі або відмова від продажу тютюнового виробу неповнолітній особі). Принципи ділового сумлінного співробітництва застосовні у взаємодії з громадами споживачів, органами державної влади, професійним та громадським об'єднанням міста [6].

Гранти або благодійні пожертвування названі найбільш доступним видом соціальної активності. Грант, який видається органом місцевої або регіональної влади, сприяє реалізації бізнес-цілей певних організаційних структур і пов'язаний з місією конкретного підприємства. Пожертвування виділяється в натуральній або грошовій формі. Ділове партнерство відбувається не тільки у вигляді встановлення необхідних контактів, а й у формі зовнішньої активності підприємства, представленої у вигляді оплати професійної послуги третім особам [7].

Наприклад, велике підприємство оплачує витрати некомерційної організації на проведення консультаційних послуг для її співробітників. Таким чином, реалізується «соціально-значущий маркетинговий» напрямок діяльності благодійної фірми. Деяка частина прибутку від комерціалізації вироблених товарів і послуг направляється на рахунок неприбуткової організації, сприяючи її розвитку в наданні соціально спрямованих послуг громадянам.

Волонтерська або добровільна діяльність співробітників окремої компанії має суспільну корисність для робітників державних установ і проявляється у вигляді фізичної допомоги при проведенні будівельних або косметичних ремонтних робіт, надання навчання претендентів на робочі місця і жителів міста основам менеджерської

справи. Соціально-відповідальна послуга з навчання безробітних громадян країни основам проходження співбесід та написання резюме надається міським та обласним Центром зайнятості населення, що зміцнює віру людей у власні сили та надихає на прискорений пошук роботи.

Дієвим методом у підвищенні мотивації робітників підприємства є заохочення соціальної активності кожного із співробітників. Керівництво компанії додає деякі суми грошей до внеску кожного робітника, підтримуючи його ініціативу в допомогі знедоленим неприбуткової організації. Завдяки цьому прийому співробітник відчуває свою значимість і важливість в загальному корпоративному справі, стає більш лояльним до дій керівника і намагається виконати доручену обсяг завдань найкращим способом. Застосування даного методу веде до зміцнення морального духу в колективі [8].

Прикладом побудови соціально-відповідального суспільства є створення мережі неприбуткових організацій на теренах кожної країни (далі – НПО). Наприклад, у Великобританії та низці країн Заходу поширена мережа діючих волонтерських організацій, у яких працюють безкорисливі люди на користь суспільного блага. За словами мешканки тієї країни, Олени Скотт, діяльність волонтерських організацій скерована спеціальними державними агенціями, які наймають на роботу молодих та людей похилого віку з наявністю добрих рекомендацій з навчальних чи робочих місць. Волонтери мають змогу отримати робоче місце своєї мрії після проходження безкорисної практики. В Україні, на жаль, не розбудована подібна мережа волонтерських організацій. Багато мешканців України мають недовіру та скептицизм до діяльності НПО на теренах нашої країни, бо, в першу чергу, зайняті проблемами виживання та є неосвіченими стосовно досягнень та кількості в кожному регіоні [2].

Застосування ендавмент-фондів, як одного з джерел фінансування неприбуткової організації, має майже 500-річну історію від дня затвердження цих фондів. Найбільшого поширення недержавні організації зі сприяння розвитку установ 3-го сектору набули у країнах східної та Західної Європи. Україна являє собою молоду державу, що знаходиться у стадії розвитку, тому наявність на її теренах ендавмент-фондів – це явище інноваційного, більш ніж традиційного характеру.

Засновником фонду може бути як фізична, так і юридична особа. Фонд є унікальним утворенням, бо гроші, вкладені у його основу, не підлягають передачі іншій особі чи його повним витратам без згоди дарувальника. Ревізійний орган недержавної установи чи спеціально створений фонд з затвердженим уставом контролює їх надходження на рахунок власне установи, а після цього вкладає гроші в неризиковані фінансові інструменти, створюючи диверсифікований фінансовий портфель: акції, облігації, інвестиції, депозити в банках. Діяльність добровільної

організації фінансується лише за рахунок відсотків, котрі отримує організація за договором з фінансовою установою. Тіло вкладу залишається незмінним на довгі роки співробітництва з банківською установою. Керівник неприбуткової організації залучає до управління грошовим надходженням фінансистів, економістів з подальшим керівництвом за їх діяльністю [4].

