

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО



Ганна ОРТІНА, Юлія ВОРОНІНА, Ірина ЮНИК,
Людмила ЄФІМЕНКО, Борис БЕЗЗУБКО

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ЗАПОРІЖЖЯ – 2026

УДК 351/354(075)

П88

*Рекомендовано вченою радою Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
протокол № 10 від 26.05.2026 року*

Рецензенти

Домбровська С. М. – доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного аерокосмічного університету «ХАІ», заслужений працівник освіти України.

Колокольчикова І. В. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного.

Свистун О. І. – директор ТОВ «Браття і Компанія».

П88 Публічне управління та адміністрування в умовах сучасних трансформацій : навчальний посібник / Г. В. Ортіна, Ю. Є. Вороніна, І. Г. Юник, Л. М. Єфіменко, Б. І. Беззубко; ТДАТУ. Запоріжжя, 2026. 264 с.

Навчальний посібник «Публічне управління та адміністрування в умовах сучасних трансформацій» присвячено комплексному висвітленню теоретичних і практичних засад функціонування системи публічного управління в умовах сучасних соціально-економічних, політичних та інституційних змін. У виданні розкрито сутність і принципи публічного управління та адміністрування, досліджено євроінтеграційну політику як чинник трансформації державного управління, висвітлено особливості функціонування публічної служби, досліджено інновації як рушійну силу соціально-економічного розвитку, а також економічні та правові аспекти управління територіальними громадами. Значну увагу приділено сучасним викликам, зокрема децентралізації, цифровізації, забезпеченню прозорості та ефективності діяльності органів влади.

Посібник орієнтований на компетентнісний підхід до навчання та спрямований на формування управлінських, аналітичних і професійних компетентностей майбутніх фахівців саме спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Матеріали можуть бути використані під час аудиторної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти галузі знань D за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також у практиці викладачів закладів вищої освіти, державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

ISBN

© Ортіна Г.В., © Вороніна Ю.Є., ©
Юник І.Г., © Єфіменко Л.М., © Беззубко
Б.І. 2026

© Таврійський державний
агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, 2026

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ | 7 |
| 1.1. Сутність, принципи та еволюція публічного управління..... | 9 |
| 1.2. Механізми та інструменти публічного адміністрування | 18 |
| 1.3. Комунікації та взаємодія влади з громадськістю (good governance) | 25 |
| 1.4. Антикорупційна політика та забезпечення прозорості в публічному управлінні..... | 33 |
| ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС | 42 |
| ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 48 |
| РОЗДІЛ 2. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА | 49 |
| 2.1. Трансформація стратегічного управління в умовах глобальних викликів та євроінтеграції..... | 50 |
| 2.2. Аналіз процесу виходу Великої Британії з ЄС | 62 |
| 2.3. Україна в процесах європейської економічної інтеграції..... | 75 |
| 2.4. Інтеграція України у світову економіку | 87 |
| ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС | 95 |
| ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ | 99 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 102 |
| РОЗДІЛ 3. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА | 103 |
| 3.1. Поняття та сутність публічної служби | 103 |
| 3.4. Державна служба в системі публічної служби | 138 |
| ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС | 156 |
| ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ..... | 157 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 161 |
| РОЗДІЛ 4 ІННОВАЦІЇ В СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ | 163 |
| 4.1. Управління інноваціями та види інновацій..... | 164 |
| 4.2. Цикл впровадження інновацій та прийняття інновацій на індивідуальному рівні 176 | |
| 4.3. Сутність креативності та механізми її розвитку..... | 187 |
| 4.4. Принципи, види та виклики управління інноваційними ідеями..... | 201 |
| ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС | 209 |

| | |
|---|-----|
| ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ..... | 212 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 218 |
| РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ..... | 219 |
| 5.1. Територіальна громада як об'єкт управління та розвитку | 220 |
| 5.2. Децентралізація і права члені громади | 229 |
| 5.3. Процеси формування і управління в громаді..... | 236 |
| 5.4. Планування розвитку громад..... | 248 |
| ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ | 257 |
| ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС | 260 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 264 |

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаціями у сфері державного управління, місцевого самоврядування, економічного розвитку територій та суспільних відносин. Європейська інтеграція, цифровізація, децентралізація та післявоєнне відновлення висувають нові вимоги до професійної підготовки фахівців, здатних приймати стратегічні рішення, працювати в умовах невизначеності та забезпечувати ефективне функціонування публічних інституцій. У цьому контексті особливого значення набуває якісне навчально-методичне забезпечення освітнього процесу за спеціальністю D4

«Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми та з урахуванням послідовності формування компетентностей і програмних результатів навчання. Його зміст відображає взаємозв'язок освітніх компонентів програми та забезпечує системний перехід від засвоєння фундаментальних засад публічного управління до оволодіння сучасними інструментами стратегічного розвитку держави, громад і публічних організацій.

Базовою складовою підготовки є опанування сутності, принципів, механізмів та інструментів публічного управління й адміністрування. Саме ці знання формують теоретичне підґрунтя для подальшого вивчення управлінських процесів, прийняття рішень, взаємодії влади з громадськістю, забезпечення прозорості та доброго врядування.

Наступним логічним етапом є розгляд євроінтеграційної політики як стратегічного напрямку модернізації державного управління України. Усвідомлення процесів європейської економічної інтеграції, глобальних викликів та міжнародного досвіду дозволяє майбутнім фахівцям формувати сучасне бачення реформ і приймати рішення з урахуванням міжнародних стандартів.

Невід’ємною складовою реалізації державної політики є професійна публічна служба. Тому посібник висвітлює сучасні моделі публічної служби, кадрову політику, роль державної служби та вимоги до професійної компетентності посадових осіб. Це забезпечує розуміння інституційного механізму реалізації управлінських рішень.

Логічним продовженням вивчення суспільно-економічного розвитку є опанування інновацій як ключового чинника трансформації сучасних економічних і соціальних систем. Дослідження сутності інновацій, їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності, забезпеченні сталого розвитку та адаптації до глобальних викликів формує системне бачення механізмів модернізації економіки й суспільства.

Практичний вимір освітньої програми реалізується через вивчення економіки та управління громадами. Саме на місцевому рівні поєднуються питання децентралізації, ресурсного забезпечення, стратегічного планування та розвитку територіальних громад, що завершує цілісний цикл підготовки здобувача.

Таким чином, зміст посібника побудовано відповідно до структурно-логічної моделі освітньо-професійної програми: від фундаментальних основ публічного управління — до стратегічних реформ, кадрового забезпечення, соціальної відповідальності та практики управління розвитком громад. Така послідовність забезпечує формування інтегральної, загальних і спеціальних компетентностей, досягнення програмних результатів навчання та підготовку конкурентоспроможного фахівця у сфері публічного управління та адміністрування.

Посібник призначений для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які прагнуть поглибити знання та вдосконалити професійні навички у сфері публічного управління.

РОЗДІЛ 1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

У сучасних умовах суспільного розвитку публічне управління та адміністрування набувають особливого значення, оскільки виступають не лише інструментом реалізації державної влади, а й важливим механізмом забезпечення стабільності, розвитку демократії, задоволення суспільних потреб та досягнення публічного блага. Трансформації, що відбуваються в політичній, економічній, соціальній та інформаційній сферах, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління та пошуку нових, більш ефективних моделей організації взаємодії між державою, суспільством і громадянами. Саме тому проблематика публічного управління та адміністрування сьогодні є однією з найбільш актуальних як у науковому, так і в практичному вимірі.

Зростання ролі публічного управління пов'язане з поглибленням демократичних процесів, розвитком громадянського суспільства, децентралізацією влади, цифровізацією державних послуг, посиленням євроінтеграційного курсу України та необхідністю забезпечення прозорості, підзвітності й результативності діяльності органів влади. У таких умовах традиційне державне управління, засноване переважно на адміністративно-командних методах, поступово трансформується у сучасну модель публічного управління, яка ґрунтується на відкритості, партнерстві, залученні громадян до прийняття рішень, сервісній орієнтації держави та відповідальності влади перед суспільством. Це означає, що публічне управління більше не обмежується діяльністю лише державних органів, а охоплює широкий спектр суб'єктів, серед яких органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, бізнесові структури та самі громадяни.

Актуальність теми розділу зумовлена також тим, що сучасна система публічного управління функціонує в умовах численних викликів і ризиків. Серед них особливе місце посідають необхідність забезпечення ефективності управлінських процесів, підвищення якості надання публічних послуг, подолання

бюрократизму, запобігання корупції, впровадження інноваційних технологій, удосконалення механізмів комунікації влади з громадськістю та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Саме в таких умовах публічне управління розглядається як складна, багаторівнева і динамічна система, яка має забезпечувати баланс інтересів, координацію суспільних процесів та належне функціонування механізмів державного й місцевого врядування.

Особливого значення ця проблематика набуває в контексті європейської інтеграції України. Європейський вектор розвитку висуває нові вимоги до системи публічного управління, зокрема щодо дотримання принципів належного врядування, верховенства права, прозорості, підзвітності, професіоналізму публічної служби та ефективної антикорупційної політики. Відтак дослідження сучасних засад публічного управління та адміністрування є важливим не лише з позицій теоретичного осмислення, а й як необхідна умова практичного вдосконалення функціонування державних і муніципальних інституцій.

Метою цього розділу є комплексне висвітлення сутності, принципів та еволюції публічного управління, розкриття механізмів та інструментів публічного адміністрування, визначення ролі комунікації у взаємодії влади з громадськістю, а також аналіз антикорупційної політики та забезпечення прозорості в системі сучасного врядування.

Структура розділу побудована логічно та послідовно, що дозволяє цілісно розкрити основні аспекти теми. У підрозділі 1.1 розглянуто сутність, принципи та історичну еволюцію публічного управління, а також показано трансформацію його моделей від традиційного державного управління до сучасних концепцій належного врядування і цифрового управління. Підрозділ 1.2 присвячено механізмам та інструментам публічного адміністрування, які забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень і державної політики. У підрозділі 1.3 висвітлено комунікаційний аспект публічного управління, форми взаємодії влади з громадськістю та значення принципів good governance для розвитку демократичного врядування. У підрозділі 1.4 розкрито питання антикорупційної

політики, забезпечення прозорості та ролі громадського контролю в підвищенні якості управлінських процесів.

Значення даної теми для підготовки здобувачів вищої освіти є надзвичайно вагомим. Вивчення публічного управління та адміністрування сприяє формуванню сучасного управлінського мислення, розумінню природи функціонування публічної влади, механізмів реалізації державної політики та ролі громадян у процесах врядування. Крім того, опанування цієї тематики дає змогу майбутнім фахівцям усвідомити взаємозв'язок між якістю управління, рівнем довіри до держави, ефективністю публічних інституцій та соціально-економічним розвитком суспільства. У практичному вимірі це створює підґрунтя для підготовки компетентних фахівців, здатних брати участь у розбудові ефективної, відкритої та демократичної системи публічного управління.

Таким чином, дослідження публічного управління та адміністрування є необхідною умовою розуміння закономірностей функціонування сучасної держави, особливостей організації владних процесів і ролі суспільства у формуванні ефективної системи врядування. У центрі уваги цього розділу перебувають не лише теоретичні основи публічного управління, а й практичні механізми його реалізації, що дає змогу поєднати наукове осмислення проблеми з потребами сучасної управлінської практики. Саме такий підхід дозволяє розглядати публічне управління як важливу складову демократичного розвитку, підвищення якості життя населення та зміцнення інституційної спроможності держави й територіальних громад.

1.1. Сутність, принципи та еволюція публічного управління

Публічне управління є складним і багатогранним суспільним явищем, яке виникає як відповідь на потребу організації спільного життя, гармонізації інтересів і забезпечення сталого розвитку суспільства. У сучасному розумінні воно виходить за межі традиційного державного управління, оскільки охоплює діяльність не лише державних органів влади, а й органів місцевого

самоврядування, представників громадянського суспільства та приватного сектору. Основна ідея публічного управління полягає в орієнтованій на досягнення суспільного блага діяльності різних суб'єктів, яка спрямована на задоволення публічних інтересів, забезпечення ефективного функціонування суспільства та надання якісних послуг громадянам [1; 2;].

Це явище має соціальну основу, оскільки виникає з необхідності регулювання суспільних процесів. Його ключовими характеристиками є цілеспрямованість, нормативність, відкритість, динамічність і прагнення до реалізації суспільного блага. Як феномен, публічне управління об'єднує владні, організаційні та комунікативні аспекти, що сприяють ефективній взаємодії між державою та суспільством. На відміну від традиційного державного управління, яке спирається на ієрархічну структуру та адміністративний контроль, публічне управління базується на принципах партнерства, активної громадянської участі, прозорості та підзвітності. У цьому контексті держава перестає виконувати виключно роль носія влади, трансформуючись у координатора і сервісного провайдера. Її ключове завдання полягає у створенні сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства та забезпеченні реалізації прав і свобод кожної людини.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика публічного та державного управління

| Критерій | Державне управління | Публічне управління |
|-------------|--------------------------|--------------------------------|
| Суб'єкти | Лише держава | Держава + суспільство + бізнес |
| Характер | Адміністративний | Партнерський |
| Орієнтація | Влада | Публічний інтерес |
| Інструменти | Командно-адміністративні | Інтерактивні, сервісні |

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5].

Система публічного управління є складною та багатокомпонентною, що зумовлено різноманіттям функцій і завдань, які вона виконує. Її структура складається з кількох основних елементів. Інституційний компонент охоплює органи державної влади, місцевого самоврядування, державні установи та громадські організації. Функціональний компонент концентрується на ключових

процесах управління, таких як планування, організація, мотивація, регулювання і контроль. Комунікативний компонент забезпечує взаємодію між владою і громадянами через механізми участі, консультації та інструменти електронного врядування. Нормативно-правовий компонент визначає правові засади та регулює діяльність системи в цілому.

Однією з особливостей публічного управління є його багаторівнева структура. Воно функціонує на національному, регіональному та місцевому рівнях, і кожен із цих рівнів має свої унікальні повноваження й зону відповідальності. Ключову роль у публічному управлінні відіграють його суб'єкти — учасники процесів управління, які впливають на суспільне життя. До них належать органи державної влади, що виконують законодавчі, виконавчі й судові функції; органи місцевого самоврядування, які здійснюють управління на локальному рівні; інститути громадянського суспільства, включаючи організації, благодійні фонди й професійні об'єднання; а також приватний сектор, що активно залучається до виконання публічних функцій через механізми публічно-приватного партнерства. Важлива роль відводиться громадянам, які не тільки є об'єктами управління, але й активно беруть участь у його процесах через вибори, петиції, громадські слухання та інші форми залучення. Об'єкти публічного управління охоплюють сфери суспільного життя, на які спрямована управлінська діяльність. Серед них виділяються соціальні аспекти, такі як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист; економічна сфера з її розвитком ринків, бюджетною політикою та регулюванням економіки; політична діяльність, яка включає формування й реалізацію державної політики; а також надання публічних послуг і стимулювання розвитку територій. Ці об'єкти характеризуються складністю та динамічністю, тому для їх ефективного керування необхідний системний і міждисциплінарний підхід [1; 6].

Взаємодія між суб'єктами та об'єктами в системі публічного управління має циклічний характер. Вона реалізується через постійний обмін інформацією, формування та ухвалення рішень, їхню реалізацію і зворотний зв'язок. Завдяки цьому забезпечується адаптація системи до змін у соціальному середовищі і підвищується ефективність прийнятих рішень. Сучасні тенденції демонструють

поступовий перехід цієї взаємодії до партнерських відносин, які відповідають демократичним принципам врядування.



Рис. 1.1. Взаємодія суб'єктів та об'єктів публічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2].

Ключовим елементом розуміння публічного управління є його історична еволюція, яка унаочнює зміну підходів до організації державної влади та взаємодії з суспільством. Спершу публічне управління базувалося на традиційній бюрократичній моделі, що вирізнялася суворою ієрархією, централізацією, регламентованістю процесів та переважанням адміністративних методів впливу.

У другій половині ХХ століття, під впливом значних економічних і соціальних змін, виникла концепція New Public Management. Цей підхід був спрямований на вдосконалення ефективності через впровадження ринкових механізмів, стимулювання конкуренції та використання управлінських принципів, властивих приватному сектору. Однак згодом стало зрозуміло, що занадто сильний акцент на ефективності може ігнорувати соціальну місію публічного сектору. Це призвело до розвитку нових концепцій, зокрема New Public Service, яка ставить у центр уваги служіння громадянам, заохочення демократичної участі та утвердження суспільно важливих цінностей[3; 5].

Трансформація моделей публічного управління

| Модель управління | Історичний період | Ключові ознаки | Функціональ на роль держави | Позиція громадян |
|---|-----------------------|--|--|----------------------------------|
| Адміністративна бюрократична модель | до 1970-х рр. | Централізованість, ієрархічність, нормативна регламентація, домінування контролю | Основний суб'єкт влади та управління | Об'єкти управлінського впливу |
| Модель нового публічного менеджменту (NPM) | 1970–1990-ті рр. | Орієнтація на результативність, ефективність, використання ринкових інструментів | Управлінець-менеджер, що забезпечує ефективність | Споживачі публічних послуг |
| Модель нової публічної служби (NPS) | 1990–2000-ні рр. | Орієнтація на публічні цінності, участь громадян, демократичність | Суб'єкт, що забезпечує взаємодію та служіння суспільству | Активні учасники управління |
| Модель належного врядування (Good Governance) | 2000-ні рр. – дотепер | Прозорість, підзвітність, верховенство права, інклюзивність | Координатор взаємодії між різними акторами | Партнери у прийнятті рішень |
| Цифрова модель публічного управління | 2010-ті рр. – дотепер | Цифровізація, електронне урядування, відкриті дані, інноваційність | Провайдер цифрових сервісів | Співтворці та користувачі послуг |

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2].

На сучасному етапі розвитку публічного управління стала домінувати концепція належного врядування (Good Governance), яка ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, залучення громадян, дотримання верховенства права та забезпечення ефективності управлінських процесів. Паралельно швидкий прогрес інформаційних технологій сприяв формуванню цифрового публічного управління, яке передбачає впровадження електронного урядування, використання цифрових сервісів, поширення відкритих даних та впровадження інноваційних методів взаємодії з громадянами. Усе це свідчить про те, що еволюція публічного управління поступово переходить від суворо централізованої моделі до більш відкритої, гнучкої та орієнтованої на задоволення потреб громадян системи.

Еволюція публічного управління



Рис. 1.2. Еволюція публічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Публічне управління, як складне суспільне явище, являє собою багатогранну систему взаємодії інституцій і соціальних груп, яка спрямована на досягнення суспільного блага. Його сутність полягає в організації ефективного, прозорого та відповідального управління суспільними процесами.

Система публічного управління формується завдяки тісній єдності її структури, суб'єктів і об'єктів, що перебувають у постійному розвитку та пристосовуються до викликів сучасності. Сучасний підхід до публічного управління базується на низці принципів, які регламентують характер відносин між державою, суспільством і громадянами, одночасно забезпечуючи

ефективність, відкритість і демократичність управлінських процесів. Ці принципи визначають наріжні засади змісту й способів реалізації адміністративної діяльності й формуються в межах розвитку демократичних цінностей, процесів глобалізації та поступового посилення ролі громадянського суспільства [4; 6].

Одним із ключових принципів є законність, що гарантує здійснення управлінської діяльності виключно в рамках діючого законодавства. Це знаходить своє відображення у чітко прописаних процедурах прийняття рішень, функціонуванні системи адміністративних послуг та забезпеченні правової визначеності. Тісно зв'язаний із даним принципом є верховенство права, яке

зосереджує увагу на пріоритетності прав і свобод людини над державними інтересами. Прозорість і відкритість також відіграють ключову роль у публічному управлінні. Вони забезпечуються через доступ громадян до публічної інформації, використання відкритих даних, впровадження електронних сервісів і регулярне звітування владних структур.

У добу цифрових технологій цей принцип стає ще актуальнішим, адже доступ до інформації значно пришвидшується і сприяє зростанню рівня довіри громадян до державних органів.

Принцип підзвітності передбачає відповідальність влади перед суспільством за ухвалені рішення та їх наслідки. Його реалізація включає звітність посадових осіб, механізми громадського нагляду та антикорупційні заходи, які підвищують прозорість державного управління.

Ефективність є ще однією ключовою засадою, яка орієнтується на досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів. У практичному вимірі це означає впровадження стратегічного планування, оцінювання результативності роботи органів влади та запровадження інноваційних управлінських технологій. У свою чергу, принцип результативності фокусується на досягненні реальних суспільно важливих цілей, а не лише на процесуальних аспектах [6;8].

Демократична спрямованість публічного управління виражається через принцип участі громадян, який передбачає активне залучення суспільства до прийняття політичних рішень. Це реалізується завдяки громадським слуханням, консультаціям, електронним петиціям та співпраці у формуванні політики. Такий підхід трансформує модель управління з «управління для громадян» у «управління разом із громадянами».