На наш погляд, це є найкориснішим та прибутковим фінансовим інструментом з підтримки діяльності добровільної організації, проте є недоліки. Вони полягають в тому, що грошми не можливо скористуватися у будь-який необхідний момент, та сума вкладення є недостатньою для того, щоб відсотки за прибутком покрили усі потреби організації на певний момент. Застосуванню ендаумент-фондів сприяє позитивне «омасовлення суспільною думки» щодо користі його функціонування.

Дієвість функціонування стратегії соціально-відповідального суспільства залежить від ефективності функціонування неприбуткових організацій як третього або «незалежного» сектору економіки. К. Макнамара, Ю.Бойко розглядали діяльність неприбуткової організації у декількох додаткових аспектах: рівні задоволеності громадян наданими послугами, кількістю та якістю цих послуг, якістю зв'язку з навколишнім середовищем організації (усіма оточуючими стейкхолдерами), культурою всередині самої організації у вигляді традицій, часом відповіді на звернення кожного громадянина, рівнем вкладень та завершених послуг, співвідношення яких складає результативність неприбуткової організації [3].

Ресурсна складова організації висвітлює показник задоволеності потреб самої організації у коштах, людях, техніці, інформаційному забезпеченні. Економічна складова полягає у залученні коштів від місцевих та державних властей у вигляді грантів, краутфандингу, інвестування, кредитування, від друзів та родичів. Проте необхідно спів ставити у подібному випадку кількість надходжень з кількістю витрат від діяльності добровільної за певний проміжок часу (місяць, рік, квартал). Цільова складова розкриває найголовнішу ціль діяльності організації, створену у вигляді стратегії, яка розподіляється на декілька оперативних цілей. Найбільш поширеними складовими показника оцінки діяльності організації є останні 2 показники.

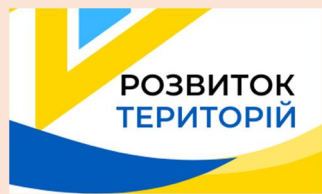
За допомогою моніторингу дій організації керівництво у особі директора та керівників підрозділів має змогу оцінити та успішність тієї чи іншої стратегії, зробити аналіз помилкових дій та результатів та отримати зворотній зв'язок від споживачів. Останній показник є вагомим важелем у справі керування НПО, оскільки надає можливість швидкого коригування дій неприбуткової організації. Задоволеність діяльністю самими працівниками і волонтерами, наявність чіткої та прозорої системи моніторингу у вигляді річних, квартальних та щомісячних звітів, зрозумілої системи

аудиту організації є тими чинниками розвитку та успішної діяльності НПО, які, в першу чергу, повинні знаходитися в полі зору керівництва [6].

Політику введення до функціонування благодійних фондів потрібно проводити на державному рівні за допомогою поширення знань через розміщення звернень до громадян на урядових сторінках усіх державних рівнів та через поширення знань у мережі «Інтернет». Необхідністю стає проведення «круглих столів» на місцевих та містечкових нарадах з розглядом окремого питання, присвяченого створення ендавмент-фонду з подальшим освітленням результату обговорення на місцевих телеканалах. Кожній НПО пропонується розмістити оголошення на офіційній сторінці чи у соціальній мережі про очікування ендавмент-вкладу від дарувальника з коротким описом структури фонду, бо, як-то кажуть, «успіх вирішення справи залежить від ведення самої справи» [9].

Соціально відповідальна компанія завжди набуває більш високого статусу щодо інших організацій, які не приділяють належної уваги зовнішній громадській активності. Ряд переваг представлений такими складовими, як наявність зменшеної експлуатаційної витрати, підвищений обсяг продажів, залучена на тривалий час співпраці клієнтура. Збільшена продуктивність праці і покращена якість виконаних завдань, надання можливості для збереження складу персоналу, зменшення потреби в наглядовій функції та збільшення доступу до капіталу створює сприятливі умови для розширення послуг, що надаються компанією, що, в кінцевому підсумку, призводить до зміцнення фінансового становища фірми.

Неприбуткова організація є стратегічним партнером державних владних інститутів. Громадяни набувають впевненості у завтрашньому дні, відновлюючи свої соціальні, політичні, економічні та громадянські права за допомогою консультаційних послуг неприбуткової організації. Державі потрібно заручитися підтримкою неприбуткової організації у багатьох напрямках їх діяльності з відмовою неприбуткової організації впливати на політичну стратегію керуючої гілки держави у політичному напрямку. Подібні організації виникали ще в часи Стародавньої Греції та Риму, в наш час діяльність добровільних організацій знаходиться під захистом ЗУ «Про об'єднання громадян» та «Про політичні об'єднання». Юридично правомірним є положення, за яким діяльність громадянської організації припиняється лише за вироком суду.