Додатково принцип партнерства сприяє консолідації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства у вирішенні ключових соціальних викликів. Також варто виділити принципи децентралізації та субсидіарності. Вони передбачають передачу значної частини повноважень на рівень, найбільш наближений до громадян. На практиці це втілюється шляхом посилення спроможностей

територіальних громад, забезпечення їх фінансової автономії та залучення до процесу розвитку територій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність публічного управління як суспільного явища та які його основні характеристики?
2. Які відмінності між публічним управлінням і традиційним державним управлінням?
3. Якою є структура публічного управління та які її основні компоненти?
4. Хто є основними суб'єктами публічного управління та яку роль вони відіграють у сучасному суспільстві?
5. Що виступає об'єктами публічного управління та які особливості їх функціонування?
6. Які основні принципи публічного управління та як вони впливають на ефективність управлінської діяльності?
7. Як реалізуються принципи прозорості, підзвітності та участі громадян у сучасній управлінській практиці?
8. Які етапи еволюції публічного управління та які їх ключові характеристики?
9. У чому полягає сутність сучасних трансформацій публічного управління (цифровізація, децентралізація, сервісна держава)?
10. Яким є значення публічного управління для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Публічне управління — це:

- a) діяльність лише органів державної влади
- b) управління виключно економічними процесами
- c) діяльність суб'єктів, спрямована на реалізацію публічних інтересів
- d) управління підприємствами

2. Яка ознака найбільше характеризує публічне управління?

- a) Закритість
- b) Централізація
- c) Публічність
- d) Авторитарність

3. Хто є суб'єктом публічного управління?

- a) Природні ресурси
- b) Органи державної влади
- c) Економічні процеси
- d) Соціальні явища

4. Що є об'єктом публічного управління?

- a) Органи влади
- b) Громадяни як суб'єкти влади
- c) Суспільні процеси
- d) Посадові особи

5. Який принцип передбачає доступ громадян до інформації?

- a) Законність
- b) Прозорість
- c) Централізація
- d) Контроль

6. Який принцип означає відповідальність влади перед суспільством?

- a) Ефективність
- b) Субсидіарність
- c) Підзвітність

d) Ієрархічність

7. Яка модель управління характеризується жорсткою ієрархією?

a) Good Governance

b) New Public Service

c) Бюрократична модель

d) Цифрове управління

8. Концепція New Public Management передбачає:

a) повну відмову від держави

b) орієнтацію на ефективність і результат

c) лише участь громадян

d) виключно політичне управління

9. Яка сучасна тенденція розвитку публічного управління є ключовою?

a) Ізоляція держави

b) Посилення бюрократії

c) Цифровізація

d) Централізація

10. Яка концепція базується на прозорості, участі та підзвітності?

a) New Public Management

b) Good Governance

c) Бюрократична модель

d) Авторитарне управління

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.1: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | c | c | b | c | b | c | c | b | d | b |

1.2. Механізми та інструменти публічного адміністрування

Публічне адміністрування як практична складова публічного управління являє собою систему механізмів, спрямовану на досягнення цілей державної політики та задоволення потреб суспільства.

Суть цих механізмів полягає у гармонійній комбінації методів, засобів,

інструментів і процедур, за допомогою яких органи влади здійснюють управлінський вплив на соціальні процеси. Вони виступають своєрідним інструментарієм для реалізації управлінських рішень, що дає змогу перетворювати політичні наміри на конкретні дії та досягнуті результати. Механізми публічного адміністрування мають багаторівневий характер і включають правові, економічні, організаційні та інформаційні компоненти. Їх розробка враховує стратегічні цілі державної політики, доступні ресурси та особливості об'єктів управління. Головною рисою цих механізмів є їхня системна взаємодія, що дозволяє створити цілісний комплекс впливу на суспільство. Завдяки такій взаємодії досягається синергія управлінських процесів, підвищується якість рішень і забезпечується досягнення довгострокових стратегічних результатів [6; 9].

Таблиця 1.3

Види механізмів публічного адміністрування та їх характеристика

| Вид механізму | Змістова характеристика | Інструментальне забезпечення |
|--------------------------------|--|---|
| Правові механізми | Сукупність нормативно визначених засобів регулювання суспільних відносин, що забезпечують легітимність, упорядкованість та обов'язковість управлінських рішень | Конституційні норми, закони, підзаконні нормативно-правові акти, регуляторні процедури |
| Економічні механізми | Система впливу на соціально-економічні процеси через використання фінансово-економічних інструментів, спрямованих на стимулювання або обмеження діяльності суб'єктів | Державний бюджет, податкова політика, трансферти, субсидії, дотації, фінансові стимули |
| Організаційні механізми | Комплекс управлінських форм і методів, що забезпечують структурну впорядкованість, координацію діяльності суб'єктів та реалізацію управлінських функцій | Планування, адміністрування, координація, контроль, регламентація процедур |
| Інформаційні механізми | Сукупність засобів формування, обробки, поширення та використання інформації для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і комунікації між суб'єктами управління | Інформаційно-комунікаційні системи, електронне урядування, відкриті дані, цифрові платформи |

Джерело: розроблено автором на основі [6; 11].

Суттєва ознака механізмів публічного адміністрування полягає в їхній орієнтації на публічний інтерес. Це передбачає, що їхня діяльність має виходити за

рамки простого виконання формальних державних функцій і спрямовуватися на забезпечення високої якості життя громадян, розвиток територій та задоволення соціальних потреб. У цьому контексті вони стають не лише інструментами управління, але й важливим механізмом впровадження демократичних цінностей, таких як прозорість, підзвітність і участь громадян у прийнятті рішень.

Механізми публічного адміністрування відіграють вирішальну роль у реалізації публічної політики, адже через них втілюються ухвалені політичні рішення. Хоча публічна політика формується на рівні стратегічного планування, її успішна реалізація значною мірою залежить від ефективності використання відповідних механізмів. Ці механізми дозволяють перетворювати політичні цілі у конкретні програми, проекти, законодавчі акти та управлінські дії.

Виконуючи публічну політику, механізми виконують низку ключових функцій. По-перше, вони забезпечують правове оформлення управлінських рішень через прийняття нормативно-правових актів. По-друге, сприяють розподілу ресурсів і фінансуванню через економічні інструменти. По-третє, організовують діяльність суб'єктів управління за допомогою адміністративних процедур. Нарешті, вони забезпечують активну інформаційну підтримку та ефективну комунікацію з громадськістю. Таким чином, ці механізми є базою для всіх етапів політичного циклу — від розробки планів до оцінки результатів їх впровадження [9].

На сучасному етапі особливий акцент робиться на інтеграцію механізмів публічного адміністрування із сучасними технологіями та інноваційними підходами. Використання електронного урядування, відкритих даних та автоматизованих процесів управління сприяє підвищенню ефективності роботи державних інституцій і зниженню рівня бюрократії. Це дає можливість зробити публічну політику більш прозорою, доступною та зорієнтованою на потреби громадян.

Ефективність механізмів публічного адміністрування визначається також їхньою адаптивністю та здатністю до швидкого реагування на виклики сучасності. У складних соціально-економічних умовах вони повинні бути гнучкими й одночасно спрямованими на досягнення стабільності. Однак, це не виключає потребу в інноваціях.

Особливо актуально це питання постає в умовах децентралізації, у межах якої значна частина повноважень передається на місцевий рівень, що вимагає нового підходу до розробки управлінських інструментів. Загалом механізми публічного адміністрування виступають ключовим інструментом впровадження публічної політики, забезпечуючи перехід від стратегічних задумів до конкретних результатів. Від їхньої роботи залежить якість управління, рівень довіри суспільства до влади та загалом здатність держави відповідати на сучасні виклики. В умовах модернізації публічного управління ці механізми стають все більш багатограними, інноваційними та орієнтованими на людину. Структура механізмів публічного адміністрування являє собою складну багаторівневу систему. Вона забезпечує ефективне впровадження управлінських рішень і досягнення поставлених цілей. Ця структура побудована як цілісний організм, у якому кожен елемент виконує свої функції, а їхня взаємодія гарантує ефективний вплив на процеси розвитку суспільства [8; 9].

Ключова складова, яка впливає на сучасну систему публічного адміністрування, виступають методи організації і регулювання, через які здійснюється керування об'єктами. Вони включають правові, економічні, адміністративні та соціально-психологічні аспекти, що формують основу управлінських підходів.

Інструментарій публічного адміністрування деталізує і втілює ці методи, представлені практичними засобами, такими як нормативно-правова документація, бюджетні плани, державні програми, цифрові платформи та інші засоби. Ресурсна база, включаючи фінанси, персонал, інформацію і матеріально-технічні засоби, підтримує функціонування механізмів і гарантує їхню ефективну реалізацію. Результатом функціонування механізмів стають конкретні досягнення поставлених цілей, які можна оцінити через параметри ефективності і результативності діяльності.

Структура механізмів адміністративного управління характеризується динамікою: її елементи взаємодіють у безперервному циклі вдосконалення. Мета визначає дії суб'єктів управління, які у свою чергу обирають найкращі методи та

інструменти впливу на об'єкти, розподіляючи ресурси для максимальної ефективності. Підсумкові результати створюють основу для адаптації цілей і модернізації механізмів, забезпечуючи циклічний процес розвитку системи.

Сучасна структура публічного адміністрування вирізняється глибокою інтеграцією й орієнтацією на багаторівневу взаємодію. У світі постійної цифровізації та демократичних перетворень зростає значення інформаційних компонентів, комунікації та безпосередньої участі громадян у процесах прийняття рішень. Це стимулює модифікацію традиційних управлінських моделей, зокрема заміну жорстких ієрархічних структур на більш адаптивні мережеві моделі. Глибина і багатовекторність зв'язків між елементами системи у таких умовах диктують необхідність нових підходів до управління і координації. Таким чином, механізми публічного адміністрування формують єдину інтегровану систему взаємозалежних елементів. Від узгодженості цих компонентів, раціонального використання ресурсів і здатності системи адаптуватися до суспільних змін залежить управлінська ефективність та результативність.

Класифікація механізмів публічного адміністрування слугує теоретично-практичним базисом, який дозволяє структурувати різноманітні способи впливу державних суб'єктів на суспільні процеси, забезпечуючи взаємодію для максимально успішного виконання політики. У наукових джерелах механізми публічного адміністрування трактується як складний багатоконпонентний конгломерат методів, інструментів і засобів державного впливу, спрямований на досягнення стратегічних завдань [5; 7].

Загальноприйнятою є класифікація на правові, економічні, організаційні та інформаційні підходи: кожен з них виконує специфічну роль і має власний набір функцій. Правові механізми стоять в основі системи державного управління, оскільки саме вони формують законодавчі рамки: поведінкові норми, процедури прийняття рішень та набуття повноважень. Їхній фундаментальний характер базується на принципах законності, збереження верховенства права та гарантування прав особи. Вони реалізуються через ухвалення законодавчих актів, регламентів і стандартів, які регулюють суспільні взаємини.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність механізмів публічного адміністрування та яке їх значення у системі публічного управління?
2. Які основні елементи входять до структури механізмів публічного адміністрування?
3. Як взаємодіють між собою елементи механізмів публічного адміністрування?
4. Які підходи існують до класифікації механізмів публічного адміністрування?
5. У чому особливості правових механізмів публічного адміністрування?
6. Яку роль відіграють економічні механізми у реалізації публічної політики?
7. Які функції виконують організаційні механізми публічного адміністрування?
8. У чому полягає значення інформаційних механізмів в умовах цифровізації?
9. Що таке інструменти публічного адміністрування та чим вони відрізняються від механізмів?
10. Які сучасні інструменти публічного адміністрування використовуються у практиці (e-government, відкриті дані, цифрові сервіси)?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Механізми публічного адміністрування — це:
 - a) лише нормативно-правові акти
 - b) сукупність методів, засобів і інструментів впливу на суспільні процеси
 - c) тільки діяльність органів влади
 - d) система контролю
2. Який механізм забезпечує регулювання через норми права?
 - a) Економічний
 - b) Організаційний
 - c) Правовий

d) Інформаційний

3. До економічних механізмів належить:

a) Адміністративний контроль

b) Бюджетна політика

c) Законодавство

d) Регламент

4. Який механізм забезпечує координацію діяльності органів влади?

a) Інформаційний

b) Організаційний

c) Правовий

d) Економічний

5. До інформаційних механізмів належить:

a) Податки

b) Контроль

c) Електронне урядування

d) Ліцензування

6. Інструменти публічного адміністрування — це:

a) лише закони

b) конкретні засоби реалізації механізмів

c) управлінські цілі

d) об'єкти управління

7. Який інструмент належить до правових механізмів?

a) Субсидія

b) Електронна платформа

c) Закон

d) Планування

8. Який інструмент є прикладом економічного механізму?

a) Регламент

b) Податкова пільга

c) Контроль

d) Інструкція

9. Що забезпечує ефективність механізмів публічного адміністрування?

- a) Їх ізольоване застосування
- b) Використання лише правових засобів
- c) Комплексне поєднання різних механізмів
- d) Відсутність контролю

10. Яка сучасна тенденція розвитку механізмів публічного адміністрування?

- a) Посилення централізації
- b) Відмова від інформаційних технологій
- c) Цифровізація управління
- d) Зменшення ролі громадян

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.2: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | c | b | b | c | b | c | b | c | c |

1.3. Комунікації та взаємодія влади з громадськістю (good governance)

Комунікація в публічному управлінні є однією з фундаментальних складових сучасної взаємодії між владними структурами та суспільством, спрямованою на забезпечення інформаційного обміну, узгодження інтересів та формування дієвої публічної політики. У широкому сенсі вона розглядається як процес передавання, сприйняття й осмислення інформації між суб'єктами управління з метою досягнення порозуміння та координації спільних дій.

У контексті публічного управління цей процес отримує особливе значення, позаяк він тісно пов'язаний із реалізацією владних функцій, забезпеченням прозорості державної діяльності та залученням громадян до управлінських процесів. Головний зміст комунікації у публічному управлінні полягає не лише в передачі інформації, а й у створенні довіри, легітимність та партнерські відносини між державою і громадянами. Вона виконує ключову роль у забезпеченні зворотного зв'язку, завдяки якому органи влади здатні враховувати потреби суспільства, адаптувати ухвалені рішення й підвищувати їх ефективність. Таким чином,

комунікація стає не просто допоміжним інструментом, а основоположним елементом публічної адміністрації, який значною мірою визначає якість управління та рівень демократичності суспільного життя.

У наш час значущість комунікації зростає під впливом цифровізації, швидкого прогресу в інформаційних технологіях і зростання активності громадян. Традиційна одностороння модель, де влада була головним джерелом інформації для громадян, поступово трансформується у двосторонню, багатовекторну взаємодію. Це означає, що громадяни вже не лише пасивно отримують інформацію, але й виступають активними учасниками комунікаційного процесу, впливаючи на розробку та реалізацію публічної політики. Така еволюція відповідає принципам належного врядування, яке базується на прозорості, підзвітності й участі всіх зацікавлених сторін [5;6].

Комунікація в публічному управлінні виконує низку вагомих функцій. Інформаційна функція покликана забезпечувати громадян актуальними даними про діяльність органів влади, прийняті рішення та надані послуги. Регулятивна функція спрямована на координацію взаємодій між суб'єктами управління та урегулювання суспільних відносин. Інтегративна функція об'єднує різні соціальні групи навколо спільних цінностей і цілей. Мобілізаційна функція стимулює активну участь громадян у громадському житті, тоді як механізми зворотного зв'язку дозволяють оцінювати ефективність рішень та оперативно вносити необхідні корективи.



Рис. 1.3. Комунікація у публічному управлінні

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Важливою складовою ефективного публічного управління є забезпечення якісної комунікації, що ґрунтується на сучасних інструментах та підходах. Серед основних засобів комунікації виділяються офіційні вебсайти органів виконавчої влади, соціальні мережі, публічні консультації, громадські слухання, електронні петиції, інформаційні кампанії та засоби масової інформації.

В умовах цифрової епохи акцент переноситься на використання електронних каналів, які забезпечують швидко, доступну та інтерактивну взаємодію. Це значно сприяє створенню відкритого інформаційного простору і підвищенню рівня суспільної довіри до влади.

Ефективність комунікації залежить від дотримання принципів відкритості, достовірності, своєчасності, доступності та орієнтації на потреби громадян. Ігнорування цих засад може породити інформаційні бар'єри, посіяти недовіру та викликати соціальну напругу. З огляду на це, сучасне публічне управління з особливою ретельністю розробляє комунікаційну політику, яка повинна бути

системною, прозорою й зосередженою на діалозі з суспільством.

У добу швидких змін комунікація стає ключовим елементом забезпечення якісного урядування. Вона об'єднує зацікавлені сторони, сприяє активній участі громадян та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Цей підхід взаємодії, за якої влада і громадськість будують свої відносини на основі співробітництва і довіри. Таким чином, комунікація не лише передає інформацію, але й виступає основою для розбудови сучасного демократичного урядування.

Основною ідеєю комунікації у публічному управлінні є створення ефективних умов для взаємодії між населенням і владою задля більшої прозорості, підзвітності й результативності державного керування. У контексті демократичного розвитку роль комунікації полягає у формуванні довіри, залученні суспільства до процесів ухвалення рішень і сприянні сталому розвитку. Прозорість і відкритість становлять невід'ємну складову сучасного публічного управління, визначаючи характер взаємодії влади і громадян. Вони є основою довіри та інструментами для підвищення якості управлінських рішень. Прозорість вимагає вільного доступу до інформації про діяльність органів влади: їхні документи, рішення та результати роботи мають бути публічними. Водночас відкритість передбачає готовність до діалогу й врахування громадської думки.

Прозорість у публічному управлінні забезпечує доступ громадян до актуальної та достовірної інформації про діяльність влади: нормативно-правові акти, звіти про виконану роботу, бюджети та інші дані мають бути відкритими і прозорими. Це створює умови для здійснення ефективного громадського контролю й мінімізує ризики корупційних зловживань [9;10].

Відкритість же означає активне залучення громадян до управлінських процесів та врахування їхніх інтересів через різноманітні форми взаємодії — громадські слухання, публічні консультації чи електронні петиції.

Міжнародний досвід впровадження принципів належного врядування

| Країна / регіон | Характерні інструменти реалізації | Досягнуті результати |
|------------------------|---|---|
| Естонія | Впровадження комплексної системи електронного урядування, цифровізація державних послуг, інтегровані інформаційні платформи | Підвищення ефективності управління, скорочення адміністративних процедур, мінімізація корупційних ризиків |
| Швеція | Забезпечення відкритого доступу до публічної інформації, функціонування принципу відкритості державних документів | Високий рівень довіри громадян до влади, прозорість управлінських процесів |
| Норвегія | Розвиток механізмів підзвітності, ефективний громадський контроль, забезпечення прозорості діяльності органів влади | Підвищення відповідальності органів влади, ефективність прийняття рішень |
| Україна | Розвиток електронного урядування, впровадження цифрових сервісів (зокрема державні онлайн-платформи), децентралізація управління, відкриті дані | Підвищення доступності публічних послуг, активізація участі громадян, розвиток місцевого самоврядування |

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Завдяки цьому формується основа для двостороннього діалогу, де громадяни перестають бути пасивними спостерігачами й стають активними учасниками прийняття рішень. Завдяки цифровізації ці принципи отримують нове звучання: електронне врядування, відкриті дані й інтерактивні онлайн-платформи значно розширюють можливості залучення громадян.

Важливим напрямом розвитку багатьох країн, особливо тих, що перебувають у процесі подолання соціально-економічних викликів, є впровадження принципів Good Governance. Ці принципи безпосередньо пов'язані з боротьбою проти корупції, зміцненням державних інституцій та підвищенням ефективності управління. У цьому контексті провідну роль відіграють міжнародні організації, які підтримують реформи шляхом фінансової допомоги, надання експертних консультацій та поширення кращих практик.

В Україні інтеграція принципів Good Governance є невіддільною складовою процесу євроінтеграції та реформування публічного управління. За останні роки були здійснені значні кроки у цьому напрямку. Одним із ключових досягнень стало

впровадження системи електронного урядування, яка забезпечує громадянам доступ до державних послуг через інтернет, а також сприяє підвищенню відкритості та прозорості завдяки розвитку відкритих даних і цифрових платформ. Особливої уваги заслуговує запуск порталу «Дія», який спрощує отримання адміністративних послуг в електронному форматі, що відповідає принципам доступності й ефективності.

Серед важливих реформ варто відзначити децентралізацію, яка передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Це сприяє поліпшенню управлінських процесів, розвитку територіальних громад і залученню місцевого населення до прийняття рішень.

Також в Україні активно розвиваються механізми громадської участі, зокрема громадські слухання, електронні петиції та публічні консультації. Подібні ініціативи повністю відповідають принципу участі та сприяють зміцненню взаємодії між державою й суспільством.

Однак процес упровадження принципів Good Governance у країні супроводжується численними викликами. Серед них — недосконала інституційна спроможність, корупція, нерівний розвиток цифрової інфраструктури та низький рівень довіри громадян до органів влади. Для подолання цих проблем необхідно вдосконалювати управлінські механізми, розвивати цифрову грамотність серед населення, підвищувати професійний рівень державних службовців і запроваджувати культуру відкритості. У сучасну епоху глобалізації та цифровізації принципи Good Governance стають загальновизнаним стандартом ефективного державного управління. Вони потребують не лише декларативного визнання, але й реального впровадження в повсякденну діяльність державних органів [10].