1.2. Розвиток територій як пріоритетний напрям

державної регіональної політики (к.е.н., доцент

Світлана Плотніченко, к.н.держ.упр., доцент Юлія

Вороніна)

Одним із пріоритетних напрямів державної регіональної політики є стратегічне планування розвитку територій, яке сприймається керівними владними структурами як дієвий спосіб реагування на виклики ринку в умовах динамічних змін ринкового середовища. Як елемент системи державного регулювання національної економіки воно дає змогу підвищити конкурентоспроможність територій з огляду на можливість виявлення найважливіших проблем та визначення таких напрямів їх перспективного розвитку, для яких є найсприятливіші умови та наявні ресурси.

Аспектам розвитку територій в Україні, а також особливостям та інструментам державної регіональної політики як методам управління розвитком територіальних одиниць присвячено праці багатьох сучасних дослідників. Ступінь впливу інноваційної активності та технологій на характер територіальної організації господарської діяльності досліджують П. Бубенко та О. Димченко. Науковці визначили, що не зовнішня промислова експансія та великі індустріальні будівництва, а інтегровані в кластери високотехнологічні малі та середні підприємства, науково-освітні установи та сучасна інфраструктура є базою для розвитку територій [1]. Автори З. Варналій, Л. Демиденко, Ю. Наконечна, Н. Медведкова [7] аналізують аспекти фіскальної децентралізації, а саме вплив реструктуризації податкових надходжень між державним та місцевими бюджетами. Науковцями було визначено, що в результаті проведення реформи децентралізації відбулося збільшення платежів до місцевих бюджетів, які стали додатковими джерелами ресурсів для фінансування розвитку територій. Науковці А. Мокій, Н. Павліха, Н. Науменко, О. Дацко досліджують аспекти інституційного забезпечення розвитку територій в умовах поширення інновацій. Також науковцями було визначено, що зростання територіальної громади відбувається не лише тоді, коли її функціонування забезпечує отримання прибутків. Насамперед розвиток передбачає створення суспільних благ, які формують корисність для всієї територіальної одиниці [5]. Аспекти інноваційного розвитку регіонів аналізує Н. Куцай. Він визначив, що поширення інновацій сприятиме формуванню високотехнологічних секторів регіональної економіки, закріпленню позицій окремих територіальних одиниць на глобальному ринку наукоємної продукції. Науковець довів, що рівень конкурентоспроможності територій росте прямо пропорційно до темпів інноваційного розвитку та поширення передових технологій [4].

У сучасних умовах стратегічне планування розвитку територій стає необхідною передумовою підвищення їх конкурентоспроможності. Але зараз переважно процес стратегічного планування розвитку територій не має комплексного характеру, тільки починають створюватися відповідні державні механізми забезпечення цього процесу.

Державні механізми стратегічного планування розвитку територій можливо трактувати як категорію управління, що охоплює цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами.

Отже, для стратегічного планування розвитку територій на регіональному та місцевому рівнях необхідна наявність певних державних механізмів:

- нормативно-правового механізму стратегічного планування розвитку територій, під яким розуміють сукупність норм, правил законодавства, які створюють систему законодавчого забезпечення і нормативного регулювання стратегічного планування розвитку територій;

- організаційного механізму стратегічного планування розвитку територій, який забезпечує створення організаційних структур у системі державних органів влади, громадських організацій тощо, які здійснюють організаційне забезпечення процесу стратегічного планування розвитку територій;

- інформаційного механізму стратегічного планування розвитку територій, який забезпечує

створення системи інформаційних зв'язків між суб'єктами стратегічного планування розвитку територій, інформаційного забезпечення розробки, реалізації, контролю й моніторингу в системі стратегічного планування розвитку територій;

- економічного механізму стратегічного планування розвитку територій, який забезпечує створення економічного впливу на суб'єкти планування, що проявляється у виникненні в них матеріальної відповідальності й зацікавленості в реалізації стратегічного планування розвитку територій. Дуже важливими складовими економічного механізму є формування бюджетів розвитку населеного пункту, фінансове забезпечення процесу розробки та реалізації стратегічного планування розвитку територій;

- соціального механізму стратегічного планування розвитку територій, в основі якого лежить соціальне партнерство між органами державної влади, місцевого самоврядування і членами громади в процесі стратегічного планування розвитку територій, яке забезпечує створення системи взаємодії влади, бізнесу і населення в процесі розробки та реалізації стратегічного планування розвитку територій.