Особливого значення набуває використання цифрових технологій, аналітики та зворотного зв'язку з громадянами як механізмів оптимізації управління. Акценти робляться на прозорості процесів і доступності даних, що посилює довіру до державних інституцій. Отже, досвід упровадження принципів Good Governance у світі та в Україні свідчить про прогресивний рух до моделі відкритого й орієнтованого на громадянина публічного управління. Хоча існують значні

перешкоди, саме ці принципи залишаються фундаментальними дороговказами для забезпечення демократичного розвитку, підвищення ефективності управління та сприяння сталому прогресу суспільства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність комунікації у публічному управлінні та її роль у сучасному суспільстві?
2. Які основні форми взаємодії органів влади з громадськістю?
3. Що таке концепція належного врядування (Good Governance) та які її ключові принципи?
4. Яке значення мають прозорість і відкритість у комунікації влади з громадянами?
5. Як реалізується принцип підзвітності у взаємодії влади з громадськістю?
6. Які механізми забезпечують участь громадян у процесах прийняття рішень?
7. Які інструменти комунікації влади з громадськістю використовуються у сучасній практиці?
8. Яку роль відіграє електронне урядування у розвитку взаємодії влади та громадян?
9. Які основні проблеми виникають у процесі комунікації між владою та громадськістю?
10. Які шляхи підвищення ефективності комунікації та довіри до органів влади?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Комунікація у публічному управлінні — це:
 - a) лише передача інформації
 - b) процес обміну інформацією та взаємодії між владою і громадянами
 - c) діяльність ЗМІ

d) контроль за громадянами

2. Який принцип Good Governance передбачає доступ до інформації?

a) Підзвітність

b) Прозорість

c) Ефективність

d) Контроль

3. Що означає принцип відкритості?

a) Контроль за громадянами

b) Закритість інформації

c) Готовність влади до діалогу з громадськістю

d) Централізація влади

4. Який інструмент забезпечує участь громадян у прийнятті рішень?

a) Наказ

b) Електронні петиції

c) Регламент

d) Контроль

5. Яка функція комунікації забезпечує отримання зворотного зв'язку?

a) Інформаційна

b) Регулятивна

c) Контрольна

d) Функція зворотного зв'язку

6. Що є прикладом цифрового інструменту комунікації?

a) Закон

b) Бюджет

c) Соціальні мережі органів влади

d) Інструкція

7. Який принцип Good Governance пов'язаний із відповідальністю влади перед громадянами?

a) Ефективність

b) Підзвітність

c) Прозорість

d) Централізація

8. Яка модель комунікації є сучасною?

a) Одностороння

b) Закрита

c) Двостороння та інтерактивна

d) Ієрархічна

9. Що є результатом ефективної комунікації влади з громадськістю?

a) Зростання бюрократії

b) Зменшення інформації

c) Підвищення довіри до влади

d) Централізація

10. Яка сучасна тенденція розвитку комунікації у публічному управлінні?

a) Обмеження доступу до інформації

b) Відмова від технологій

c) Цифровізація

d) Закритість влади

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.3: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | c | b | d | c | b | c | c | c |

1.4. Антикорупційна політика та забезпечення прозорості в публічному управлінні

Антикорупційна політика є одним із основних напрямів сучасного державного управління, адже корупція створює системну загрозу ефективності управлінських процесів, підриває економічний розвиток і знижує рівень довіри громадян до влади. Вона передбачає цілеспрямовану та комплексну діяльність, у якій беруть участь і держава, і суспільство, аби запобігати корупції, виявляти випадки її прояву, ефективно протидіяти їй, а також усувати фактори, що сприяють її виникненню. Особливістю цієї політики є не лише реагування на вже скоєні правопорушення, але

й створення умов для систематичного впливу на всі аспекти публічного управління шляхом інтеграції правових, організаційних, економічних і просвітницьких заходів. Корупція як соціальне й правове явище виявляється у зловживанні службовими повноваженнями заради отримання неправомірної вигоди. Вона може проявлятися в різних формах, що відрізняються за своїм масштабом, учасниками й наслідками, а загальні характеристики таких проявів наведені у систематизованій формі в таблиці.

Таблиця 1.5

Класифікація основних форм корупційних проявів

| Форма корупційного прояву | Змістова характеристика | Типовий приклад |
|-----------------------------------|--|---|
| Неправомірна вигода (хабарництво) | Надання або отримання матеріальних чи нематеріальних благ за прийняття певного рішення або бездіяльність | Отримання коштів за видачу дозволу |
| Зловживання службовим становищем | Використання посадових повноважень у приватних інтересах або в інтересах третіх осіб | Прийняття рішень на користь афілійованих осіб |
| Конфлікт інтересів | Наявність суперечності між службовими обов'язками та особистими інтересами, що впливає на об'єктивність рішень | Просування бізнес-інтересів родичів |
| Нецільове використання ресурсів | Використання бюджетних коштів або державного майна не за призначенням | Перенаправлення коштів на особисті потреби |

Джерело: розроблено автором на основі [8].

Корупція має багатовимірний характер, що формується під впливом як інституційних, так і соціально-економічних чинників. Серед основних причин можна виокремити недоліки законодавчої бази, надмірну зарегульованість управлінських процесів, низький рівень прозорості роботи органів влади, слабкість контролюючих механізмів та недостатній рівень правосвідомості населення. Варто зазначити, що корупція є не лише наслідком окремих порушень, але й результатом глибоких системних проблем у сфері публічного адміністрування [2; 3].

Необхідність та значущість антикорупційної політики проявляється на декількох важливих рівнях. По-перше, вона сприяє підвищенню ефективності державного управління, зменшуючи вплив приватних інтересів на прийняття ключових рішень. По-друге, антикорупційні заходи допомагають зміцнити довіру громадськості до влади, що є наріжним каменем демократичного врядування. По-третє, така політика стимулює економічне зростання, знижуючи ризики для інвесторів і бізнесу, а також сприяючи створенню позитивного інвестиційного клімату. Нарешті, вона спрямована на утвердження верховенства права як фундаментальної основи справедливого і збалансованого суспільства.

Таблиця 1.6

Значення антикорупційної політики в публічному управлінні

| Напрямок впливу | Змістова характеристика |
|-----------------|--|
| Управлінський | Підвищення ефективності та якості управлінських рішень |
| Соціальний | Формування довіри громадян до органів державної влади |
| Економічний | Покращення інвестиційного клімату та розвиток підприємницької діяльності |
| Правовий | Утвердження принципу верховенства права та законності |

Джерело: розроблено автором на основі [8].

Антикорупційна політика є складною та багатогранною системою, що включає низку взаємопов'язаних компонентів. Превентивні заходи орієнтовані на запобігання корупційним ризикам за допомогою таких інструментів, як електронні декларації, контроль за конфліктом інтересів і використання відкритих даних. Складова виявлення корупції налаштовує механізми моніторингу та контролю, тоді як каральний елемент забезпечує притягнення винних до відповідальності. Освітній аспект спрямований на виховання антикорупційної культури, а прозорість і відкритість гарантують громадянам доступ до важливої інформації. Ключове значення в реалізації антикорупційної політики відіграють спеціалізовані установи, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції. Воно відповідає за

розроблення превентивних механізмів, контроль за деклараціями і виконанням норм антикорупційного законодавства. Ефективність таких інституцій безпосередньо впливає на якість усього комплексу боротьби з корупцією.

Таким чином, антикорупційна політика постає як система правових, організаційних і соціальних механізмів, що працює на створення прозорого та відповідального публічного управління. Її основна мета — не лише боротьба з корупцією, а й сприяння сталому розвитку держави, покращення добробуту громадян і посилення демократичних інститутів.

Прозорість у публічному управлінні є одним із найважливіших інструментів протидії корупції. Вона розкриває діяльність органів влади, надає доступ до інформації про процеси прийняття рішень і створює умови для громадського контролю. У сучасному світі прозорість виступає не лише принципом належного управління, а й дієвим механізмом зменшення корупційних ризиків. Вона сприяє підвищенню ефективності держструктур та рівня довіри громадян до влади. Основу прозорості складає забезпечення вільного доступу громадян до достовірної, актуальної та зрозумілої інформації про діяльність органів влади на всіх рівнях. Це означає відкритість процедур, чіткість управлінських рішень, прозорість у розподілі бюджетних коштів і можливість громадян брати участь у процесах державного управління [2; 3].

Прозорість нерозривно пов'язана з підзвітністю: вона створює умови для оцінки діяльності чиновників і забезпечує можливість їх притягнення до відповідальності за порушення. Як превентивний інструмент у боротьбі з корупцією, прозорість ускладнює здійснення корупційних практик.

Доступність інформації ускладнює приховування зловживань або маніпуляцій з використанням службових ресурсів у приватних інтересах. Більше того, прозорість сприяє укоріненню доброчесності як норми суспільного життя, формуючи очікування відповідальної поведінки від посадових осіб. Реалізація прозорості ґрунтується на поєднанні правових та цифрових інструментів. До ключових із них належать відкриті дані, електронне врядування, публічні реєстри, електронні закупівлі та звітність владних органів.

В Україні впровадження політики прозорості значною мірою здійснюється через діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції, яке адмініструє систему електронного декларування та контролює виконання антикорупційного законодавства. Водночас ефективність прозорості як методу боротьби з корупцією залежить насамперед від активної участі громадянського суспільства.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика переваг та обмежень прозорості в антикорупційній політиці

| Аспект впливу | Позитивні ефекти (переваги) | Потенційні обмеження (ризики) |
|----------------------|--|--|
| Інституційний | Підвищення відкритості діяльності органів влади | Формалізація прозорості без реального змістовного наповнення |
| Соціальний | Зростання рівня довіри громадян до публічних інституцій | Обмежена доступність інформації для окремих груп населення |
| Контрольний | Посилення механізмів громадського та громадянського контролю | Недостатній рівень використання відкритих даних |
| Антикорупційний | Зниження корупційних ризиків та можливостей для зловживань | Можливість маніпулювання або вибіркового оприлюднення інформації |

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Прозорість служить потужним механізмом протидії корупції, оскільки забезпечує відкритість роботи державних органів, підвищує їх підзвітність і створює умови для ефективного громадського нагляду. Її ключова роль полягає у формуванні системи публічного управління, яка мінімізує ризики зловживань владою та спрямована на задоволення суспільних потреб. Але досягнення її ефективності можливе лише за умови комплексного підходу, що включає доступність інформації, активну участь громадян і дієві механізми відповідальності.

Громадськість відіграє фундаментальну роль у забезпеченні якісного управління та боротьбі з корупцією. Активна участь громадян стає додатковою запорукою контролю над діяльністю державної влади, що сприяє вищому рівню її

підзвітності перед суспільством. Громадський контроль являє собою систему інструментів, методів і практичних заходів, завдяки яким люди, громадські організації та медіа спостерігають за діями державних органів, аналізують їхню роботу та впливають на її корегування. Основна мета цього процесу — забезпечення відкритості, прозорості та відповідальності влади перед суспільством, що є неодмінною складовою демократичного врядування. У сучасному світі громадськість більше не обмежується пасивною позицією спостерігача, а навпаки, дедалі активніше бере участь у процесах управління. Це виявляється у впливі на формування політик, участі у прийнятті рішень, їх моніторингу та оцінці результатів роботи органів влади. Такий підхід відповідає засадам ефективного врядування, які базуються на принципах відкритості, залученості, підзвітності та дотриманні верховенства права.



Рис. 1.4. Механізм громадського контролю у протидії корупції

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Громадський контроль виконує ключову роль у забезпеченні участі громадян у публічному управлінні та створенні механізмів впливу на діяльність органів влади. Його реалізація відбувається через широкий спектр інструментів, серед яких громадські слухання, електронні петиції, участь у консультативно-дорадчих

органах, проведення громадських експертиз, моніторинг відкритих даних, антикорупційна діяльність громадських організацій та журналістські розслідування.

Ефективність цих інструментів великою мірою залежить від рівня зрілості громадянського суспільства, доступності інформації та готовності державних органів до відкритого діалогу з громадянами. Важливою умовою також є правове забезпечення участі суспільства, яке регулює доступ до інформації, вплив на ухвалення рішень та механізми контролю. Водночас існує низка викликів, які супроводжують процеси реалізації громадського контролю [3; 2].

Серед ключових проблем можна відзначити недостатню активність населення, низький рівень обізнаності про наявні механізми участі, формальний підхід до залучення громадськості, обмежений доступ до необхідної інформації та супротив з боку деяких представників влади. Таким чином, громадськість та інститути громадського контролю є невід'ємними елементами системи боротьби з корупцією. Їхні зусилля сприяють підзвітності органів влади й створюють умови для прозорого публічного управління. Проте ефективність цих механізмів можлива лише за одночасної взаємодії трьох факторів: відкритості влади, залученості громадян і наявності дієвих інструментів участі. Розвиток громадського контролю залишається важливою умовою для зміцнення демократичних інститутів, підвищення довіри суспільства до держави та зниження рівня корупції.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність антикорупційної політики в системі публічного управління?
2. Які основні причини виникнення корупції в органах державної влади?
3. Які форми корупційних проявів є найбільш поширеними?
4. Які принципи лежать в основі антикорупційної політики?
5. У чому полягає взаємозв'язок між прозорістю та підзвітністю влади?
6. Які основні інструменти забезпечення прозорості в публічному управлінні?
7. Як електронне урядування впливає на зниження корупційних ризиків?

8. Яку роль відіграють відкриті дані у забезпеченні прозорості діяльності органів влади?

9. У чому полягає значення системи електронного декларування?

10. Які функції виконує Національне агентство з питань запобігання корупції у сфері забезпечення прозорості?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Антикорупційна політика — це:

- a) сукупність заходів щодо покарання посадових осіб
- b) система заходів щодо запобігання, виявлення та протидії корупції
- c) діяльність лише правоохоронних органів
- d) контроль за фінансовою діяльністю підприємств

2. Основною метою антикорупційної політики є:

- a) збільшення контролю над громадянами
- b) зменшення впливу громадськості
- c) запобігання корупції та підвищення ефективності управління
- d) скорочення державних витрат

3. Який із наведених принципів належить до антикорупційної політики?

- a) централізація
- b) прозорість
- c) ізоляція
- d) автономія

4. Прозорість у публічному управлінні означає:

- a) обмеження доступу до інформації
- b) відкритість та доступність інформації про діяльність органів влади
- c) передачу повноважень приватному сектору
- d) скорочення функцій держави

5. Який інструмент сприяє зменшенню корупційних ризиків?

- a) закритість інформації
- b) електронне урядування

- c) централізація влади
- d) обмеження участі громадян

6. Основною функцією Національне агентство з питань запобігання корупції

є:

- a) здійснення судочинства
- b) формування та реалізація антикорупційної політики
- c) управління державним бюджетом
- d) регулювання банківської діяльності

7. Конфлікт інтересів — це:

- a) суперечність між особистими інтересами та службовими повноваженнями
- b) конфлікт між працівниками
- c) порушення трудової дисципліни
- d) економічна конкуренція

8. Який механізм забезпечує участь громадян у контролі за владою?

- a) централізація управління
- b) громадський контроль
- c) адміністративний тиск
- d) закритість даних

9. Яка з наведених характеристик відповідає підзвітності?

- a) приховування інформації
- b) обов'язок органів влади звітувати про свою діяльність
- c) незалежність від громадськості
- d) обмеження контролю

10. Який фактор підвищує ефективність антикорупційної політики?

- a) закритість управлінських процесів
- b) низький рівень участі громадян
- c) прозорість та громадський контроль
- d) відсутність контролю

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.4: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | c | b | b | b | b | a | b | b | c |

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

«Цифрова взаємодія влади та громади як інструмент ефективного публічного управління»

Для розуміння сутності сучасних підходів до взаємодії влади з громадськістю доцільно звернутися до досвіду країн Європейського Союзу, зокрема Естонії, яка є одним із найбільш успішних прикладів впровадження принципів належного врядування через цифрові інструменти.

Естонія послідовно реалізувала модель електронного урядування, що забезпечує відкритість діяльності державних органів, доступ громадян до публічної інформації та їх активну участь у процесах прийняття управлінських

рішень. До впровадження цифрових рішень система взаємодії влади та громадян характеризувалася бюрократичністю, низькою швидкістю прийняття рішень та обмеженим рівнем участі громадськості.

Одним із ключових факторів успіху стало створення інтегрованих електронних платформ, які дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги, подавати звернення, брати участь у громадських обговореннях і здійснювати контроль за діяльністю влади. Це сприяло підвищенню прозорості управління та зростанню рівня довіри до державних інституцій.

Другим важливим чинником стала ефективна комунікаційна політика. Держава забезпечила доступність інформації, регулярний зворотний зв'язок та активне залучення громадян до обговорення важливих управлінських рішень. У результаті сформувалася культура взаємодії, заснована на відкритості та партнерстві.

Третім аспектом є високий рівень цифрової грамотності населення та розвиток цифрової інфраструктури, що дозволило забезпечити масове використання електронних сервісів і підвищити ефективність публічного управління.

Водночас впровадження цифрових інструментів супроводжувалося певними викликами, зокрема необхідністю захисту персональних даних, забезпечення кібербезпеки та подолання цифрової нерівності. Однак завдяки системному підходу Естонія змогла створити ефективну модель взаємодії влади та громадян.

Таким чином, досвід Естонії свідчить, що ефективна комунікація між владою та громадськістю є ключовим елементом належного врядування та важливим чинником підвищення ефективності публічного управління.

На відміну від Естонії, в Україні процес впровадження цифрових інструментів взаємодії перебуває на етапі активного розвитку, але супроводжується низкою організаційних та інституційних обмежень.

Розглянемо умовну управлінську ситуацію.

Середня територіальна громада в Україні (з населенням близько 80 тис. осіб) впровадила цифрову платформу для взаємодії з мешканцями з метою підвищення відкритості управління та залучення громадян до прийняття рішень. Громада має достатній потенціал для розвитку, проте стикається з рядом проблем:

- низький рівень участі громадян у цифрових ініціативах;
- недостатня поінформованість населення;
- формальний характер комунікації;
- відсутність ефективного зворотного зв'язку;
- низький рівень довіри до органів влади.

Місцева влада ставить за мету підвищити ефективність комунікації з громадянами, забезпечити їх активну участь у прийнятті рішень та впровадити принципи good governance.

Ключове питання, яке постає перед керівництвом громади: Як забезпечити ефективну взаємодію влади та громадськості з використанням сучасних цифрових інструментів?

Для вирішення цього завдання необхідно врахувати:

- рівень цифрової грамотності населення;
- якість інформаційної політики;
- необхідність забезпечення зворотного зв'язку;

- рівень довіри до органів влади;
- доступність цифрової інфраструктури.

У процесі аналізу громада визначає такі ключові аспекти:

1. Комунікаційні обмеження

Недостатня інформованість громадян, відсутність ефективних каналів взаємодії, слабка комунікаційна стратегія.

2. Інституційні проблеми

Формальний підхід до взаємодії, недостатня прозорість прийняття рішень, обмежені управлінські компетенції.

3. Цифрові бар'єри

Нерівний доступ до цифрових технологій, низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення.

4. Соціальні фактори

Низький рівень довіри до влади, пасивність громадян, відсутність культури участі.

На основі проведеного аналізу громада може визначити такі стратегічні напрями розвитку:

- впровадження ефективної комунікаційної стратегії;
- розвиток цифрових сервісів взаємодії;
- підвищення прозорості управлінських процесів;
- залучення громадян до прийняття рішень;
- підвищення цифрової грамотності населення;
- формування довіри до органів влади.

Таблиця. 1.8

Порівняльний аналіз: Естонія – Україна

| Критерій | Естонія | Україна |
|---------------------------|-----------|------------|
| Рівень цифровізації | Високий | Середній |
| Рівень довіри до влади | Високий | Низький |
| Комунікація з громадянами | Ефективна | Обмежена |
| Інституційна спроможність | Стабільна | Формується |
| Рівень участі громадян | Активний | Низький |

Представлений кейс демонструє, що ефективна взаємодія влади та громадськості є ключовим чинником підвищення якості публічного управління. Досвід Естонії підтверджує, що цифрові інструменти можуть значно підвищити

прозорість і ефективність управління.

Водночас український контекст свідчить про необхідність комплексного підходу до впровадження принципів good governance, що включає розвиток інституцій, підвищення рівня довіри та активізацію участі громадян.

Таким чином, ефективність публічного управління значною мірою залежить від здатності органів влади налагодити результативну комунікацію з громадськістю та забезпечити її реальну участь у процесах управління.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Цифровізація адміністративних послуг як прояв сучасного публічного управління.

У громаді планується впровадження нової системи надання адміністративних послуг через онлайн-платформу. До процесу залучаються органи місцевого самоврядування, ІТ-компанії та громадські організації.

Питання до ситуації:

- Які ознаки публічного управління проявляються в цій ситуації?
- Хто є суб'єктами та об'єктами управління?
- Чи можна вважати цю діяльність прикладом сучасного публічного управління? Чому?

Завдання 2. Механізми публічного адміністрування у подоланні безробіття на місцевому рівні.

У місті спостерігається зростання рівня безробіття. Органи місцевого самоврядування мають розробити заходи для покращення ситуації.

Питання до ситуації:

- Які механізми публічного адміністрування доцільно застосувати (правові, економічні, організаційні, інформаційні)?
- Які конкретні інструменти можна використати?
- Обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 3. Комунікаційні помилки органів влади та порушення принципів

належного врядування (Good Governance).

Орган місцевого самоврядування оприлюднив рішення про підвищення тарифів лише на офіційному сайті без додаткового інформування громадян. Це викликало суспільне невдоволення.

Питання до ситуації:

- Які принципи Good Governance були порушені?
- Які недоліки у комунікації допустив орган влади?
- Як слід було організувати комунікацію, щоб уникнути конфлікту?

Завдання 4. Прозорість діяльності органів влади: формальність чи інструмент антикорупційної політики?