Нормативно-правовий механізм стратегічного планування розвитку територій останнім часом зазнав значної еволюції через зміну орієнтирів соціально-економічного та екологічного розвитку, трансформацію наукових підходів до планування, розвиток законодавства тощо. На його розвиток певний вплив справило прийняття міжнародних нормативно-правових документів та програм, серед яких Порядок денний на 21 століття (Конференція ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро), Декларація про міста та інші населені пункти в новому тисячолітті (Спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН, резолюція Э-25/2) тощо.

Велике значення щодо розвитку стратегічного планування територій мало прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. У цьому документі до основних повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня належать: планування розвитку території громади; вирішення питань забудови території (відведення земельних ділянок, надання дозволів на будівництво, прийняття в експлуатацію будівель); благоустрій території тощо. У процесі реформування було здійснено децентралізацію державних повноважень з передачею їх на місцевий рівень та одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів, удосконаленням процесів стратегічного планування та виконання поставлених завдань на всіх рівнях, запровадженням ефективного механізму координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях.

Таким чином, слід зазначити, що склалося дуже велике й неоднорідне правове поле з безліччю «білих плям», внутрішніх протиріч, індивідуальних рішень тощо. На наш погляд, потрібно принципово переглянути сам підхід до правового забезпечення політики державного регулювання територіального розвитку.

В Україні новітні організаційні, економічні та соціальні технології в місцевому самоврядуванні поки що впроваджуються повільними темпами, хоча певний позитивний досвід уже є.

Вирішенню проблем, пов'язаних з досягненням повної зайнятості населення, поліпшення якості життя, справедливого розподілу доходів, стабільного економічного зростання, присвячено низку реформ, які реалізуються в процесі децентралізації. Але усього цього неможливо досягти без вирішення проблем на регіональному рівні. Процес об'єднання громад відіграє важливу роль у формуванні умов сталого функціонування економіки регіону. Дослідження та аналіз розвитку територіальних громад сьогодні є дуже актуальним. Кожна громада має свої особливості та відмінності як у географічному розташуванні, так і в стартових ресурсних можливостях для

розвитку. Саме ці чинники актуалізують питання діагностики (або аналізу) і, зрештою, оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад.

В Україні вже неодноразово намагалися запровадити систему оцінювання стану розвитку територій. Та майже всі спроби робились на рівні держави і з переважним врахуванням особливостей централізованого управління соціально-економічним розвитком. Також велику частину досліджень було присвячено оцінюванню регіонального розвитку. Результатом цих досліджень є затверджені Кабінетом Міністрів України «Методика визначення комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку регіонів» та «Методика оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів» [3]. Фахівці Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України підготували перелік показників оцінки розвитку територіальних громад, проте він має рекомендаційний характер та не є остаточним. Отже, питання аналізу підходів, пошуку методів оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад сьогодні поки що залишається не достатньо розкритим. У сучасних умовах господарювання розпізнавання, визначення характеру, ознак, виявлення причин відхилень у розвитку економіки здійснюють за допомогою діагностики або аналізу, які є засобом, методом та інструментарієм дослідження.

На сьогодні не кожна територіальна громада в Україні має необхідну ресурсну базу та ефективну управлінську структуру, що негативно впливає на їхню здатність до сталого економічного зростання. Тому необхідність визначення конкурентних переваг розвитку територіальної громади є першочерговим завданням у формуванні стратегії розвитку територіальних громад.

Першим кроком до виявлення конкурентних переваг територіальних громад є ретельний ретроспективний аналіз соціально-економічного розвитку територіальної громади. У статті 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» зазначено: «Держава здійснює фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад шляхом надання коштів у вигляді субвенцій на формування відповідної інфраструктури згідно з планом соціально-економічного розвитку». Отже, для отримання субвенції з державного бюджету територіальні громади повинні мати документ, який вони розробляли і раніше, спеціальних методичних рекомендацій від Уряду для отримання субвенції громади не потребують.