Орган державної влади регулярно оприлюднює інформацію про свою діяльність, однак вона подається у складній, формалізованій формі, без пояснень і візуалізації, що ускладнює її сприйняття громадянами. У результаті рівень довіри до органу влади залишається низьким.

Питання до ситуації:

- Чи забезпечує така практика реальну прозорість і чи сприяє вона зниженню корупційних ризиків?
- Які принципи антикорупційної політики та належного врядування реалізуються формально або порушуються?
- Які корупційні ризики можуть виникати за умов формальної відкритості інформації?

Публічне управління та адміністрування в сучасних реаліях виступають важливим механізмом для забезпечення ефективного функціонування держави, задоволення потреб громадян та побудови якісної системи співпраці між владою і суспільством. Дослідження сутності, основних засад та змін у сфері публічного управління демонструє його еволюцію від класичної адміністративно-бюрократичної моделі до сучасної системи, яка орієнтована на відкритість, демократичність та врахування інтересів громадян. Така система спирається на ключові принципи: прозорість, підзвітність, ефективність і активну участь громадськості.

Аналіз механізмів та інструментів публічного адміністрування продемонстрував, що їхнє всебічне впровадження сприяє ефективній реалізації управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей розвитку. Застосування правових, економічних, організаційних та інформаційних механізмів дозволяє державі активно й результативно впливати на суспільні процеси. Водночас інтеграція сучасних інструментів, зокрема цифрових технологій, значно покращує якість адміністративних послуг і сприяє оптимізації процесів у сфері управління. Дослідження взаємозв'язків між владою та громадськістю продемонструвало, що якісна публічна комунікація є ключовим чинником у впровадженні принципів належного врядування. Вона сприяє відкритості діяльності державних органів, зміцнює довіру громадян та стимулює їхню участь у процесах ухвалення управлінських рішень. Натомість відсутність належної комунікації або її формальний, поверхневий характер можуть провокувати

соціальне незадоволення та знижувати ефективність керівництва.

Аналіз антикорупційної політики та заходів щодо забезпечення прозорості в державному управлінні засвідчив, що відкритість, доступність і зрозумілість інформації є основними елементами для мінімізації корупційних ризиків. Виявлено, що формальна прозорість без акценту на якісне подання даних не гарантує ефективної підзвітності влади та не сприяє зміцненню довіри громадськості.

Публічне управління та адміністрування представляють собою складну, багатогранну систему, чия ефективність залежить від гармонійного поєднання інноваційних управлінських підходів, результативних механізмів, відкритих каналів комунікації й послідовного впровадження антикорупційної політики. Основна мета його розвитку полягає у створенні дієвої, прозорої та орієнтованої на інтереси громадян системи врядування, здатної відповідати викликам сучасності.

Найкращий спосіб передбачити майбутнє — це створити його»

— Peter Drucker.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посібник. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с
2. Євтушенко А. С. Механізми запобігання та протидії корупції в публічному управлінні: дис. ... канд. наук з держ. упр. Харків, 2024.
3. Вчені записки Таврійського національного університету. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2.
4. Плотніченко С. Р., Вороніна Ю. Є. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. Вип. 1. С. 88 – 93.
5. Вороніна Ю. Є. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2022. Вип. 1. С. 17 – 23.
6. Вороніна Ю. Є., Плотніченко С. Р., Єфіменко Л. М. Комунікація в системі публічного управління як інструмент мотиваційного менеджменту та формування ділової репутації органів влади. Наукові перспективи. 2026. № 1(67). С. 176-185.
7. Плотніченко С. Р., Вороніна Ю. Є., Ортіна Г. В. Комплексний підхід до управління внутрішніми процесами в системі публічного управління: комунікативний, операційний та офісний менеджмент. Наукові інновації та передові технології. 2026. № 2(54).
8. Панченко С. В. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 300 с.
9. Зущик Є. Ю. Стан публічного адміністрування в Україні та напрями його розвитку. Київський юридичний журнал. 2024. № 2. С. 85–92.
10. Вороніна Ю. Є., Плотніченко С. Р. Концепції функціонування соціально – відповідального суспільства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. Вип. 2. С.18 – 23.

РОЗДІЛ 2. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА

У сучасних умовах глобалізації та трансформації світової економіки євроінтеграційна політика виступає одним із ключових напрямів розвитку держав, що прагнуть забезпечити стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію до міжнародних економічних структур. Європейський Союз як унікальне інтеграційне об'єднання демонструє високий рівень економічної, політичної та інституційної взаємодії, що робить його одним із найуспішніших прикладів регіональної інтеграції у світі.

Актуальність дослідження євроінтеграційної політики зумовлена необхідністю глибокого аналізу процесів розширення Європейського Союзу, трансформації його економічної політики, а також оцінки впливу інтеграційних і дезінтеграційних процесів на розвиток країн-членів та партнерських держав. Особливого значення ці питання набувають у контексті сучасних викликів, зокрема економічних криз, геополітичної нестабільності, посилення конкуренції на світових ринках та зростання ролі регіональних інтеграційних об'єднань.

Євроінтеграційні процеси мають комплексний характер і охоплюють широкий спектр економічних, політичних та соціальних аспектів. Розширення Європейського Союзу сприяє підвищенню рівня добробуту населення, розвитку внутрішнього ринку, посиленню інвестиційної активності та формуванню спільних політик у різних сферах. Водночас такі процеси супроводжуються низкою викликів, зокрема нерівномірністю економічного розвитку країн-членів, конфліктами інтересів та необхідністю адаптації національних економік до європейських стандартів.

Важливим елементом сучасної євроінтеграційної політики є аналіз дезінтеграційних процесів, зокрема виходу Великої Британії з Європейського Союзу (Brexit), який став прецедентом у розвитку інтеграційних процесів. Дослідження причин, наслідків та можливих сценаріїв розвитку подібних процесів дозволяє краще зрозуміти механізми функціонування ЄС та оцінити ризики для його подальшого розвитку.

Для України євроінтеграція є стратегічним напрямом державної політики, що

визначає вектор соціально-економічного розвитку країни. Підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом стало важливим етапом у процесі інтеграції України до європейського економічного простору, відкривши нові можливості для розвитку торгівлі, залучення інвестицій та модернізації національної економіки. Водночас інтеграційні процеси вимагають проведення глибоких структурних реформ, адаптації законодавства та підвищення ефективності системи публічного управління.

Метою даного розділу є комплексний аналіз євроінтеграційної політики в контексті сучасних економічних трансформацій, а також дослідження її впливу на розвиток країн Європейського Союзу та України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати вплив розширення ЄС на добробут населення та економічний розвиток країн-членів;
- дослідити особливості економічної політики Європейського Союзу щодо країн-членів і третіх країн;
- оцінити причини та наслідки процесу виходу Великої Британії з ЄС;
- визначити роль України у процесах європейської економічної інтеграції;
- проаналізувати особливості інтеграції України у світову економіку.

Таким чином, дослідження євроінтеграційної політики дозволяє не лише оцінити сучасні тенденції розвитку Європейського Союзу, але й визначити перспективи інтеграції України до європейського та світового економічного простору, що є важливим для формування ефективної державної політики та забезпечення сталого розвитку країни.

2.1. Трансформація стратегічного управління в умовах глобальних викликів та євроінтеграції

Розширення Європейського Союзу є одним із наймасштабніших і найскладніших політико-економічних процесів сучасної Європи, що визначив нову конфігурацію регіонального розвитку, механізми перерозподілу ресурсів, напрями торговельної та соціальної політики, а також умови забезпечення

добробуту населення країн-членів. На відміну від вузького трактування розширення як простого збільшення кількості держав-учасниць, у сучасному науковому дискурсі воно розглядається як багатовимірний інтеграційний процес, що охоплює інституційне зближення, гармонізацію законодавства, структурну модернізацію економік, трансформацію ринків праці, зміну логіки бюджетної солідарності та перегляд засад спільної політики ЄС [1; 2; 6].

Актуальність аналізу впливу розширення ЄС на добробут європейців зумовлена тим, що результати інтеграційної політики не є ані лінійними, ані однорідними. Для одних країн-членів інтеграція стала джерелом прискореного економічного зростання, залучення інвестицій, модернізації інфраструктури, доступу до єдиного ринку та інституційної стабілізації. Для інших — породила нові виклики, пов'язані з бюджетним навантаженням, посиленням внутрішньої конкуренції, міграційним тиском, нерівномірністю регіонального розвитку та конфліктом інтересів між “старими” і “новими” членами Союзу [2; 3; 6]. Саме тому оцінка добробуту в контексті розширення потребує комплексного підходу, який поєднує макроекономічний, соціальний, інституційний та територіальний виміри.

У класичному розумінні добробут населення пов'язується з рівнем доходів, зайнятістю, доступом до якісних послуг, стабільністю соціального середовища, рівнем безпеки та можливостями людського розвитку. В умовах Європейського Союзу ця категорія набуває ширшого змісту, оскільки включає також доступ до спільного ринку, свободу пересування, участь у наднаціональних програмах підтримки, стандарти правового захисту, якість публічного управління та перспективи регіонального розвитку [2; 11; 12]. Отже, добробут європейців не може бути оцінений лише через приріст ВВП; він потребує аналізу якісних змін у структурі економіки, соціальній сфері та інституційній архітектурі.

Розширення ЄС мало декілька хвиль, але особливе значення для сучасної Європи мав етап 2004–2013 років, коли до Союзу приєдналися країни Центральної та Східної Європи, а також держави Балтії, Болгарія, Румунія та Хорватія. Саме це розширення стало не лише кількісним, а й якісним рубежем, адже інтеграція відбувалася між країнами з різними рівнями розвитку, історичним досвідом,

інституційною зрілістю та структурою національних економік [1; 3]. У цьому контексті ЄС постав перед необхідністю поєднати логіку поглиблення внутрішньої інтеграції з потребою територіального зближення та підтримки нових членів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що розширення ЄС відбувалося під впливом не лише економічних, а й політичних і безпекових міркувань. Після завершення холодної війни інтеграція країн Центральної та Східної Європи до європейського простору розглядалася як інструмент стабілізації континенту, запобігання новим розломам, поширення демократичних інститутів та ринкових реформ [2; 10]. Тому розширення з самого початку мало подвійний характер: з одного боку, це був економічний проєкт розширення ринку, а з іншого — політичний проєкт консолідації Європи.

Важливим наслідком цього процесу стало формування нової моделі економічної взаємодії в межах Союзу. Приєднання нових членів сприяло розширенню внутрішнього ринку, зростанню обсягів торгівлі, інтенсифікації інвестиційних потоків, зміцненню виробничих ланцюгів та перенесенню частини промислової активності до країн із нижчими витратами виробництва. Водночас це спричинило і нову диференціацію, оскільки вигоди від інтеграції розподілялися нерівномірно між регіонами, соціальними групами та секторами економіки [1; 6].

Для нових країн-членів інтеграція з ЄС означала доступ до структурних і кохезійних фондів, що стали важливими джерелами фінансування модернізації інфраструктури, розвитку транспортних коридорів, реформування системи державного управління, підтримки малого та середнього бізнесу, підвищення енергоефективності та розвитку людського капіталу. У багатьох випадках саме кошти ЄС дали змогу прискорити наздоганяюче зростання та підвищити стандарти життя [2; 6]. Для старих членів Союзу розширення створило нові можливості для збуту товарів, залучення робочої сили, географічного розширення бізнесу та посилення політичного впливу ЄС. Однак одночасно воно посилювало дебати щодо “вартості солідарності”, перерозподілу бюджетних ресурсів і конкуренції на внутрішньому ринку.

Поглиблення євроінтеграційних процесів супроводжувалося й розвитком

спільної економічної політики ЄС щодо країн-членів і третіх країн. Європейський Союз використовує широкий арсенал інструментів: політику єдиного ринку, бюджетну та регіональну політику, аграрну підтримку, політику конкуренції, торговельні угоди, фінансові механізми підтримки реформ та нормативну гармонізацію [6; 7; 11]. Для країн-членів це означає функціонування в межах єдиного регуляторного простору, а для третіх країн — необхідність адаптації до стандартів ЄС задля доступу до його ринку.

Особливе значення в оцінці наслідків розширення має аналіз суперечностей, які виявилися в процесі функціонування ЄС. На практиці інтеграція не усуває конфлікти інтересів, а часто лише переводить їх на інший рівень. Серед основних ліній напруги можна виокремити різне бачення бюджетної дисципліни, підходи до міграційної політики, ставлення до подальшого розширення, конкуренцію за інвестиції, дискусії навколо спільної аграрної політики та механізмів перерозподілу [6; 8]. Саме тому аналіз добробуту європейців в умовах розширення має враховувати як прямі економічні ефекти, так і приховані інституційні та політичні витрати.

У сучасній науковій літературі існує кілька основних підходів до оцінки впливу розширення ЄС. Перший — макроекономічний — фокусується на змінах ВВП, інвестицій, продуктивності праці, інфляції, зовнішньої торгівлі та зайнятості. Другий — соціальний — акцентує увагу на доходах домогосподарств, доступі до соціальних послуг, трудовій міграції, освітніх можливостях та якості життя. Третій — інституційний — аналізує зміни в системі врядування, рівень адаптації до норм ЄС, якість державних інституцій, боротьбу з корупцією та ефективність використання європейських фондів [2; 6; 10]. Лише інтеграція цих підходів дає змогу отримати цілісну картину.

Позитивні ефекти розширення часто проявлялися у прискоренні темпів економічного зростання нових країн-членів. За рахунок інвестицій, доступу до єдиного ринку та підвищення інституційної довіри країни Центральної та Східної Європи продемонстрували швидші темпи зближення з середнім рівнем розвитку ЄС, ніж у доінтеграційний період [1; 3]. Водночас конвергенція не була автоматичною: країни, які ефективніше використовували європейські інструменти підтримки та

проводили внутрішні реформи, отримували кращі результати. Це означає, що сам факт членства у ЄС не гарантує добробуту; вирішальне значення має якість національної економічної політики.

Помітним наслідком інтеграції стало пожвавлення ринку праці. З одного боку, розширення сприяло мобільності робочої сили, що дозволило мільйонам європейців шукати кращі можливості працевлаштування в інших державах-членах. З іншого — це створило асиметричні ефекти. Для країн-донорів робочої сили виникали проблеми “відтоку мізків” та депопуляції окремих регіонів, тоді як країни-реципієнти отримували додатковий трудовий ресурс, але також стикалися з викликами інтеграції мігрантів і тиском на соціальні системи [1; 6]. Таким чином, вплив розширення на добробут через ринок праці був неоднозначним і залежав від конкретного національного контексту.

Окремий вимір становить територіальна нерівність. Розширення ЄС сприяло загальному економічному пожвавленню, але не всі регіони однаково скористалися новими можливостями. Великі міські центри, прикордонні території, транспортні вузли та регіони з кращими інституційними можливостями інтегрувалися швидше, тоді як периферійні й депресивні території інколи відставали ще більше [2]. У відповідь ЄС посилив значення політики згуртування, яка має на меті вирівнювання умов розвитку через структурні та інвестиційні фонди.

Передумови оцінки впливу розширення ЄС на добробут населення визначаються кількома базовими чинниками. По-перше, необхідно враховувати різницю стартових умов між країнами “старої” та “нової” Європи. По-друге, слід брати до уваги глибину інституційних реформ і здатність держав-членів використовувати можливості єдиного ринку. По-третє, важливим є аналіз того, наскільки інтеграція супроводжувалася соціальною адаптацією, підвищенням продуктивності праці, розвитком людського капіталу та інвестиціями в модернізацію. Саме сукупність цих факторів формує реальний вплив розширення ЄС на добробут європейців [1; 2; 6].

Для систематизації основних наслідків розширення ЄС доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 2.1

Вплив розширення ЄС на добробут європейців

| Напрямок впливу | Позитивні наслідки | Суперечливі та негативні наслідки |
|------------------------|---|---|
| Економічне зростання | Розширення ринку, приріст ВВП, зростання інвестицій, модернізація виробництва | Нерівномірність вигод між країнами та регіонами, залежність окремих економік від зовнішнього капіталу |
| Ринок праці | Нові робочі місця, трудова мобільність, зниження безробіття в окремих секторах | Відтік робочої сили з периферійних країн, міграційний тиск, структурні дисбаланси |
| Соціальна сфера | Підвищення стандартів життя, доступ до європейських програм, покращення інфраструктури | Соціальна напруга внаслідок нерівномірного розподілу вигод, посилення відчуття нерівності |
| Інституційний розвиток | Гармонізація законодавства, посилення якості врядування, підвищення інституційної довіри | Значні витрати на адаптацію, ризик формального запозичення норм без належної імплементації |
| Регіональний розвиток | Доступ до структурних фондів, розвиток транспортної та соціальної інфраструктури | Поглиблення розриву між центром і периферією, неоднакова спроможність регіонів використовувати кошти |
| Політична інтеграція | Посилення стабільності, закріплення демократичних інститутів, участь у спільних політиках | Конфлікти інтересів між країнами-членами, суперечки щодо розподілу ресурсів та політичних пріоритетів |
| Напрямок впливу | Позитивні наслідки | Суперечливі та негативні наслідки |

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 6].

Наведена таблиця демонструє, що розширення ЄС не має виключно

позитивного або виключно негативного характеру. Його наслідки мають амбівалентну природу та значною мірою залежать від того, чи спроможна конкретна країна і конкретний регіон інтегруватися у нові економічні та інституційні умови. Матеріал свідчить, що добробут у межах ЄС формується не лише як результат доступу до спільного ринку, але і як наслідок ефективної внутрішньої політики, здатності використовувати переваги інтеграції та компенсувати її ризики.

Оцінка наведеного матеріалу дає підстави для кількох важливих висновків. По-перше, економічне зростання після розширення ЄС не завжди автоматично перетворюється на рівномірне зростання добробуту населення. Наявність інвестицій і доступ до ринку створюють можливості, але без активної соціальної політики, регіонального вирівнювання та підтримки людського капіталу ці можливості можуть акумулюватися лише у вузьких групах або окремих центрах розвитку. По-друге, внутрішня мобільність у межах ЄС має подвійний ефект: вона підвищує індивідуальні шанси громадян, але одночасно поглиблює структурні проблеми в державах із менш динамічним ринком праці. По-третє, для довгострокового позитивного впливу розширення вирішальне значення має інституційна спроможність: саме вона визначає, чи стають європейські фонди та політики реальним механізмом підвищення добробуту [2; 6; 10].

У цьому контексті доцільно звернути увагу на економічну політику ЄС щодо країн-членів і третіх країн. Вона є одним із головних інструментів поглиблення євроінтеграційних процесів і безпосередньо впливає на добробут громадян. Для країн-членів ЄС реалізує політику економічного згуртування, аграрну політику, спільну політику конкуренції, екологічне регулювання, цифровий перехід та інструменти фінансової стабілізації [6; 10]. Для третіх країн, зокрема держав-кандидатів і партнерів, ЄС використовує угоди про асоціацію, преференційні торговельні режими, інструменти сусідства, фінансову допомогу та механізми адаптації до *acquis communautaire* [7; 10].

Поглиблення євроінтеграційних процесів також відкрило нові можливості у сфері соціальної політики. Хоча ЄС не є державою соціального добробуту в класичному розумінні, він впливає на національні соціальні моделі через спільні

стандарти зайнятості, трудового права, антидискримінаційної політики, підтримки мобільності молоді, освітніх програм і регіонального розвитку [2; 10]. Саме ці механізми сприяють формуванню “європейського соціального простору”, в межах якого добробут дедалі більше визначається не лише внутрішньою політикою держави, а й участю в наднаціональних програмах солідарності.

Разом із тим розширення ЄС посилило конкуренцію всередині Союзу. Це стосується не лише ринку товарів, а й боротьби за інвестиції, людський капітал, технології та логістичні переваги. У результаті деякі країни й регіони змогли значно зміцнити свої конкурентні позиції, тоді як інші виявилися вразливими до деіндустріалізації або втрати трудового потенціалу [1; 3]. Отже, добробут у розширеному ЄС дедалі більше залежить від здатності економіки інноваційно оновлюватися, а не лише від участі у спільному ринку.

Окремо слід розглянути кризові явища та конфлікт інтересів у процесі функціонування ЄС. Саме вони показують межі інтеграційного оптимізму. Фінансова криза 2008 року, боргова криза в окремих країнах Єврозони, міграційна криза, енергетичні шоки, дискусії щодо санкційної політики та різні оцінки ролі наднаціональних інституцій продемонстрували, що розширення ЄС не усуває внутрішніх суперечностей, а в окремих випадках навіть посилює їх [6; 8]. Для добробуту населення це означає, що інтеграція створює не лише можливості, а й залежність від рішень, що приймаються на наднаціональному рівні.

У політичному сенсі конфлікт інтересів найчастіше виявляється у трьох площинах. Перша — бюджетна: суперечки між донорами та реципієнтами коштів ЄС щодо обсягів перерозподілу. Друга — нормативна: різне ставлення до верховенства права, міграційних правил, екологічної політики чи ринку праці. Третя — стратегічна: відмінності у баченні майбутнього ЄС — від поглиблення федералізації до захисту національного суверенітету [6; 10].