Мінрегіон розробив типову структуру плану соціально-економічного розвитку територіальної громади, необхідного для отримання громадами державної субвенції на формування інфраструктури. Це загальний шаблон подання документів та необхідних додатків для спрощення їх обробки, що має прискорити процес виділення коштів громадам, за рахунок яких вони зможуть значно підвищити якість надання послуг

населенню. Державна субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних громад перш за все має посилити їхню економічну спроможність [2].

Для проведення оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад нарівні із запропонованими показниками Мінрегіону необхідно визначити показники, вибір яких має ґрунтуватися на принципах інклюзивності. Це зумовлено тим, що пріоритети економічної політики мають бути переорієнтовані на більш ефективну протидію незахищеності та нерівності, мають бути зміщені акценти на розвиток людини й підвищення її добробуту.

Основною метою соціально-економічного розвитку територіальних громад має стати скорочення бідності й нерівності та розширення залученості населення до створення ВВП, забезпечення рівних можливостей для реалізації свого людського потенціалу незалежно від соціально-економічних умов, статі, місця проживання та етнічних коренів.

Питання побудови сучасної моделі територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою були актуальними в політичному та науковому середовищі. Але більша частка спроб зупинялися ще на стадії концептуальних обґрунтувань чи законопроектів. Зате проблеми та перешкоди, що пов'язані з недосконалістю адміністративно-територіального устрою, а також управління територіями, з роками збільшувалися. Насамперед вони загострилися на ключовому, базовому рівні, тобто в селах, селищах і малих містах. Саме там місцеве самоврядування здебільшого є нездатним забезпечити сприятливе середовище та активізувати економічну діяльність для життєдіяльності населення.

Тема реформування територіального устрою України є сучасною і суттєвою, хоча за часи незалежності науковці та законодавці порушували її не раз. Сформовано деяку кількість проектів, але, на жаль, проблема ще залишається невирішеною. Регіон має не тільки надавати блага, а й створювати потрібне комфортне середовище, залучати необхідні ресурси, при тому ще й забезпечувати їх дієве використання, створювати належні умови для підвищення соціально-економічного розвитку.

Процеси, що відбувалися в Україні, мали неконтрольований характер. Вони проявили себе у відсутності системних заходів державної регіональної політики щодо зменшення регіональних диспропорцій та як результат невизначених засобів і напрямів регіонального розвитку, завуальованості соціально-економічної сутності перетворень. Тому це створило існуючу соціальну структуру суспільства, звужений соціально-економічний потенціал, подальшу поляризацію й збільшення ризиків нестабільності [8].

Варто зазначити, що наявні відмінності в рівнях соціально-економічного розвитку регіонів мають значний вплив не тільки на темпи реформування кожного

регіону окремо, а й на умови, де відбувається реформування держави в цілому, і на вибір стратегії управління регіональним розвитком. Теоретичні підходи та механізми реалізації принципів стійкого розвитку й надалі залишаються дискусійним питанням. На рівні департаментів формуються органи місцевого самоврядування. У подальшій перспективі, з укрупненням регіонів і після впорядкування територіального устрою на фундаментальному рівні, департаменти зможуть увійти до переліку головних адміністративно-територіальних одиниць України.

Потреба зараз постає в забезпеченні певного рівня сприятливих, комфортних умов для самореалізації й саморозвитку окремого регіону України і, звісно, кожної територіальної громади, тому основним завданням у соціально-економічній галузі є побудова нової економічно розвинутої країни, що забезпечувала б постійне зростання добробуту населення, і без якісного розвитку на рівні регіонів зробити це неможливо. Основними напрямками досягнення цієї мети є: конкурентоспроможна економіка; створення сприятливих умов для розвитку підприємства та підприємницької ініціативи; забезпечення високих темпів економічного зростання; підвищення добробуту громадян, соціальних стандартів якості життя, становлення середнього класу та подолання бідності; проведення збалансованої та виваженої зовнішньоекономічної політики на регіональному рівні; проведення ефективної бюджетної політики [6].

Зауважимо, що саме регіональні органи мають забезпечувати збалансований і комплексний соціально-економічний розвиток регіонів, при цьому ефективно використовуючи географічні, природні, демографічні властивості регіонів, їхній науково-технічний та економічний потенціали.

Однією з основних проблем, що вивчаються наразі регіональною економікою, є пошук варіантів для стабільності і процвітання соціально-економічного розвитку територій та подолання й усунення ознак їх депресивного стану, для цього потрібно вивчати питання соціально-економічних наслідків, що виникають у процесі реформи.

Практика показує, що головна перешкода в подоланні нерівномірного розвитку територій постає в диспропорційності адміністративно-територіального устрою держави, який потребує виявлення обґрунтованих напрямів реформування. Тому важко уявити останнім етапом суспільних соціально-економічних трансформацій країни адміністративно-територіальну реформу, яку розпочато в Україні.

Розвиток територій є важливим пріоритетним напрямом державної регіональної політики, який має на меті забезпечення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку різних регіонів країни. У зв'язку зі зростанням конкуренції між різними регіонами у світі, розвиток територій стає все важливішим завданням для держав. Для досягнення цієї мети державна регіональна політика має передбачати

широкий спектр заходів, які сприятимуть розвитку територій, таких як інвестиційна підтримка, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації робочої сили, підтримка малого та середнього бізнесу, інноваційних технологій тощо. Однак успішний розвиток територій потребує не тільки належної уваги держави, а й залучення громадськості до процесу прийняття рішень, що стосуються їхнього регіону. Також важливим чинником є регіональна співпраця між різними регіонами країни та міжнародні партнерства. У контексті глобалізації та швидкої зміни економічних умов розвиток територій стає важливим елементом забезпечення сталості та конкурентоспроможності країни загалом. Тому державна регіональна політика повинна приділяти належну увагу розвитку різних регіонів та їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.



1.3. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні (к.н.держ.упр., доцент Юлія Вороніна)

Зі зміною суспільного устрою України, постає проблема вдосконалення кадрової політики в напрямку зміни концепції підбору кадрів, як інструменту формування владної еліти. На сучасному етапі трансформації суспільства відбувається реформування його інститутів, змінюються завдання державного управління. Однак, однією з головних причин негативних явищ у суспільстві є недосконалість кадрової політики в галузі державного управління, зростання бюрократизації.

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень. [1].

Проблеми кадрової політики в цілому і державної кадрової політики зокрема аналізуються в працях вчених Г.В. Атаманчука, В.Б. Авер'янова, О.О. Воронька, С.Д. Дубенко, В.М. Князева, В.І. Лугового, Н.Р. Нижник, В.В. Цветаєва, Г.В. Щокіна та ін. Єдиного визначення державної кадрової політики в законодавстві та літературі не існує. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики. Окремі питання кадрових процедур у системі державного управління досліджували також вітчизняні і зарубіжні науковці такі як: В.Б.Авер'янов,

Г.В. Атаманчук, Бернар Гурне, Даніель Босарт, С.Д. Дубенко, Крістофор Деммке, Л.А. Пашко, А.П. Рачинський, Ю.М. Старилов, В.А. Яцюк та ін. [2].

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Розмаїття кадрових процедур у сфері управління державною службою зумовлюється насамперед чинною нормативно-правовою базою. Так, прийнятий Закон України «Про державну службу» визначаючи назви багатьох кадрових процедур (зокрема, конкурс та ін., визначені Кабінетом Міністрів, просування по службі) передбачає, що більшість з них мають бути визначені Кабінетом Міністрів України. Більшість з названих у Законі процедур були унормовані процесуальними нормами урядових постанов чи актів центральних органів виконавчої влади й деталізовані індивідуальними актами органів державного управління. Слід звернути увагу, що норми Закону не уповноважили уряд і самі детально не врегулювали такі процедури як випробування при прийнятті на посади та стажування. Натомість, Закон детально регламентує порядок присвоєння рангів державним службовцям [5].

Незважаючи на те, що Закон не містив ніяких норм щодо атестації і щорічної оцінки державних службовців, первинне врегулювання цих процедур було здійснене постановою Кабінету Міністрів України №1922 «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» із наступними змінами та наказом Головного управління державної служби «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань».

Сьогодні перед Україною стоять проблеми, пов'язані із загальною світовою тенденцією до глобалізації. Насамперед вони зумовлені процесами її європейської та євроатлантичної інтеграції. Ключову роль у цих процесах відіграє її головний інструмент – вітчизняна державна служба, функціонування якої зумовлює якість державного управління.

На жаль, лише за останній рік Україна на 11 пунктів погіршила й без того занадто низький показник якості державних і громадських інститутів у світових рейтингах, спустившись із 104-го на 115-те місце (за даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність, що оприлюднюється щорічно на Всесвітньому економічному форумі в Давосі).

Низька якість державного управління – головне гальмо економічного розвитку, особливо в умовах, коли Україна стала повноправним членом Світової організації торгівлі. Країни ЄС та СОТ – наші головні стратегічні партнери, і успіх економічної співпраці з ними залежить від якості роботи адміністративної машини.