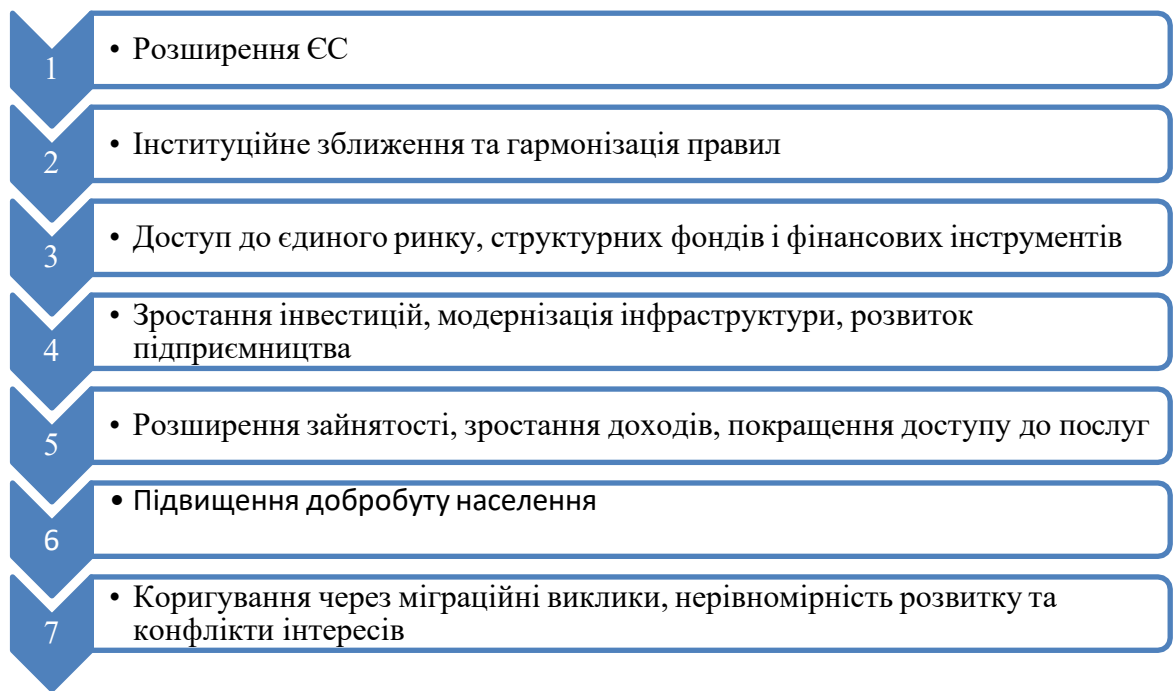


Рис. 2.1. Вплив розширення Європейського Союзу на соціально-економічний розвиток та добробут населення

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 6; 10].

Усі ці аспекти прямо чи опосередковано впливають на добробут, оскільки визначають умови економічної стабільності, інвестиційного клімату та соціальної довіри.

Для більш ґрунтовного розуміння причинно-наслідкових зв'язків між розширенням ЄС та добробутом населення доцільно подати логіку цього впливу у вигляді узагальненої схеми.

Подана схема наочно демонструє, що вплив розширення ЄС на добробут населення є опосередкованим і проходить через систему інституційних та економічних механізмів. Ключовим стартовим імпульсом є не саме членство, а інституційне зближення, яке відкриває доступ до європейських ресурсів, правил і можливостей. Далі вирішальне значення має те, як ці можливості перетворюються на модернізацію економіки, нові робочі місця, інфраструктурний розвиток і зростання доходів.

Водночас нижній рівень схеми показує, що процес не є замкненим у позитивному циклі. На нього постійно впливають коригуючі фактори — міграційні дисбаланси, територіальна нерівність, інституційна слабкість окремих регіонів та

політичні конфлікти інтересів. Саме ці фактори пояснюють, чому в межах одного інтеграційного простору результати для добробуту можуть суттєво різнитися.

Для країн Центральної та Східної Європи найбільш відчутним ефектом розширення стало поєднання економічного зростання з модернізацією публічного управління. Інтеграція в ЄС вимагала реформування державних інституцій, підвищення якості правового поля, поліпшення умов ведення бізнесу та посилення фінансової дисципліни [2; 6]. У результаті підвищувався не лише номінальний добробут, а й загальна якість соціально-економічного середовища. Разом із тим частина країн зіткнулася з феноменом “подвійної залежності”: від фінансування з фондів ЄС та від трудової міграції як джерела доходів домогосподарств.

З точки зору третіх країн, розширення ЄС також мало істотні наслідки. Держави, які межують із Союзом або перебувають у форматах асоціації, отримували можливість інтенсивнішої торговельної взаємодії, адаптації до європейських стандартів та участі у програмах співробітництва. Але одночасно зростали й бар’єри для тих, хто не був готовий до регуляторної адаптації чи структурної перебудови [7; 10]. Отже, політика ЄС щодо третіх країн є водночас інструментом інтеграції й механізмом селективного допуску до європейського економічного простору.

Важливо підкреслити, що оцінка добробуту населення в контексті розширення ЄС повинна враховувати часовий фактор. Частина позитивних ефектів проявляється доволі швидко — наприклад, зростання експорту або приплив інвестицій. Інші ефекти, такі як підвищення якості людського капіталу, модернізація регіонів чи розвиток інституцій, мають довгостроковий характер.

Аналогічно й негативні наслідки можуть спочатку здаватися незначними, але з часом посилюватися — зокрема депопуляція окремих територій або соціальне невдоволення нерівномірним розподілом вигод [2; 3].

Для сучасної України досвід розширення ЄС має особливу вагу. Він демонструє, що євроінтеграція може бути потужним драйвером модернізації та підвищення добробуту, але лише за умови поєднання зовнішніх можливостей із внутрішньою спроможністю до реформ. Саме тому аналіз наслідків розширення ЄС є важливим не лише для розуміння історії європейської інтеграції, а й для

формування реалістичної стратегії євроінтеграційної політики України.

Отже, розширення Європейського Союзу справило суттєвий вплив на добробут європейців, але цей вплив є неоднорідним, багаторівневим і залежним від сукупності економічних, соціальних та інституційних чинників. Воно сприяло прискоренню економічного зростання, модернізації інфраструктури, розвитку внутрішнього ринку та розширенню можливостей для громадян. Разом із тим процес розширення виявив нові асиметрії, посилив окремі регіональні дисбаланси та загострив дискусії щодо меж солідарності в межах Союзу. Саме тому аналіз розширення ЄС слід розглядати як основу для осмислення не тільки успіхів європейської інтеграції, а й її внутрішніх суперечностей, що визначають майбутнє Європейського Союзу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке євроінтеграція в економічному вимірі?
2. Які основні етапи розширення ЄС?
3. Як розширення ЄС впливає на економічне зростання?
4. У чому полягає поняття добробуту населення?
5. Які чинники визначають рівень добробуту?
6. Які позитивні наслідки розширення ЄС?
7. Які негативні ефекти інтеграції?
8. Яка роль структурних фондів ЄС?
9. Як інтеграція впливає на ринок праці?
10. Які інституційні зміни відбуваються в країнах ЄС?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Євроінтеграція — це:

- a) процес глобалізації
- b) процес економічного та політичного об'єднання держав
- c) внутрішня політика держави
- d) фінансова діяльність

2. Основна мета розширення ЄС:

- a) зменшення конкуренції
- b) інтеграція та розвиток
- c) ізоляція економік
- d) скорочення ринків

3. Добробут населення визначається:

- a) лише доходами
- b) лише зайнятістю
- c) комплексом соціально-економічних факторів
- d) рівнем податків

4. Структурні фонди ЄС спрямовані на:

- a) військові витрати
- b) розвиток регіонів
- c) приватизацію
- d) кредитування банків

5. Розширення ЄС сприяє:

- a) ізоляції ринків
- b) зростанню торгівлі
- c) зменшенню інвестицій
- d) обмеженню мобільності

6. Негативний ефект розширення:

- a) розвиток інфраструктури
- b) зростання ВВП
- c) нерівномірність розвитку

d) інвестиції

7. Інституційна інтеграція означає:

- a) об'єднання культур
- b) гармонізацію законодавства
- c) зменшення експорту
- d) зниження податків

8. ЄС є прикладом:

- a) локальної економіки
- b) регіональної інтеграції
- c) ізольованої системи
- d) фінансової організації

9. Ринок праці ЄС характеризується:

- a) закритістю
- b) мобільністю
- c) обмеженнями
- d) ізоляцією

10. Політика згуртування спрямована на:

- a) конкуренцію
- b) вирівнювання розвитку
- c) скорочення витрат
- d) централізацію

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2.1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | c | b | b | c | b | b | b | b |

2.2. Аналіз процесу виходу Великої Британії з ЄС

Процес виходу Великої Британії з Європейського Союзу став одним із найрезонансних явищ у сучасній історії європейської інтеграції. Brexit змінив не лише політичну архітектуру Європейського Союзу, а й саму логіку осмислення інтеграційних процесів у XXI столітті. Якщо протягом десятиліть європейська

інтеграція розглядалася переважно як поступальний і незворотний процес поглиблення співробітництва, то рішення Великої Британії вийти зі складу ЄС продемонструвало наявність потужних дезінтеграційних тенденцій, здатних суттєво впливати на економічну політику, інституційну стабільність і добробут країн-учасниць [8; 10].

Brexit є складним багаторівневим феноменом, який не можна зводити лише до результатів референдуму 2016 року. Його передумови формувалися протягом тривалого часу під впливом політичних, економічних, історичних, соціальних і культурних факторів. Вихід Великої Британії з ЄС був наслідком довгострокового накопичення суперечностей між британською моделлю державності, що спирається на сильні традиції парламентського суверенітету, та логікою наднаціональної інтеграції, яка передбачає передачу частини національних повноважень спільним європейським інститутам [10].

Особливість Великої Британії в європейському інтеграційному проєкті полягала в тому, що вона від самого початку демонструвала селективний підхід до інтеграції. З одного боку, країна була зацікавлена у вигодах спільного ринку, свободі руху капіталу та розширенні торговельних можливостей. З іншого боку, вона досить обережно ставилася до політичного поглиблення інтеграції, валютного союзу, міграційної політики та наднаціонального регулювання. Така амбівалентність поступово створила ґрунт для зростання євроскептичних настроїв, які згодом трансформувалися в політичну платформу виходу з ЄС [5; 8; 10].

У науковому та політичному дискурсі Brexit часто розглядається як поєднання трьох типів кризи. Перший тип — криза легітимності наднаціонального врядування, коли частина британського суспільства почала сприймати інститути ЄС як віддалені від громадян, недостатньо підзвітні та надмірно бюрократизовані. Другий тип — криза національної ідентичності, яка пов'язувалася з побоюваннями щодо втрати контролю над кордонами, міграційною політикою та самостійністю у виробленні законодавства. Третій тип

— криза перерозподілу вигод від глобалізації та інтеграції, коли різні соціальні групи по-різному оцінювали наслідки участі в ЄС [5; 8].

Політична риторика прихильників Brexit спиралася на тезу про “повернення контролю” над законодавством, фінансами, міграцією та торговельною політикою. Ця теза стала особливо ефективною на тлі посилення соціальної нерівності, нерівномірного регіонального розвитку та зростання недовіри до політичних еліт. У цьому сенсі Brexit можна розглядати не лише як реакцію на європейську інтеграцію, а й як прояв внутрішніх британських соціально-економічних проблем, які були частково перенесені у площину відносин з Європейським Союзом [5; 8].

Економічні аргументи в дебатах щодо Brexit були надзвичайно суперечливими. Прихильники виходу наполягали, що Велика Британія після виходу з ЄС отримає більше свободи для укладання торговельних угод, зменшить регуляторний тиск, припинить значні внески до бюджету ЄС і зможе самостійно визначати пріоритети національного розвитку. Натомість противники Brexit наголошували, що доступ до спільного ринку, інтегрованість у європейські виробничі ланцюги, стабільність для інвесторів та роль Лондона як фінансового центру Європи значною мірою залежать від членства в ЄС [5; 8; 9].

Соціальний вимір Brexit був не менш важливим, ніж економічний. Питання вільного пересування робочої сили стало одним із центральних у публічних дебатах. Для багатьох британських виборців міграція з країн ЄС асоціювалася з посиленням конкуренції на ринку праці, навантаженням на систему охорони здоров'я, освіти й житловий сектор. Водночас численні дослідження засвідчували, що трудова міграція в багатьох випадках мала позитивний вплив на британську економіку, компенсувала дефіцит робочої сили й підтримувала функціонування окремих секторів, зокрема сфери послуг, охорони здоров'я та сільського господарства [5].

У процесі аналізу Brexit доцільно враховувати також інституційний контекст. Договірні засади ЄС не передбачали частого чи стандартного використання механізму виходу, а тому застосування статті 50 Договору про Європейський Союз стало історичним прецедентом [10]. Це означало, що переговорний процес не мав усталеної практики й супроводжувався високим рівнем правової та політичної невизначеності. Унаслідок цього Brexit перетворився на тривалий багатоступеневий процес, який охоплював не лише юридичне припинення членства, а й визначення

нових правил торгівлі, переміщення товарів, митного контролю, фінансових зобов'язань і статусу громадян.

Окремої уваги заслуговує питання про те, чому Brexit став можливим саме у Великій Британії, а не в іншій державі-члені. Відповідь пов'язана з низкою особливостей британської політичної культури. По-перше, у країні завжди був сильний акцент на національному парламентському суверенітеті. По-друге, острівне географічне положення та імперська історія формували відчуття окремішності від континентальної Європи. По-третє, британська політична система тривалий час допускала існування потужних євроскептичних течій у межах великих партій, насамперед Консервативної [8; 9].

Отже, передумови Brexit були багатофакторними. Доцільно систематизувати їх перед подальшим аналізом наслідків і сценаріїв виходу. Така систематизація дозволяє перейти від описової характеристики процесу до його структурованої оцінки.

Таблиця 2.2

Основні передумови виходу Великої Британії з ЄС

| Група чинників | Зміст передумов | Прояв у політичному та економічному житті |
|----------------|---|---|
| Політичні | Прагнення зберегти національний суверенітет, критика наднаціонального врядування, посилення євроскептицизму | Підтримка гасел про “повернення контролю”, критика рішень Брюсселя, вимоги перегляду формату участі в ЄС |
| Економічні | Невдоволення внесками до бюджету ЄС, побоювання щодо регуляторних обмежень, суперечки навколо торговельної політики | Дебати про економічну “ціну членства”, спроби обґрунтувати переваги незалежної торговельної політики |
| Соціальні | Невдоволення міграційними процесами, регіональна нерівність, неоднакове сприйняття вигод глобалізації | Посилення протестних настроїв у депресивних регіонах, негативне ставлення до свободи пересування робочої сили |
| Інституційні | Недовіра до бюрократичних механізмів ЄС, складність процедур ухвалення рішень, дефіцит відчутної підзвітності | Формування образу ЄС як надмірно складної й віддаленої від громадян системи |

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8; 9; 10].

Наведена таблиця дає змогу побачити, що Brexit не був одноразовою реакцією на окрему проблему, а став наслідком накопичення різних груп суперечностей. Особливо важливо, що політичні та соціальні аргументи мали не меншу вагу, ніж економічні. Це означає, що оцінка Brexit не може обмежуватися лише аналізом динаміки торгівлі чи інвестицій; вона має враховувати внутрішню політичну мобілізацію, особливості суспільних настроїв і кризу довіри до наднаціональних інститутів.

Оцінка матеріалу таблиці свідчить про кілька принципових моментів. По-перше, ключовим каталізатором Brexit була не абсолютна нездатність ЄС забезпечувати вигоди Великій Британії, а асиметрія між реальними економічними перевагами членства і суспільним сприйняттям цих переваг. По-друге, переважання політики ідентичності над економічною раціональністю відіграло вирішальну роль у референдумній кампанії. По-третє, Brexit показав, що інтеграційні об'єднання вразливі тоді, коли відбувається розрив між інституційною логікою інтеграції та громадським відчуттям справедливості, контролю й представництва.

Після референдуму 2016 року процес виходу Великої Британії з ЄС проходив у кілька етапів і супроводжувався високим рівнем політичної турбулентності. Уряд Великої Британії був змушений одночасно реагувати на внутрішньополітичний тиск, потребу зберегти економічну стабільність та складність переговорів із Європейським Союзом. Головною проблемою стало те, що сам референдум дав відповідь лише на питання “вийти чи залишитися”, але не визначив модель майбутніх відносин із ЄС [8; 9].

Саме тому в політичному дискурсі з'явилося розрізнення між “м'яким” і “жорстким” Brexit. М'який варіант передбачав збереження тісних економічних зв'язків із ЄС, участь у єдиному ринку або митному союзі, мінімізацію нетарифних бар'єрів і ширше збереження існуючих механізмів співпраці. Жорсткий Brexit, навпаки, означав вихід із єдиного ринку та митного союзу, відновлення повного контролю над торговельною, міграційною та регуляторною політикою, але ціною зростання транзакційних витрат і торговельних бар'єрів [8; 9].

У підсумку Велика Британія обрала компромісну модель, яка юридично

вивела країну зі складу ЄС, але зберегла окремі формати співпраці в торгівлі, безпеці та регуляторній взаємодії. Проте навіть цей компроміс не усунув головної дилеми Brexit: що вищий рівень економічної автономії, то більшими стають витрати для торгівлі, інвестицій і мобільності; що тіснішими є зв'язки з ЄС, то меншим є простір для демонстрації політичної “суверенізації”.

Економічні наслідки Brexit для Великої Британії проявилися насамперед у сфері зовнішньої торгівлі. Вихід із єдиного ринку та митного союзу ускладнив рух товарів, посилив роль митних процедур, збільшив адміністративні витрати для експортерів і імпортерів, створив нові логістичні бар'єри та уповільнив функціонування виробничих ланцюгів [5; 8]. Це особливо відчутно для тих секторів, які були тісно інтегровані в європейський ринок — автомобільної промисловості, харчового виробництва, фармацевтики, фінансових послуг.

Не менш важливими були наслідки для інвестиційного клімату. Упродовж тривалого часу Велика Британія позиціонувалася як зручний майданчик для міжнародного бізнесу, що поєднував доступ до ринку ЄС із гнучкістю англосаксонської моделі регулювання. Після Brexit частина цієї переваги була втрачена, оскільки компанії, орієнтовані на ринок ЄС, почали переглядати свої локаційні стратегії. Це стосується як виробничих корпорацій, так і фінансового сектору, для якого особливо важливим є безперешкодний доступ до європейських клієнтів [5; 8].

Ринок праці також зазнав суттєвих змін. Обмеження свободи пересування зменшило приплив робочої сили з ЄС, що створило проблеми для окремих секторів британської економіки. Насамперед це позначилося на транспорті, аграрному секторі, сфері догляду, готельно-ресторанному бізнесі та системі охорони здоров'я. Таким чином, прагнення посилити контроль над міграцією мало очевидний політичний ефект, але економічно спричинило дефіцит робочої сили та підвищення витрат у низці галузей [5].

Для Європейського Союзу Brexit теж мав значні наслідки, хоча вони були менш драматичними, ніж для Великої Британії. ЄС втратив одну з найбільших економік, вагомого донора бюджету, фінансовий центр світового масштабу та

важливого учасника політики безпеки. Водночас вихід Великої Британії частково зменшив внутрішній політичний опір поглибленню інтеграції в окремих сферах. Крім того, досвід Brexit став для інших держав-членів сигналом про високу вартість дезінтеграції, що в певному сенсі зміцнило єдність Союзу [8; 10].

Таблиця 2.3

Наслідки Brexit для Великої Британії та Європейського Союзу

| Сфера впливу | Наслідки для Великої Британії | Наслідки для ЄС |
|---------------------|--|---|
| Торгівля | Зростання бар'єрів, ускладнення митних процедур, подорожчання логістики | Переналаштування торговельних потоків, зменшення обсягів двосторонньої торгівлі з Британією |
| Інвестиції | Часткове зниження інвестиційної привабливості, перегляд локаційних стратегій компаній | Часткове перетікання інвестицій у країни ЄС, зміцнення ролі окремих фінансових центрів |
| Ринок праці | Дефіцит робочої сили в окремих секторах, послаблення трудової мобільності | Скорочення каналів легальної міграції до Великої Британії, зміна маршрутів трудової мобільності |
| Фінансовий сектор | Ослаблення позицій Лондона як беззаперечного фінансового центру Європи | Посилення ролі Франкфурта, Парижа, Амстердама та Дубліна |
| Політика | Формальне відновлення частини суверенних повноважень, але посилення внутрішніх суперечностей | Консолідація інститутів ЄС, зменшення внутрішнього блокування окремих напрямів інтеграції |
| Інституційний вимір | Необхідність переукладання регуляторних рамок, складність адаптації бізнесу | Уточнення механізмів виходу та посилення уваги до інституційної стійкості ЄС |

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8; 9; 10].

У науковій літературі окремо аналізується питання можливої “ланцюгової реакції” після Brexit. Після референдуму 2016 року активно обговорювалася ймовірність того, що вихід Великої Британії може стимулювати євроскептичні рухи в інших країнах і спровокувати подальші дезінтеграційні процеси. Проте на практиці

цього не сталося. Навпаки, складність переговорів, високі економічні витрати та політична турбулентність навколо Brexit продемонстрували, що вихід із ЄС є надзвичайно дорогим і ризикованим кроком [8]. Це суттєво зменшило привабливість подібних сценаріїв для інших країн-членів.

Перед узагальненням наслідків Brexit доцільно окреслити передумови оцінювання цього процесу. По-перше, необхідно враховувати, що Brexit — це не одноразова подія, а довготривалий процес із відкладеними наслідками. По-друге, слід розрізняти короткострокові політичні вигоди і довгострокові економічні втрати. По-третє, оцінка наслідків має здійснюватися окремо для Великої Британії, для ЄС як інституційного цілого і для третіх країн, які змушені адаптуватися до нових конфігурацій європейського ринку [5; 8; 10].

Оцінка наведеного матеріалу дає підстави для висновку, що Brexit виявився асиметричним процесом: формально обидві сторони зазнали втрат, але структурно більш глибокі й безпосередні наслідки припали на Велику Британію. Для ЄС втрати були відчутними, але керованими, тоді як для Британії Brexit означав необхідність заново вибудувувати значну частину зовнішньоекономічних і регуляторних відносин. Таблиця також демонструє, що найбільш вразливими сферами стали торгівля, інвестиції та ринок праці — саме вони виявилися найбільш залежними від глибини попередньої інтеграції.

Цікавим і важливим аспектом аналізу Brexit є його вплив на країни Східного партнерства. Після виходу Великої Британії ЄС був змушений переосмислити свою зовнішню політику та формати співпраці з державами, що прагнуть поглиблення євроінтеграційних зв'язків. З одного боку, Brexit не зменшив привабливості ЄС як економічного та нормативного центру тяжіння. З іншого боку, він показав, що Євросоюз потребує більш гнучких моделей співпраці з партнерами, які не є членами, але інтегруються в окремі політики та ринки [7]. Для України, Молдови та Грузії це означало актуалізацію прагматичної інтеграції через угоди про асоціацію, адаптацію регуляторних стандартів, цифрову інтеграцію, співпрацю в енергетичній та логістичній сферах.

Brexit також став важливим уроком для держав, що орієнтуються на вступ до

ЄС. Він продемонстрував, що участь у європейському інтеграційному проєкті не є суто економічною угодою, а потребує глибокого суспільного консенсусу, інституційної зрілості та готовності до довготривалої взаємної адаптації. Відсутність такого консенсусу, політична поляризація й нерівномірний розподіл інтеграційних вигод можуть створювати серйозні ризики для стабільності навіть у межах високорозвинених демократій [5; 8].

У ширшому контексті Brexit став нагадуванням про те, що інтеграція та дезінтеграція є взаємопов'язаними процесами. Розширення ЄС, поглиблення спільних політик, зміцнення наднаціонального регулювання й розвиток єдиного ринку приносять вигоди, але одночасно вимагають політичної легітимності та суспільної підтримки. Коли така підтримка слабшає, зростає простір для політики виходу, що апелює до суверенітету, ідентичності та контролю. Саме тому Brexit слід розглядати не лише як британську подію, а як важливий тест на стійкість усієї моделі європейської інтеграції.

Таким чином, процес виходу Великої Британії з ЄС став унікальним дезінтеграційним прецедентом, який виявив глибинні суперечності між національним суверенітетом і наднаціональним врядуванням, між політичною мобілізацією та економічною взаємозалежністю. Brexit підтвердив, що дезінтеграція має високу політичну й економічну ціну, а переваги інтеграції, навіть за наявності численних суперечностей, у більшості випадків залишаються вагомими за потенційні вигоди виходу. Для Європейського Союзу Brexit став поштовхом до переосмислення власної моделі розвитку, а для країн Східного партнерства — нагадуванням про те, що успішна євроінтеграція потребує не лише зовнішньополітичного курсу, а й внутрішньої спроможності, послідовності реформ та підтримки суспільства.

Важливим аспектом аналізу Brexit є його вплив на довгострокові трансформації глобальної економічної системи. Вихід Великої Британії з Європейського Союзу відбувся в умовах посилення тенденцій деглобалізації, зростання протекціонізму та переосмислення ролі національних держав у регулюванні економічних процесів. У цьому контексті Brexit можна розглядати як

частину ширшого тренду, що відображає зміну балансу між глобальними інтеграційними процесами та прагненням держав до відновлення контролю над власними економічними та політичними рішеннями [5; 8].

Особливу увагу слід приділити трансформації торговельної політики Великої Британії після виходу з ЄС. Отримавши можливість самостійно укладати міжнародні торговельні угоди, країна активізувала переговори з ключовими партнерами, зокрема США, Австралією, Канадою та країнами Азійсько-Тихоокеанського регіону. Водночас практика показала, що укладення нових угод не компенсує в повному обсязі втрат від обмеження доступу до єдиного європейського ринку, який залишався основним торговельним партнером Великої Британії [5; 8].

Зміни у торговельній політиці також призвели до переорієнтації логістичних потоків і необхідності перебудови ланцюгів постачання. Підприємства були змушені адаптуватися до нових митних процедур, сертифікаційних вимог і регуляторних стандартів, що підвищило транзакційні витрати та ускладнило доступ до європейських ринків. У довгостроковій перспективі це може впливати на конкурентоспроможність британських товарів і послуг, особливо у високотехнологічних та інноваційних секторах [8].

Не менш важливим є вплив Brexit на інноваційний розвиток та науково-технічну співпрацю. До виходу з ЄС Велика Британія була одним із ключових учасників європейських наукових програм, таких як Horizon 2020. Участь у цих програмах забезпечувала доступ до фінансування, міжнародних дослідницьких мереж та обміну знаннями. Після Brexit виникла необхідність перегляду форматів співпраці, що частково ускладнило інтеграцію британських наукових інституцій у європейський дослідницький простір [9].

Окремий вимір становить вплив Brexit на фінансовий сектор. Лондон тривалий час був провідним фінансовим центром Європи, і значна частина фінансових операцій здійснювалася саме через британські інституції. Після виходу з ЄС частина фінансових послуг була перенесена до інших європейських міст, таких як Франкфурт, Париж, Амстердам та Дублін. Це сприяло більш рівномірному розподілу фінансової активності в межах ЄС, але водночас послабило позиції

Великої Британії як ключового фінансового хабу [5; 8].

Важливо також враховувати регіональний вимір наслідків Brexit. У межах самої Великої Британії процес виходу з ЄС по-різному вплинув на окремі регіони. Шотландія та Північна Ірландія продемонстрували значно вищий рівень підтримки членства в ЄС, що актуалізувало питання регіональної автономії та навіть можливого перегляду територіальної цілісності країни. Зокрема, у Шотландії посилювалися дискусії щодо проведення повторного референдуму про незалежність, а у Північній Ірландії — питання про кордон з Республікою Ірландія [8; 101].

Проблема ірландського кордону стала одним із найбільш складних питань у переговорах між Великою Британією та ЄС. З одного боку, необхідно було зберегти відкритість кордону відповідно до Белфастської угоди, яка забезпечує мир і стабільність у регіоні. З іншого боку, вихід Великої Британії з митного союзу вимагав запровадження нових механізмів контролю. Компромісне рішення передбачало особливий статус Північної Ірландії, що стало додатковим джерелом політичної напруги [10].

У ширшому контексті Brexit вплинув на стратегічні пріоритети Європейського Союзу. Після виходу Великої Британії ЄС активізував процеси внутрішньої консолідації, зокрема у сферах оборони, енергетичної безпеки, цифрової трансформації та кліматичної політики. Водночас було посилено увагу до питання стратегічної автономії ЄС, що передбачає зменшення залежності від зовнішніх партнерів у ключових секторах економіки [10].

Для країн, які перебувають у процесі євроінтеграції, зокрема України, Brexit має важливе аналітичне значення. Він демонструє, що інтеграція до ЄС не є автоматичним процесом і вимагає постійного підтримання балансу між національними інтересами та зобов'язаннями в межах спільної політики. Крім того, Brexit підкреслює важливість ефективної комунікації між владою та суспільством щодо переваг і викликів інтеграційних процесів.

З точки зору публічного управління, Brexit став прикладом складного управлінського рішення в умовах високої невизначеності. Він показав необхідність стратегічного планування, управління ризиками, ефективної комунікації та

координації між різними рівнями влади. Недостатня узгодженість політичних рішень, суперечності між короткостроковими політичними цілями та довгостроковими економічними інтересами можуть призводити до значних втрат і дестабілізації системи управління.

У підсумку, Brexit слід розглядати як складний і багатовимірний процес, який має довгострокові наслідки для розвитку як Великої Британії, так і Європейського Союзу. Він став важливим уроком для сучасної теорії та практики публічного управління, підкресливши значення стратегічного мислення, інституційної стійкості та здатності до адаптації в умовах глобальних трансформацій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке Brexit?
2. Які основні причини виходу Великої Британії з ЄС?
3. Які політичні чинники Brexit?
4. Які економічні причини Brexit?
5. У чому різниця між «м'яким» і «жорстким» Brexit?
6. Які наслідки Brexit для Великої Британії?
7. Які наслідки для ЄС?
8. Як Brexit вплинув на ринок праці?
9. Які інституційні наслідки Brexit?
10. Чи можливі подібні процеси в інших країнах?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Brexit — це:
 - a) інтеграція
 - b) вихід Великої Британії з ЄС
 - c) економічна угода
 - d) фінансова політика
2. Референдум щодо Brexit відбувся у:
 - a) 2010

- b) 2016
- c) 2018
- d) 2020

3. Основна причина Brexit:

- a) розвиток економіки
- b) прагнення суверенітету
- c) зростання інвестицій
- d) інтеграція

4. «Жорсткий» Brexit означає:

- a) збереження ринку
- b) вихід без угод
- c) інтеграцію
- d) реформу ЄС

5. «М'який» Brexit означає:

- a) повний вихід
- b) збереження зв'язків
- c) ізоляцію
- d) кризу

6. Наслідок Brexit для торгівлі:

- a) зменшення бар'єрів
- b) ускладнення торгівлі
- c) зростання експорту
- d) відкриття ринку

7. Вплив на ринок праці:

- a) зростання міграції
- b) дефіцит робочої сили
- c) стабільність
- d) ізоляція

8. Для ЄС Brexit означає:

- a) розширення

- b) втрату члена
- c) посилення конкуренції
- d) ізоляцію

9. Основний політичний фактор Brexit:

- a) інтеграція
- b) суверенітет
- c) торгівля
- d) конкуренція

10. Brexit є прикладом:

- a) інтеграції
- b) дезінтеграції
- c) глобалізації
- d) модернізації

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2.2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | b | b | b | b | b | b | b | b |

2.3. Україна в процесах європейської економічної інтеграції

Європейська економічна інтеграція України є одним із визначальних напрямів її зовнішньоекономічного та інституційного розвитку. У сучасних умовах вона розглядається не лише як зовнішньополітичний пріоритет, а як комплексна стратегія модернізації держави, що охоплює реформування економічних інститутів, адаптацію національного законодавства до права Європейського Союзу, трансформацію торговельної політики, розвиток конкурентного середовища та підвищення спроможності системи публічного управління. Саме тому участь України у процесах європейської економічної інтеграції доцільно аналізувати не як ізольований дипломатичний курс, а як багаторівневий процес, у межах якого поєднуються економічні, правові, соціальні та інституційні зміни [7].

Актуальність цього питання посилюється тим, що інтеграція України до європейського простору відбувається в умовах глибоких геополітичних викликів,

структурної перебудови економіки, необхідності післявоєнного відновлення та одночасного наближення до стандартів єдиного ринку ЄС. На відміну від класичних моделей інтеграції, коли держава поступово адаптує внутрішню політику до наднаціональних вимог у стабільному середовищі, українська євроінтеграція здійснюється в ситуації високої невизначеності, безпекових ризиків та потреби паралельного проведення масштабних реформ [7]. Це робить український досвід унікальним і водночас надзвичайно показовим для розуміння сучасної природи євроінтеграційних процесів.

У науковому дискурсі європейська економічна інтеграція визначається як процес зближення національних економік шляхом усунення бар'єрів у торгівлі, гармонізації правил, координації політики, відкриття ринків і поступового включення держав у спільний економічний простір [1; 2]. Для України цей процес має декілька взаємопов'язаних вимірів. Перший — торговельний, що стосується

лібералізації доступу до ринку ЄС, зміни товарної структури експорту та імпорту, імплементації технічних регламентів і стандартів. Другий — інституційний, що охоплює реформу державного управління, судової системи, антикорупційної політики, конкурентного права та регуляторного середовища. Третій — соціально-економічний, пов'язаний із підвищенням рівня життя, мобільністю населення, трансформацією ринку праці, розвитком підприємництва та інтеграцією людського капіталу у європейський простір можливостей [8].

Початок системного зближення України з Європейським Союзом був пов'язаний із поступовим формуванням нормативно-правової бази співробітництва, однак якісно новий етап настав після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Саме ця угода стала фундаментом сучасної моделі української євроінтеграції, закріпивши не лише політичну асоціацію, а й глибоку та всеосяжну зону вільної торгівлі як практичний механізм економічного зближення [7]. Угода про асоціацію фактично визначила рамку, в межах якої Україна здійснює адаптацію національного законодавства, реформує регуляторну політику, змінює підходи до управління державною допомогою, конкуренцією, публічними закупівлями, санітарними та фітосанітарними нормами.

З економічної точки зору підписання Угоди про асоціацію означало поступове включення України до європейського економічного простору на основі асиметричної, але поглибленої лібералізації. ЄС відкрив значну частину свого ринку для українських товарів, водночас висунувши жорсткі вимоги до якості продукції, сертифікації, технічного регулювання та конкурентних правил [7]. Це створило для української економіки двоїсту ситуацію: з одного боку, з'явилися нові можливості для експорту, інтеграції у виробничі ланцюги та технологічного оновлення; з іншого — посилювався тиск на національних виробників, які виявилися змушеними адаптуватися до значно більш високих стандартів.

Особливості підписання Угоди про асоціацію зумовлювалися також політичним контекстом. Вона стала не лише економічним документом, а й символом цивілізаційного вибору України. Саме тому імплементація її положень набула стратегічного характеру, а виконання євроінтеграційних зобов'язань почало розглядатися як критерій якості внутрішніх реформ [8]. У цьому сенсі європейська економічна інтеграція України є ширшим явищем, ніж проста торговельна лібералізація, оскільки вона передбачає перебудову самої логіки функціонування економіки й системи врядування.

Значну роль у цьому процесі відіграє трансформація торговельної політики України. Якщо в попередні періоди зовнішньоторговельна модель України значною мірою спиралася на сировинний експорт та географічну диверсифікацію без чіткої інституційної прив'язки, то в умовах європейської інтеграції торговельна політика дедалі більше орієнтується на стандарти, правила і практики ЄС [7]. Це означає, що торговельна політика стає не лише інструментом просування товарів на зовнішні ринки, а й механізмом внутрішньої економічної модернізації.

Лібералізація торгівлі між Україною та ЄС супроводжувалася кількома важливими змінами. По-перше, змінилася географія зовнішньої торгівлі: Європейський Союз став ключовим торговельним партнером України. По-друге, відбулися якісні зміни у регуляторному середовищі, оскільки українські виробники почали адаптуватися до європейських технічних вимог. По-третє, посилювалося значення митної, логістичної та цифрової інфраструктури як чинників

зовнішньоекономічної конкурентоспроможності [7; 10]. Усі ці процеси безпосередньо впливають на економічне зростання, зайнятість, підприємницьке середовище та рівень добробуту населення.

Водночас процес торговельної інтеграції України з ЄС не слід ідеалізувати. Поглиблення доступу до європейського ринку супроводжується високою конкуренцією, потребою значних інвестицій у виробництво, складністю сертифікації та нерівномірністю адаптаційних можливостей різних секторів економіки. Особливо вразливими виявляються малі й середні підприємства, які не завжди мають достатній фінансовий і технологічний ресурс для швидкого переходу на європейські стандарти [7]. Таким чином, євроінтеграція у торговельній сфері створює як вікно можливостей, так і нові ризики структурної асиметрії.

Одним із вагомих досягнень української євроінтеграції стало запровадження безвізового режиму між Україною та країнами ЄС. Хоча формально йдеться про лібералізацію короткострокових поїздок, значення цього кроку виходить далеко за межі мобільності населення. Безвізовий режим став індикатором довіри з боку ЄС до інституційної спроможності України та символом її включеності у європейський соціальний простір [7]. Крім того, він створив нові можливості для міжлюдських контактів, освітньої мобільності, професійного розвитку, бізнес-комунікацій та культурного обміну.

У ширшому економічному вимірі лібералізація візового режиму сприяла поглибленню інтеграції ринку праці, зростанню мобільності людського капіталу та розширенню доступу українців до європейського простору праці, освіти й підприємництва. Разом із тим цей процес має і суперечливий бік, оскільки підвищення мобільності може посилювати відтік працездатного населення, особливо молоді, з внутрішнього ринку праці [5]. Тому в умовах євроінтеграції перед Україною постає завдання не лише відкривати можливості для мобільності, а й створювати стимули для повернення, інвестування в людський капітал і використання транснаціонального досвіду для розвитку національної економіки.

Перед систематизацією ключових етапів економічної інтеграції України доцільно визначити основні передумови її оцінки. По-перше, слід враховувати, що

українська інтеграція до ЄС не є завершеним процесом, а перебуває в динамічній фазі постійної адаптації. По-друге, її результати не можна вимірювати лише показниками зовнішньої торгівлі; важливими є також інституційні та соціальні зміни. По-третє, необхідно зважати на вплив зовнішніх шоків, зокрема безпекових ризиків, глобальних криз, перебудови логістики та зміни гео економічних пріоритетів [7]. З метою узагальнення ключових етапів і змістових напрямів євроінтеграційного просування України доцільно подати їх у таблиці.

Таблиця 2.4

Ключові напрями економічної інтеграції України до ЄС

| Напрямок інтеграції | Зміст процесу | Практичне значення для України |
|--------------------------------|---|---|
| Нормативно-правове зближення | Адаптація національного законодавства до права ЄС, гармонізація технічних регламентів, стандартів і процедур | Формування прогнозованого регуляторного середовища, підвищення інвестиційної привабливості |
| Торговельна інтеграція | Реалізація положень поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі, усунення тарифних і нетарифних бар'єрів | Розширення доступу до ринку ЄС, стимулювання експорту, модернізація виробництва |
| Інституційне реформування | Зміни у сфері публічного управління, конкуренції, державної допомоги, публічних закупівель, митного адміністрування | Підвищення якості державного управління, наближення до європейських правил функціонування ринку |
| Мобільність і безвізовий режим | Спрощення поїздок, посилення освітніх, ділових і соціальних контактів | Інтеграція людського капіталу, розширення можливостей для професійного розвитку та підприємництва |
| Секторальна інтеграція | Співпраця в енергетиці, цифровій сфері, транспорті, екології, митній та логістичній політиці | Поглиблення практичної інтеграції у спільний ринок, зменшення бар'єрів у суміжних сферах |

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Таблиця демонструє, що процес європейської економічної інтеграції України має не один, а цілу систему взаємопов'язаних вимірів. Найважливіше полягає в тому, що економічне зближення з ЄС не може бути ефективним без одночасної інституційної адаптації. Саме тому торговельні переваги, мобільність населення та доступ до європейських програм пов'язані з якістю реформ у сфері права,

врядування, конкуренції та публічного адміністрування.

Оцінка наведеного матеріалу дозволяє зробити висновок, що євроінтеграція України поступово трансформується з формально-декларативного курсу в практичний механізм структурної модернізації держави. Водночас таблиця свідчить і про те, що ефективність кожного окремого напрямку інтеграції залежить від узгодженості з іншими. Наприклад, торгова лібералізація без інституційного реформування не дає повного ефекту, а безвізова мобільність без політики розвитку людського капіталу може поглиблювати дисбаланси на ринку праці. Отже, євроінтеграційна політика України має реалізовуватися як комплексна стратегія, а не як набір окремих технічних заходів.

Аналізуючи особливості підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС, слід підкреслити, що вона стала якісним водорозділом у розвитку відносин Україна – ЄС. Угода не тільки інституціоналізувала вже наявні зв'язки, а й заклала основу для системного оновлення економічної моделі. Її практична цінність полягає в тому, що вона створює передбачуване середовище для бізнесу, визначає правила гри на перспективу та формує довгострокову логіку внутрішніх перетворень [7]. Саме тому асоціація з ЄС є не завершенням інтеграції, а її початком у більш глибокому і вимогливому форматі.

Торгівельна політика України в контексті європейської інтеграції дедалі більше набуває ознак стратегічної адаптації. Йдеться не лише про збільшення обсягів експорту до ЄС, а й про трансформацію самого змісту зовнішньоекономічної діяльності. Український бізнес вимушений враховувати стандарти якості, вимоги щодо безпечності продукції, цифрові процедури, правила сертифікації та екологічні критерії, які є невід'ємною частиною економічної політики ЄС [2; 7]. Це сприяє підвищенню загальної якості продукції, але водночас потребує інвестицій, інституційної підтримки та розвитку сервісної інфраструктури.

Важливо також, що європейська інтеграція змінює територіальну логіку економічного розвитку України. Прикордонні регіони, логістичні центри, аграрно-переробні кластери, індустріальні вузли та громади, здатні швидше адаптуватися до стандартів ЄС, отримують нові шанси для економічного зростання. Це означає, що

євроінтеграція має безпосередній вплив не лише на макроекономічні показники, а й на регіональний розвиток, зайнятість і локальні моделі економічної активності [8].

У сучасному контексті євроінтеграційна політика України дедалі тісніше пов'язується з її інтеграцією у світову економіку. Європейський Союз для України є не лише окремим ринком, а й потужним інституційним “мостом” до включення у глобальні ланцюги доданої вартості, міжнародні інвестиційні мережі, цифрову економіку та сучасні екологічні стандарти [6]. У цьому сенсі європейська інтеграція не суперечить глобальній економічній інтеграції України, а, навпаки, виступає її каталізатором.

Україна в процесах світової економічної інтеграції поступово переходить від моделі периферійної участі, яка базувалася переважно на сировинному експорті, до моделі нормативного та інституційного включення в більш складні ринки. Проте цей перехід ще не завершений. Основними проблемами залишаються недостатня диверсифікація експорту, залежність від зовнішньої кон'юнктури, інфраструктурні обмеження, нерівномірний розвиток регіонів і недостатня глибина внутрішніх реформ [4]. Саме тому європейська інтеграція має доповнюватися активною промисловою, інноваційною, освітньою та регіональною політикою.

Важливим чинником подальшої інтеграції України у європейський простір є розвиток секторальної взаємодії. Енергетика, цифровий ринок, транспорт, митне співробітництво, екологічна політика, аграрна сфера та підтримка малого бізнесу

— це ті напрями, у яких практична інтеграція може відбуватися швидше і давати відчутні результати навіть до формального завершення всіх етапів членства [7]. Саме секторальна інтеграція перетворює євроінтеграційну політику з абстрактної стратегії на конкретний інструмент модернізації.

Водночас необхідно зважати і на ризики. Європейська інтеграція України вимагає високої внутрішньої дисципліни реформ, стабільності правил гри, боротьби з корупцією, незалежності судової системи та професійного публічного управління. Без цього формальна інтеграція може випереджати реальну спроможність економіки та інституцій використовувати її переваги [8]. Отже, успішність європейської економічної інтеграції визначається не лише зовнішньою підтримкою з боку ЄС, а

насамперед внутрішньою готовністю України до довготривалої трансформації.

Таким чином, Україна в процесах європейської економічної інтеграції виступає як держава, що поєднує нормативне зближення, торговельну адаптацію, інституційне реформування, мобільність людського капіталу та поступове включення у європейський економічний простір. Підписання Угоди про асоціацію, трансформація торговельної політики, лібералізація візового режиму та секторне зближення з ЄС стали важливими етапами цього процесу. Водночас реальна ефективність інтеграції залежить від комплексності внутрішніх реформ, здатності держави підтримувати модернізацію економіки та спроможності суспільства сприймати євроінтеграцію як практичний механізм розвитку, а не лише як зовнішньополітичну декларацію. Саме в такому вимірі європейська економічна інтеграція України виступає важливим чинником її довгострокового розвитку та входження у світову економіку.

Важливим напрямом сучасної європейської економічної інтеграції України є її участь у формуванні нових економічних та регуляторних просторів, які виникають у межах Європейського Союзу. Зокрема, мова йде про інтеграцію до єдиного цифрового ринку, енергетичного союзу, транспортних коридорів та екологічної політики ЄС. Ці сфери стають ключовими драйверами економічного розвитку в умовах цифровізації та переходу до зеленої економіки, що визначає нові правила конкуренції та вимоги до державної політики [10].

Інтеграція до цифрового ринку ЄС відкриває для України можливості розвитку ІТ-сектору, електронної комерції, цифрових послуг та інноваційних бізнес-моделей. Водночас вона вимагає адаптації законодавства у сфері захисту даних, кібербезпеки, електронного урядування та цифрових прав. Впровадження європейських стандартів у цих сферах сприяє не лише інтеграції до ринку ЄС, але й підвищує ефективність внутрішнього управління та прозорість державних процесів [10].

Не менш значущим є розвиток енергетичної інтеграції України з Європейським Союзом. Приєднання до європейської енергетичної системи, синхронізація електромереж, реформування енергетичного ринку та впровадження

принципів енергетичної безпеки є важливими кроками на шляху до зменшення енергетичної залежності та підвищення стійкості економіки. У цьому контексті Україна поступово інтегрується до європейського енергетичного простору, що створює передумови для розвитку відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та залучення інвестицій у стратегічні галузі [10]. Окрему увагу слід приділити екологічному виміру євроінтеграції.

Європейський Союз активно реалізує політику Green Deal, спрямовану на досягнення кліматичної нейтральності, розвиток циркулярної економіки та зменшення викидів парникових газів. Для України це означає необхідність адаптації екологічної політики, модернізації промисловості, впровадження екологічних стандартів та переходу до сталих моделей виробництва і споживання [8]. У короткостроковій перспективі такі зміни можуть потребувати значних інвестицій, однак у довгостроковому вимірі вони створюють основу для конкурентоспроможної та екологічно орієнтованої економіки.

У контексті європейської інтеграції важливо також враховувати роль регіональної політики. Європейський Союз має розвинену систему підтримки регіонального розвитку, спрямовану на зменшення диспропорцій між територіями. Для України адаптація принципів регіональної політики ЄС означає перехід до стратегічного планування розвитку громад, використання проектного підходу, залучення інвестицій та підвищення спроможності місцевого самоврядування [10]. У цьому аспекті євроінтеграція безпосередньо пов'язана з реформою децентралізації та розвитком територіальних громад.

Суттєвим чинником поглиблення інтеграції є також розвиток інфраструктури. Транспортні коридори, логістичні хаби, митна інфраструктура та цифрові платформи є ключовими елементами забезпечення ефективної участі України у європейському ринку. Розвиток цих напрямів дозволяє скоротити витрати на перевезення, підвищити швидкість обігу товарів і послуг, а також інтегруватися у транснаціональні виробничі ланцюги [10]. У цьому контексті особливого значення набуває участь України у транс'європейських транспортних мережах (TEN-T), що створює передумови для підвищення її ролі як транзитної держави.

Важливим аспектом є також інституційна інтеграція України до механізмів ухвалення рішень та політик ЄС. Хоча Україна не є членом Європейського Союзу, вона поступово долучається до окремих програм, ініціатив та форматів співпраці. Це дозволяє не лише отримувати фінансову та технічну допомогу, але й формувати досвід участі у спільних європейських політиках, що є важливим етапом підготовки до повноцінного членства [10].

Особливого значення набуває також розвиток людського капіталу в умовах євроінтеграції. Освітні програми, академічна мобільність, професійні обміни та участь у міжнародних проєктах сприяють формуванню нового покоління фахівців, орієнтованих на європейські стандарти управління та ведення бізнесу. Водночас важливо забезпечити механізми повернення та реалізації потенціалу таких фахівців в Україні, щоб уникнути негативних ефектів “відтоку мізків” [10]. З точки зору стратегічного управління, євроінтеграція України вимагає формування довгострокового бачення розвитку, яке поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі. У цьому контексті важливу роль відіграють національні стратегії розвитку, програми відновлення, плани адаптації законодавства та інституційні реформи. Європейська інтеграція виступає своєрідною “дорожньою картою”, яка визначає орієнтири для розвитку, але водночас вимагає гнучкості та

здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [8].

Оцінюючи наведений матеріал, можна зробити висновок, що сучасний етап європейської економічної інтеграції України характеризується переходом від формального зближення до глибокої функціональної інтеграції у ключові сфери економіки та управління. Якщо на початкових етапах інтеграція була зосереджена переважно на політичних деклараціях і торговельних угодах, то нині вона охоплює цифрову економіку, енергетику, екологію, регіональний розвиток та людський капітал.

Таким чином, подальший успіх України в європейських інтеграційних процесах залежить від здатності забезпечити синергію між різними напрямками реформ, підвищити ефективність публічного управління, залучити інвестиції та сформувати конкурентоспроможну економіку. Євроінтеграція виступає не лише

зовнішнім вектором розвитку, а й внутрішнім механізмом трансформації, який визначає якість економічної політики, інституцій та суспільного розвитку в цілому.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке європейська економічна інтеграція України?
2. Яке значення має Угода про асоціацію?
3. Які основні напрями інтеграції України до ЄС?
4. Як змінюється торговельна політика України?
5. Які переваги інтеграції для економіки?
6. Які ризики інтеграції?
7. Яка роль інституційних реформ?
8. Як впливає безвізовий режим?
9. Які виклики стоять перед Україною?
10. Які перспективи євроінтеграції?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Євроінтеграція України — це:
 - a) внутрішня політика
 - b) інтеграція до ЄС
 - c) глобалізація
 - d) приватизація
2. Угода про асоціацію підписана у:
 - a) 2010
 - b) 2014
 - c) 2016
 - d) 2020
3. Основна мета угоди:
 - a) ізоляція
 - b) інтеграція
 - c) скорочення торгівлі

d) конкуренція

4. Лібералізація торгівлі означає:

a) обмеження

b) відкриття ринків

c) заборони

d) ізоляцію

5. Безвізовий режим означає:

a) торгівлю

b) свободу пересування

c) інвестиції

d) податки

6. Основний виклик інтеграції:

a) розвиток

b) адаптація законодавства

c) конкуренція

d) інвестиції

7. ЄС є для України:

a) конкурентом

b) партнером

c) ізольованим ринком

d) ризиком

8. Інтеграція впливає на:

a) економіку

b) лише політику

c) лише культуру

d) лише освіту

9. Основна перевага інтеграції:

a) ізоляція

b) доступ до ринку

c) скорочення виробництва

d) зменшення експорту

10. Інституційні реформи спрямовані на:

a) зниження стандартів

b) наближення до ЄС

c) ізоляцію

d) конкуренцію

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2.3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | b | b | b | b | b | a | b | b |

2.4. Інтеграція України у світову економіку

Інтеграція України у світову економіку є складним, багатоетапним і суперечливим процесом, який охоплює не лише зовнішню торгівлю, а й глибші структурні зміни у виробництві, фінансовій системі, інституційному середовищі, ринку праці, технологічному розвитку та механізмах державного регулювання. У сучасних умовах ця інтеграція не може розглядатися лише як розширення географії економічних зв'язків. Йдеться про включення України до глобальних ринків, міжнародних виробничих ланцюгів, системи міжнародних правил торгівлі, інвестиційних потоків і наднаціональних стандартів економічного управління [4; 5; 6].

Для України питання інтеграції у світову економіку має не лише економічне, а й стратегічне значення. В умовах глобальної конкуренції саме рівень включеності держави до міжнародного економічного простору визначає її здатність забезпечувати доступ до ринків збуту, новітніх технологій, іноземних інвестицій, джерел фінансування, інноваційних практик і міжнародних механізмів підтримки розвитку. Одночасно інтеграція до світової економіки створює нові ризики: посилює залежність від зовнішньої кон'юнктури, загострює проблему конкурентоспроможності національного виробника, робить економіку чутливішою до глобальних криз і вимагає більш високого рівня внутрішньої адаптивності [4; 6].

У теоретичному вимірі інтеграція у світову економіку означає поступове

включення національної економіки у систему міжнародного поділу праці, транснаціонального руху капіталу, глобальної торгівлі товарами і послугами, а також міжнародного регулювання економічних процесів [1; 2]. Для України цей процес проходив хвилеподібно і залежав від внутрішніх реформ, зовнішньополітичного курсу, гео економічного становища та якості державної економічної політики. Саме тому сучасний етап інтеграції не можна зрозуміти без урахування попередньої моделі розвитку, в якій значну роль відігравали експорт сировини, залежність від зовнішніх цінових коливань і обмежена глибина включення у високотехнологічні сегменти світової економіки.

Особливість української моделі інтеграції полягає в тому, що вона відбувається одночасно у кількох площинах. Перша площина — це торговельна інтеграція, що проявляється у зміні структури експорту та імпорту, розширенні доступу до зовнішніх ринків, адаптації до міжнародних стандартів та участі у багатосторонній торговельній системі. Друга — інвестиційна інтеграція, яка охоплює залучення іноземного капіталу, участь транснаціональних корпорацій, розвиток спільних підприємств і фінансових інструментів міжнародної співпраці. Третя — інституційна інтеграція, що пов'язана з імплементацією міжнародних норм, гармонізацією законодавства, реформуванням регуляторного середовища та посиленням ролі міжнародних економічних організацій у внутрішній економічній політиці [10].

Важливим етапом інтеграції України у світову економіку стало приєднання до Світової організації торгівлі. Участь у СОТ означала включення України до глобальної системи правил і процедур у сфері міжнародної торгівлі, що мало подвійний ефект. З одного боку, це розширило можливості українських виробників для доступу на зовнішні ринки та закріпило принципи недискримінації у торгівлі. З іншого — посилило вимоги до внутрішньої конкурентоспроможності, прозорості торговельної політики та якості державного регулювання [10]. Таким чином, інтеграція у світову економіку через СОТ стала не лише зовнішнім кроком, а й каталізатором внутрішніх перетворень.

У сучасному контексті особливого значення набуває зв'язок між

європейською інтеграцією України та її ширшою інтеграцією у світову економіку. Європейський Союз виступає для України не лише регіональним інтеграційним партнером, а й своєрідним мостом до глобальних ринків. Включення до європейського регуляторного простору, гармонізація стандартів, участь у європейських транспортних, енергетичних і цифрових мережах створюють передумови для глибшого входження України у міжнародні виробничі ланцюги та систему глобального обміну [7]. Саме тому європейська інтеграція та світова економічна інтеграція України є взаємопов'язаними процесами.

Разом із тим інтеграція у світову економіку не означає автоматичного посилення національної економіки. У випадку країн із вразливою структурою господарства та недостатньою технологічною модернізацією інтеграція може закріплювати периферійний статус у міжнародному поділі праці. Для України така загроза довгий час була цілком реальною, оскільки значну частину її експорту становили товари з низьким ступенем переробки: металургійна продукція, аграрна сировина, напівфабрикати та інші ресурсоємні товари [4]. У цьому сенсі стратегічне завдання інтеграції полягає не лише у збільшенні обсягів експорту, а у зміні його якості, розвитку виробництв із вищою доданою вартістю та включенні у більш складні технологічні ланцюги.

Інтеграція України у світову економіку нерозривно пов'язана з проблемою конкурентоспроможності. У глобальному середовищі держава конкурує не лише через окремі підприємства, а через сукупність інституційних, інфраструктурних, освітніх, технологічних та правових факторів. Саме тому світова економічна інтеграція потребує формування сприятливого бізнес-клімату, ефективної транспортної та цифрової інфраструктури, доступу до фінансових ресурсів, передбачуваного податкового режиму та системи захисту прав власності [3]. Якщо ці умови не забезпечені, то навіть відкритість ринків не призводить до повноцінного включення країни в глобальні процеси на вигідних умовах.

Важливу роль у процесі інтеграції відіграють міжнародні фінансові організації, зокрема Світовий банк, МВФ, ЄБРР та інші інституції, які беруть участь у фінансуванні реформ, відновленні інфраструктури, розвитку приватного сектору та

формуванні макроекономічної стабільності [3]. Для України співпраця з такими інституціями має подвійне значення. По-перше, вона забезпечує доступ до ресурсів, необхідних для стабілізації та модернізації економіки. По-друге, вона формує зовнішні рамки економічної політики, підвищуючи вимоги до прозорості, ефективності управління та якості державних рішень.

Не менш важливим є людський вимір інтеграції у світову економіку. У сучасному глобальному середовищі мобільність знань, компетенцій, досвіду та трудових ресурсів стає одним із ключових факторів економічного розвитку. Україна дедалі активніше інтегрується у світовий ринок праці, освітній простір та мережі професійної мобільності.

З огляду на це доцільно систематизувати ключові напрями інтеграції України у світову економіку.

Таблиця 2.5

Основні напрями інтеграції України у світову економіку

| Напрямок інтеграції | Зміст процесу | Потенційний ефект для розвитку |
|----------------------------|--|--|
| Торговельна інтеграція | Участь у глобальній системі торгівлі, диверсифікація ринків збуту, адаптація до міжнародних стандартів | Розширення експорту, посилення зовнішньо-економічної присутності, зростання конкурентності продукції |
| Інвестиційна інтеграція | Залучення прямих іноземних інвестицій, розвиток спільних підприємств, участь у міжнародних фінансових проєктах | Оновлення основного капіталу, модернізація виробництва, розвиток інноваційного сектору |
| Інституційна інтеграція | Гармонізація правил, удосконалення регуляторного середовища, участь у міжнародних економічних режимах | Підвищення передбачуваності економічної політики, формування довіри до інституцій |
| Технологічна інтеграція | Участь у глобальних технологічних ланцюгах, розвиток цифрової економіки, трансфер знань і технологій | Зростання продуктивності, формування секторів із високою доданою вартістю |
| Інфраструктурна інтеграція | Розвиток транспортної, логістичної, митної, енергетичної та цифрової інфраструктури | Зменшення транзакційних витрат, покращення доступу до глобальних ринків |

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Це відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу, але водночас посилює ризики відтоку кваліфікованої робочої сили, особливо якщо внутрішня економіка не створює достатніх стимулів для професійної реалізації [3]. Отже, інтеграція у світову економіку має супроводжуватися політикою

збереження, розвитку та повернення людського капіталу. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває також цифровий вимір інтеграції. Світова економіка швидко трансформується у напрямі розвитку цифрових платформ, електронної комерції, хмарних сервісів, фінансових технологій і транснаціональних цифрових екосистем. Для України це створює можливість інтегруватися у глобальні процеси не лише через традиційний експорт, а й через розвиток ІТ-сектору, цифрових послуг, аутсорсингу, креативної економіки та технологічного підприємництва [5]. Такий формат інтеграції є особливо важливим, оскільки дозволяє частково зменшити залежність від сировинної структури економіки.

Проте цифрова інтеграція також висуває нові вимоги до державної політики. Необхідними стають інвестиції у цифрову інфраструктуру, розвиток кібербезпеки, гармонізація правил електронної торгівлі, захист даних, модернізація освіти та стимулювання інноваційного сектору. Без цих кроків країна ризикує залишитися не суб'єктом, а лише споживачем глобальних цифрових продуктів [5]. Саме тому у стратегії інтеграції України у світову економіку цифровий компонент має бути одним із ключових.

Перед узагальненням основних напрямів інтеграції України у світову економіку доцільно визначити передумови їх оцінювання. По-перше, інтеграцію не можна зводити лише до показників зовнішньоторговельного обороту, оскільки вона включає інституційний, інвестиційний, технологічний і соціальний виміри. По-друге, оцінка має враховувати асиметричність глобального економічного середовища, де різні країни входять у міжнародний поділ праці з різними стартовими можливостями. По-третє, важливо аналізувати не тільки формальну відкритість економіки, а й якість включення у світові ринки: чи створює ця відкритість нові можливості розвитку, чи лише поглиблює залежність від зовнішніх чинників [8].

Подана таблиця показує, що інтеграція України у світову економіку є багатовекторним процесом. Вона охоплює не лише ринки товарів і капіталу, а й інфраструктуру, інститути, технології та людський капітал. Це означає, що державна політика не може обмежуватися вузьким експортним підходом; вона має бути спрямована на формування цілісної моделі економічної відкритості, в якій зовнішня інтеграція посилює внутрішній розвиток.

Оцінка матеріалу таблиці дає підстави для висновку, що найбільш перспективною для України є не кількісна, а якісна інтеграція у світову економіку. Йдеться про перехід від моделі залежного включення на правах постачальника сировини й дешевого ресурсу до моделі активної участі у створенні доданої вартості, розвитку інновацій, наданні послуг і формуванні нових сегментів конкурентної економіки. Саме така інтеграція здатна забезпечити довгострокове економічне зростання, стійкість до криз і зміцнення міжнародних позицій держави.

У цьому контексті особливого значення набуває структурна модернізація економіки. Україна не може ефективно інтегруватися у світовий економічний простір, спираючись лише на експорт аграрної продукції чи сировинних товарів. Необхідним є розвиток переробної промисловості, індустрії високої доданої вартості, фармацевтики, машинобудування, логістики, креативного сектору та цифрових послуг [5]. Саме така модернізація створює реальні передумови для конкурентного входження в глобальну економіку.

Ще одним важливим аспектом є взаємозв'язок між світовою економічною інтеграцією та післявоєнним відновленням України. У сучасних умовах міжнародна інтеграція є не лише каналом участі в глобальному поділі праці, а й механізмом відновлення економіки, залучення капіталу, інституційної реконструкції та розбудови нової інфраструктури. Світова економічна інтеграція відкриває для України можливість включитися у міжнародні програми відновлення, інвестиційні фонди, цифрові й зелені трансформації, що визначатимуть економіку майбутнього [10].

Водночас інтеграція у світову економіку вимагає належного рівня економічної безпеки. У глобальному світі відкритість без стійкості може створювати додаткові

загрози: залежність від зовнішніх ринків, вразливість до цінових шоків, конкурентний тиск на внутрішнє виробництво та ризики фінансової нестабільності. Тому стратегія інтеграції України у світову економіку має поєднувати відкритість з інструментами захисту національних інтересів, підтримки стратегічних галузей, розвитку внутрішнього ринку та формування економічної резильєнтності [10].

Отже, інтеграція України у світову економіку є не одноразовим актом, а тривалим трансформаційним процесом, у якому зовнішньоекономічна відкритість має поєднуватися з внутрішньою модернізацією. Вона охоплює торговельний, інвестиційний, технологічний, інституційний, інфраструктурний та соціальний виміри. Її успішність залежить від здатності України перейти від периферійної моделі участі у світовому господарстві до активного включення у глобальні ланцюги створення вартості, цифрові ринки, інноваційні мережі та сучасні моделі економічного розвитку. Саме в такому контексті інтеграція у світову економіку виступає не лише результатом зовнішньої політики, а й фундаментальним механізмом структурного оновлення держави, зміцнення її конкурентоспроможності та формування нової моделі економічного зростання.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке світова економічна інтеграція?
2. Яке місце України у світовій економіці?
3. Які форми міжнародної економічної інтеграції?
4. Яка роль глобалізації?
5. Як Україна інтегрується у світові ринки?
6. Які міжнародні організації впливають на економіку України?
7. Які виклики глобальної конкуренції?
8. Які переваги відкритої економіки?
9. Які ризики інтеграції?
10. Які стратегічні напрями розвитку?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Світова економічна інтеграція — це:

- a) Ізоляція
- b) взаємодія економік
- c) конкуренція
- d) політика

2. Глобалізація означає:

- a) обмеження
- b) інтеграцію
- c) ізоляцію
- d) кризу

3. Україна є частиною:

- a) локальної економіки
- b) світової економіки
- c) ізольованої системи
- d) закритого ринку

4. Основний фактор інтеграції:

- a) ізоляція
- b) торгівля
- c) конкуренція
- d) політика

5. Міжнародні організації:

- a) не впливають
- b) регулюють економіку
- c) ізолюють ринки
- d) обмежують торгівлю

6. Відкрита економіка означає:

- a) ізоляцію
- b) участь у світовій торгівлі
- c) обмеження

d) контроль

7. Основний виклик:

a) розвиток

b) конкуренція

c) інтеграція

d) стабільність

8. Перевага інтеграції:

a) ізоляція

b) доступ до ринків

c) обмеження

d) зниження доходів

9. Експорт — це:

a) імпорт

b) продаж товарів за кордон

c) інвестиції

d) податки

10. Конкурентоспроможність означає:

a) слабкість

b) здатність конкурувати

c) ізоляцію

d) обмеження

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2.4 | b | b | b | b | b | b | b | b | b | b |

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

«Євроінтеграційна трансформація економіки: досвід Польщі та виклики для України»

Для розуміння сутності євроінтеграційних процесів доцільно звернутися до досвіду країн Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі, яка є одним із найбільш

успішних прикладів економічної інтеграції до Європейського Союзу.

Польща приєдналася до ЄС у 2004 році, і цей крок став ключовим чинником структурної трансформації її економіки. До вступу країна характеризувалася відносно низьким рівнем ВВП на душу населення, значною залежністю від традиційних галузей та недостатньо розвиненою інфраструктурою. Однак завдяки послідовній реалізації реформ і активному використанню можливостей європейської інтеграції Польща змогла досягти значних результатів.

Одним із ключових факторів успіху стало ефективне використання структурних та інвестиційних фондів ЄС. Польща залучила мільярдні інвестиції у розвиток транспортної інфраструктури, модернізацію промисловості, підтримку малого та середнього бізнесу, а також розвиток регіонів. Це дозволило не лише підвищити конкурентоспроможність економіки, а й суттєво зменшити регіональні диспропорції.

Другим важливим чинником стала трансформація інституційного середовища. Польща активно адаптувала законодавство до норм ЄС, реформувала систему державного управління, підвищила прозорість регуляторної політики та створила сприятливий інвестиційний клімат. У результаті країна стала одним із найбільш привабливих напрямів для іноземних інвестицій у регіоні.

Третім аспектом є інтеграція у європейські виробничі ланцюги. Польські підприємства активно включилися у міжнародні коопераційні зв'язки, зокрема у машинобудуванні, автомобільній промисловості, електроніці та агропромисловому комплексі. Це сприяло підвищенню технологічного рівня виробництва та зростанню продуктивності праці.

Водночас процес інтеграції супроводжувався і певними викликами. Серед них — відтік робочої сили, посилення конкуренції на внутрішньому ринку, необхідність значних інвестицій у модернізацію виробництва. Однак завдяки комплексному підходу до реформ Польща змогла мінімізувати негативні ефекти та забезпечити стійке економічне зростання.

Таким чином, досвід Польщі свідчить, що євроінтеграція може стати потужним драйвером розвитку за умови ефективного державного управління,

стратегічного планування та активного використання доступних ресурсів [7; 13; 15].

На відміну від Польщі, Україна перебуває на етапі поглибленої інтеграції без повноправного членства в Європейському Союзі. Це створює специфічну ситуацію, коли держава змушена одночасно виконувати значну частину європейських вимог, але не має повного доступу до всіх інструментів підтримки, які доступні країнам-членам.

Розглянемо умовну управлінську ситуацію.

Середня територіальна громада в Україні (з населенням близько 80 тис. осіб) прагне розробити довгострокову стратегію розвитку з орієнтацією на європейські стандарти. Громада має аграрно-промисловий потенціал, вигідне географічне розташування, але стикається з низкою проблем:

- недостатній рівень інвестицій;
- застаріла інфраструктура;
- відтік молоді;
- низька інноваційна активність;
- слабка інтеграція у міжнародні економічні зв'язки.

Місцева влада ставить за мету інтегрувати громаду у європейський економічний простір, залучити інвестиції, підвищити конкурентоспроможність економіки та покращити якість життя населення.

Ключове питання, яке постає перед керівництвом громади:

Як сформувати ефективну стратегію розвитку громади в умовах євроінтеграції та глобальної економічної конкуренції?

Для вирішення цього завдання необхідно врахувати:

- вимоги європейських стандартів;
- потенціал місцевої економіки;
- можливості залучення інвестицій;
- потребу у розвитку людського капіталу;
- інтеграцію у національні та міжнародні економічні мережі.

У процесі аналізу громада виявляє такі ключові аспекти:

1. Економічний потенціал

Наявність аграрного сектору, можливості для розвитку переробної промисловості, логістичний потенціал.

2. Інституційні обмеження

Недостатній рівень стратегічного планування, слабка комунікація між владою та бізнесом, обмежені управлінські компетенції.

Таблиця.2.6

Порівняльний аналіз: Польща – Україна

| Критерій | Польща | Україна |
|----------------------------|-------------------|---------------|
| Статус у ЄС | Повноправний член | Кандидат |
| Доступ до фондів | Повний | Обмежений |
| Рівень реформ | Високий | Нерівномірний |
| Інституційна спроможність | Стабільна | Формується |
| Інвестиційна привабливість | Висока | Середня |

3. Інвестиційні бар'єри

Відсутність чіткої інвестиційної стратегії, недостатня прозорість процедур, низький рівень міжнародної співпраці.

4. Соціальні виклики

Міграція населення, зниження рівня зайнятості, недостатній розвиток освіти та професійної підготовки.

На основі аналізу громада може сформулювати такі стратегічні напрями:

- розвиток агропереробки з орієнтацією на експорт до ЄС;
- створення індустріального парку;
- залучення міжнародних грантів і програм підтримки;
- розвиток цифрової інфраструктури;
- формування бренду громади як інвестиційно привабливої території;
- розвиток людського капіталу через освіту та професійну підготовку.

Представлений кейс демонструє, що євроінтеграція є не лише зовнішньополітичним курсом, а комплексним управлінським завданням, яке потребує стратегічного підходу, ефективного управління та активної взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Досвід Польщі підтверджує, що інтеграція до ЄС може стати потужним інструментом економічного розвитку. Водночас український контекст свідчить про необхідність адаптації цього досвіду з урахуванням національних особливостей, обмежень і викликів.

Таким чином, успіх євроінтеграційної політики України значною мірою залежить від якості стратегічного управління на всіх рівнях — від державного до місцевого, а також від здатності ефективно використовувати можливості, які відкриває інтеграція у європейський та світовий економічний простір.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Розробка стратегії євроінтеграційного розвитку громади Територіальна громада прагне інтегруватися до європейського економічного простору, однак має обмежені ресурси, недостатню інвестиційну активність та слабку міжнародну співпрацю. Необхідно сформулювати стратегічне бачення розвитку з урахуванням вимог ЄС.

Завдання: Розробіть коротку стратегію розвитку громади (на 5–10 років), визначивши ключові напрями економічного розвитку, інструменти інтеграції до ринку ЄС та механізми підвищення конкурентоспроможності.

Що використовувати для вирішення

- принципи стратегічного управління
- підходи сталого розвитку
- європейські стандарти регіонального розвитку
- аналітичні інструменти (PEST-аналіз, аналіз середовища)

Завдання 2. Вихід підприємства на ринок ЄС

Українське підприємство (харчова, легка або машинобудівна промисловість) планує експортувати продукцію до країн Європейського Союзу, але стикається з вимогами до якості, сертифікації та конкуренції.

Завдання: Визначте основні бар'єри виходу на ринок ЄС та запропонуйте управлінське рішення, яке дозволить підприємству адаптуватися до європейських вимог і успішно вийти на ринок.

Що використовувати для вирішення

- норми та стандарти ЄС (сертифікація, технічні регламенти)
- інструменти менеджменту якості (ISO, HACCP)
- аналіз зовнішнього середовища
- стратегічні підходи до конкурентоспроможності

Завдання 3. Інтеграція бізнесу у світову економіку

Малий або середній бізнес прагне вийти на міжнародний ринок, використовуючи цифрові платформи та сучасні канали збуту.

Завдання: Розробіть модель інтеграції бізнесу у світову економіку, визначте канали виходу на міжнародні ринки, конкурентні переваги та ризики.

Що використовувати для вирішення

- концепцію глобалізації бізнесу
- інструменти цифрової економіки (маркетплейси, онлайн-платформи)
- модель бізнес-стратегії
- аналіз конкурентного середовища

Завдання 4. Формування інвестиційної привабливості території

Орган місцевого самоврядування має залучити іноземного інвестора для розвитку економіки регіону.

Завдання: Сформуйте інвестиційну пропозицію: визначте перспективну галузь, обґрунтуйте її привабливість та запропонуйте інструменти стимулювання інвестора.

Що використовувати для вирішення

- інструменти інвестиційного аналізу
- підходи публічного управління
- європейський досвід розвитку регіонів
- концепцію державно-приватного партнерства

Євроінтеграційна політика в сучасних умовах виступає одним із ключових інструментів трансформації економічних систем, підвищення конкурентоспроможності держав та формування нової якості публічного управління. Аналіз розширення Європейського Союзу продемонстрував, що

інтеграційні процеси здатні забезпечити економічне зростання, модернізацію інфраструктури та підвищення добробуту населення, однак водночас супроводжуються нерівномірністю розвитку та конфліктами інтересів.

Дослідження процесу виходу Великої Британії з ЄС засвідчило, що дезінтеграційні явища є невід'ємною частиною розвитку складних міжнародних систем. Brexit став прикладом того, що політичні рішення можуть мати довгострокові економічні наслідки, а переваги інтеграції у більшості випадків переважають потенційні вигоди від ізоляції.

Україна в умовах європейської економічної інтеграції виступає як держава, що проходить складний шлях адаптації до європейських стандартів, трансформації економічної політики та реформування інституційного середовища. Підписання Угоди про асоціацію, лібералізація торгівлі, запровадження безвізового режиму та розвиток секторальної інтеграції створили передумови для глибшого включення України у європейський економічний простір.

Інтеграція України у світову економіку доповнює євроінтеграційний курс, формуючи можливості для участі у глобальних ринках, залучення інвестицій, розвитку інновацій та модернізації національної економіки. Водночас ефективність цього процесу залежить від здатності держави забезпечити структурні реформи, розвиток людського капіталу, підвищення якості управління та формування стійкої економічної системи.

Таким чином, євроінтеграційна політика є не лише зовнішнім вектором розвитку, а комплексним механізмом внутрішніх змін, що визначає довгострокову траєкторію соціально-економічного розвитку держави, її місце у світовій економіці та рівень добробуту суспільства.

«Європа не буде створена одразу або за єдиним планом. Вона буде побудована через конкретні досягнення, які спочатку створюють реальну солідарність».

— Роберт Шуман

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baldwin R., Wyplosz C. *The Economics of European Integration*. 6th ed. London : McGraw-Hill Education, 2020. 624 p.
2. Pelkmans J. *European Integration: Methods and Economic Analysis*. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 512 p.
3. Crafts N. *The Impact of EU Enlargement on Economic Growth*. Oxford : Oxford University Press, 2021. 310 p.
4. Sapir A. Globalization and the Reform of European Social Models. *Journal of Common Market Studies*. 2018. Vol. 56. P. 25–40.
5. Dhingra S. et al. *The Consequences of Brexit for UK Trade and Living Standards*. London : Centre for Economic Performance, LSE, 2017. 120 p.
6. European Commission. *EU Enlargement Policy*. Brussels, 2023. 45 p.
7. European Commission. *EU-Ukraine Relations*. Brussels, 2023. 38 p.
8. European Parliament. *Brexit: Impact and Consequences*. Brussels, 2021. 60 p.
9. HM Government. *The Future Relationship with the European Union*. London, 2020. 98 p.
10. European Union. *Treaty on European Union (Maastricht Treaty)*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 1992.

РОЗДІЛ 3. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

Публічна служба є ключовим механізмом реалізації публічного управління та адміністрування суспільних процесів, забезпечуючи ефективність управлінських систем і створюючи основу для їх модернізації відповідно до європейських стандартів. Зростаючі вимоги до прозорості, професійності та підзвітності органів публічного управління, а також вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та євроінтеграційних стандартів визначають нові критерії організації та функціонування публічної служби. Для України ці процеси набувають особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення, модернізації управлінських систем та інтеграції до європейського адміністративного простору.

Основними завданнями розділу є:

- визначення сутності, принципів та функцій публічної служби;
- аналіз моделей публічної служби та сучасних підходів до адміністрування публічних ресурсів;
- розкриття ролі державної кадрової політики у формуванні професійного та ефективного корпусу публічних службовців;
- висвітлення нормативно-правового забезпечення, процедур проходження державної служби.

Таким чином, в умовах сучасного реформування публічного управління та адміністрування публічна служба є ключовим інструментом забезпечення ефективного управління, реалізації публічної політики та підвищення якості надання публічних послуг, водночас сприяючи професійному розвитку службовців і інтеграції української системи управління до європейських стандартів.

3.1. Поняття та сутність публічної служби

Публічна служба є одним із базових інститутів сучасної держави, що забезпечує практичну реалізацію її функцій і завдань. Вона є невід'ємною складовою системи публічного управління та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державою, суспільством і громадянами. Саме через діяльність публічних службовців відбувається впровадження державної політики,

реалізація управлінських рішень, надання адміністративних і соціальних послуг, а також забезпечення стабільності функціонування органів публічної влади.

У науковому дискурсі публічна служба розглядається як професійна, політично неупереджена діяльність осіб, які займають посади в органах публічної влади і здійснюють функції держави. Її сутність полягає не лише у виконанні функцій держави, а насамперед у служінні суспільству, що визначає її гуманістичну спрямованість і відрізняє від інших видів професійної діяльності. Публічна служба має чітко визначений правовий характер, оскільки регламентується нормами законодавства, і водночас характеризується високим рівнем відповідальності за прийняті рішення та їх наслідки.

Важливо акцентувати увагу на тому, що публічна служба є різновидом служби, як виду діяльності людини, і характеризується тим, що: а) здійснюється на професійній основі особами, які займають посади в органах публічної влади (державних органах та органах місцевого самоврядування, установах та організаціях); б) спрямована на здійснення суспільно-публічних функцій [2].

У контексті поділу публічної служби її розглядають як службову діяльність фізичних осіб на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, органах судової влади, прокуратури, а також військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша службова діяльність у державних органах, органах місцевого самоврядування щодо виконання повноважень суб'єктів публічного права [3].

Спроби наукового осмислення та нормативно-правового закріплення інституту публічної служби в сучасній Україні розпочалися відносно нещодавно, хоча ще у 1947 р. учений Ю. Панейко у своєму підручнику «Наука адміністрації і адміністративного права» визначив, що поняття «публічна служба» походить від терміну «корпорація публічних служб», а тому має змінюватись відповідно до потреб «загального інтересу» [10]

Уперше законодавчо визначено поняття «публічна служба» у ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України, де публічна служба тлумачиться як «діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах,

професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [6].

Також публічну службу трактують як правовий і соціальний інститут професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (зокрема в органах державної влади та органах місцевого самоврядування), працівники яких наділені публічно-правовим статусом [3].

Публічна служба як соціально-правове явище має низку характерних ознак (табл. 3.1). Передусім це її публічний характер, що виявляється у спрямованості діяльності на задоволення суспільних потреб і забезпечення загального блага. Важливою ознакою є професійність, яка передбачає наявність відповідного рівня освіти, компетентностей, навичок та досвіду у публічних службовців. Інституційна належність до органів державної влади або місцевого самоврядування визначає організаційні рамки діяльності, тоді як нормативна регламентованість забезпечує її впорядкованість і передбачуваність. Публічна служба також характеризується безперервністю функціонування та політичною нейтральністю більшості службовців, що є важливою умовою стабільності публічного управління.

Роль публічної служби у системі публічного управління є визначальною. Вона забезпечує не лише реалізацію державної політики, а й виступає інструментом проведення реформ, підвищення якості публічних послуг та формування довіри громадян до влади. Саме ефективна публічна служба є запорукою належного функціонування демократичної держави.

Основні характеристики публічної служби

| № з/п | Ознака публічної служби | Характеристика |
|-------|---|--|
| 1. | Публічний характер діяльності | Орієнтація діяльності на реалізацію публічного інтересу через забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини, а також задоволення суспільно значущих потреб громадян і територіальних громад. |
| 2. | Професійність та компетентність | Наявність відповідної освіти, знань, навичок і досвіду у публічних службовців |
| 3. | Інституційна належність | Робота в органах державної влади або органах місцевого самоврядування |
| 4. | Регламентованість правом | Чітке нормативно-правове визначення діяльності, прав і обов'язків |
| 5. | Безперервність функціонування | Стабільне та постійне виконання функцій незалежно від змін |
| 6. | Політична нейтральність | Неупередженість та відсутність політичної заангажованості (для більшості службовців) |
| 7. | Фінансове забезпечення з публічних коштів | Оплата праці здійснюється за рахунок державного або місцевого бюджетів |

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3].

Функціонування публічної служби ґрунтується на системі принципів і цінностей, які визначають її зміст і спрямованість. До ключових принципів належать верховенство права, законність, професіоналізм, доброчесність, політична неупередженість, прозорість і відкритість, підзвітність суспільству, а також ефективність і результативність. Вони формують основу діяльності публічних службовців та забезпечують належну якість управлінських рішень. Водночас важливу роль відіграють цінності публічної служби, які відображають її етичний вимір. До них належать служіння суспільству, відповідальність, чесність, повага до прав і свобод людини, рівність і недискримінація. Саме ці цінності визначають стандарти професійної поведінки та формують довіру до публічної влади.

Зміст публічної служби розкривається через її основні функції (рис. 3.1), які відображають напрями діяльності у системі публічного управління. Управлінська функція пов'язана з підготовкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

Сервісна функція передбачає надання якісних і доступних публічних послуг громадянам. Регуляторна функція забезпечує вплив держави на суспільні процеси через систему нормативно-правових актів. Контрольна функція спрямована на забезпечення дотримання законодавства, тоді як комунікативна функція забезпечує взаємодію органів влади з громадськістю, сприяє відкритості та прозорості управління.

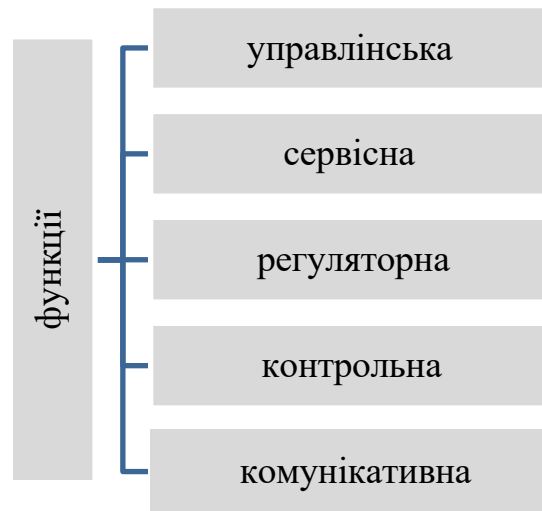


Рис. 3.1. Основні функції публічної служби

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Важливим залишається питання класифікації видів публічної служби, оскільки на законодавчому рівні воно чітко не врегульоване. Публічна служба має складну багаторівневу структуру та охоплює різні види діяльності. У науковій літературі з цього приводу існують різні, інколи навіть протилежні підходи. З урахуванням наукових і правових позицій зазвичай виокремлюють основні види публічної служби (табл. 3.2), серед яких державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, а також інші види публічної служби, зокрема військова, дипломатична, правоохоронна тощо.

Важливою умовою ефективного функціонування публічної служби є її належне правове регулювання. В Україні воно здійснюється на основі системи нормативно-правових актів, серед яких ключове місце займає

- Конституція України;
- Закон України «Про державну службу»;

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
 - антикорупційне законодавство
 - законодавство (зокрема Закон України «Про запобігання корупції»);
 - підзаконні нормативні акти (постанови Кабінету Міністрів України, накази, положення).
- нормативні акти Національного агентства з питань державної служби (далі – НАДС).

Таблиця 3.2

Основні види публічної служби

| Вид публічної служби | Сутність публічної служби | Приклади посад службовців / організацій |
|---|--|---|
| Політична служба | Професійна діяльність на державних політичних посадах, спрямована на формування та реалізацію державної політики. Характеризується політичною відповідальністю, тимчасовістю повноважень, особливим порядком призначення та звільнення, присутністю у різних органах державної влади | Президент України; народні депутати України; члени Кабінету Міністрів України; інші політичні посадовці |
| Державна служба | Публічна, професійна, політично неупереджена діяльність осіб, які займають посади в державних органах, виконують завдання і функції держави