Необхідність реформування вітчизняної державної служби для нас очевидна. При цьому ми рухаємось у першу чергу спираючись на європейський досвід. Так вийшло, що живучі з країнами Європейського Союзу в одному хронологічному періоді, в одному вимірі історичного часу, ми від них значно відстаємо, зокрема в державотворчих процесах, і змушені працювати в «наздоганяючій моделі» [3].

Головна мета державної кадрової політики створити ефективну систему державного управління через проведення реформ, які наблизять нас до європейської моделі побудови адміністративної системи та її основи – державної служби.

Основний і єдиний спосіб вирішення – ефективне впровадження нового закону про державну службу, розробленого на основі європейських підходів. Саме над цим за дорученням Кабінету Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби працює протягом останніх років. Законопроект готовий, не прийнятий він у силу цілого ряду суб'єктивних і об'єктивних причин – достатньо високого політичного рівня причин [4].

Наслідки цього очевидні. Відбувається подальше стрімке погіршення якісного складу корпусу державних службовців, політизація і депрофесіоналізація державної служби в цілому. Розглянемо дані лише за деякими із цих наслідків. Плинність кадрів на державній службі залишається високою і складає за підсумками 2021 року 15,4%. Це нижче рівня 2020 року, коли додатково через політичні чинники Звільнено близько 9800 державних службовців, та майже відповідає рівню плинності 2019 року. Цікавим є аналіз причин звільнення з державної служби. Переважна більшість звільняється за власним бажанням, або з інших причин (як правило – це звільнення за угодою сторін). Досить низьким залишається відсоток осіб, які допрацьовують на займаних посадах до досягнення граничного віку передування на державній службі. При цьому більш високий рівень плинності спостерігається для керівних посад категорії А, близько 50%. Це означає, що політикам, які змінюються при владі внаслідок виборів, немає кому безпосередньо передавати справи, адже саме вони працюють з державними службовцями цих категорій.

Найболючіша проблема та головна причина плинності кадрів у частині звільнень за власним бажанням – рівень заробітної плати службовців, який не співвідноситься з рівнем відповідальності за виконання ними функцій держави. Незважаючи на збільшення частки посадового окладу у її структурі, рівень зарплати залишається досить низьким. До яких наслідків веде такий високий рівень плинності кадрів та

неналежний рівень заробітної плати? Третина керівного складу центральних та місцевих органів виконавчої влади зі стажем роботи на державній службі до 5 років. Такого досвіду, очевидно недостатньо для повноцінного державного топ-менеджера.

Основні кадрові процедури у сфері управління державною службою, суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу регулює Закон України «Про державну службу» та відповідні постанови Кабінетом Міністрів України. Чинне законодавство визначає загальні засади діяльності, а також статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті.

Вивчення досвіду зарубіжних країн стосовно здійснення кадрової політики дозволяє реалістичніше оцінити стан справ у цій сфері в Україні, визначити напрями і засоби підвищення ефективності діяльності державних структур.

У роботі з кадрами в зарубіжних країнах є багато корисного, повчального, особливо у сфері державної служби. Водночас позитивний зарубіжний досвід, високоефективні західні технології вирішення кадрових питань не завжди можуть бути використані в умовах України, необхідно враховувати її традиції, особливості і менталітет українців. В Україні в період переходу до ринкової економіки великого значення набувають вивчення і використання досвіду країн із розвинутими ринковими відносинами щодо організації системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Так, системи освіти США, Японії, Великої Британії, Франції, Швеції, Німеччини мають досить високий ступінь структурної диференціації і здатність швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в суспільстві.

Західні спеціалісти вважають, що знань, одержаних у вузі, достатньо тільки на перші 3-5 років роботи, після чого потрібна перепідготовка або підвищення кваліфікації. Досвід таких економічно розвинутих країн, як Японія, США, країн Західної Європи свідчить про те, що безперервна освіта стає фактом національного способу життя за умови, що вона має розгалужену інфраструктуру, різноманітні конкуруючі між собою форми і напрями реалізації і сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників.

Про велику увагу, що надається проблемі роботи з кадрами сьогодні в усьому світі, свідчить значна кількість організацій та спеціалістів, зайнятих у цій сфері. Зокрема, функціонує Міжнародна асоціація з кадрового управління, а в США – Американське товариство кадрових керівників, Асоціація щодо дослідження трудових відносин. Видаються наукові та популярні журнали, присвячені роботі з кадрами: «Кадри», «Кадрова психологія» [7].

Для того щоб керівники відповідали сучасним вимогам як з погляду професіоналізму, так і щодо лідерських, новаторських якостей, здійснюється комплексний підхід до розвитку управлінських кадрів. Так, в американських організаціях довгострокове і поточне планування базується на так званих програмах управління кар'єрою керівників. Цим програмам притаманні такі риси: а) конкретний і детальний облік керівних посад, які у майбутньому стануть вакантними; б) індивідуальне планування кар'єри кожного керівника і спеціаліста, що стоїть у резерві на просування, з урахуванням потреб організації і якостей кандидата на посаду; в) створення у працівників апарату управління стимулів до підвищення ефективності праці (завдяки гнучкій системі оплати і преміювання за результатами роботи з перспективою просування на посаді). Кадрові служби складають на певний термін (як правило, 5 років) схеми можливого посадового підвищення працівників з урахуванням очікуваних вакансій [6].

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які часто нараховують 50 і більше службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Під час набору нових працівників використовують метод психологічного аналізу: детально вивчається фотографія претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять близько 200 окремих ознак. Анкету і лист-заявку кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, у процесі якого виділяють комплекс ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить велику кількість запитань. Під час обробки результатів анкетування аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі виявляються особливості кандидата. При виборі працівників за цим методом обґрунтовано відмовляють значній кількості претендентів, яка може становити понад 80% від кількості тих, хто бажає отримати роботу.

Вивчення зарубіжного досвіду здійснення державної кадрової політики в розвинутих демократичних країнах є надзвичайно корисним, оскільки саме увага до розв'язання кадрових проблем обумовила значною мірою їх прогрес у різних сферах [8]. Говорячи про європейський досвід функціонування державної служби варто зазначити, що якогось певного стандарту, притаманного всім європейським країнам, не існує. Справа в тому, що в самому Європейському Союзі серед країн-членів існують різноманітні варіанти організації державної служби. Це залежить від історії розвитку публічної адміністрації кожної з країн, адміністративної культури, традицій тощо.

Вивчення зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики в розвинутих демократичних країнах та досвіду кадрового менеджменту бізнесових структур є надзвичайно корисним, оскільки саме увага та сучасний підхід до розв'язання кадрових

проблем обумовила значною мірою їх прогрес у різних сферах. З кожним роком все більшої популярності при підборі кадрів набуває практика застосування досвіду методики асесмент-центру та використання сучасних тренінгових і навчально-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком [9].

Стосовно асесмент – центру, слід сказати, що основна ідея його дуже проста. Оцінюються діючі співробітники організації або кандидати на вакантні посади. Їм пропонують виконати завдання, що відповідають найбільш важливим компонентам професійної діяльності або вправи, які імітують важливі ситуації професійної діяльності. За поведінкою учасників при виконанні завдань слідкують спеціально підготовлені спостерігачі. По результатам спостереження робляться висновки про те, наскільки поведінка учасників відповідає вимогам професійної діяльності [6]. Мова йде саме про поведінку, а не про професійні знання. Професійні знання ще потрібно вміти використовувати при вирішенні практичних завдань і інколи вони можуть бути «мертвим вантажем», не реалізованим в практичній діяльності. Предмет оцінки в асесмент-центрі – сформованість в учасників потрібної робочої поведінки.

Даний метод вельми популярний і часто використовується в Україні та в деяких інших країнах СНД протягом останніх 15-20 років. Основою популярності є беззаперечні переваги асесмент-центру як процедури виміру та оцінки індивідуальної відповідності працівника вимогам займаної посади, або посади на яку він претендує [7]. Підвищення рівня професіоналізму сучасного управлінця пов'язане з набуттям конкретних практичних навичок та вмінь у виконанні посадових обов'язків, аналізі державної та регіональної політики, здійсненні управління персоналом, адміністративного і проектного менеджменту тощо. Значною мірою рівень кваліфікації працівників сфери державного управління залежить від творчого пошуку й реалізації ефективних інтерактивних методів навчання з урахуванням сучасних вимог до змісту професійного навчання.

Важливим елементом удосконалення безперервної професійної підготовки кадрів, які мають втілювати демократичні перетворення, а також приймати виважені управлінські рішення за умов динамічних змін, обмеження в часі й ресурсах має стати використання сучасних тренінгових і навчально-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком.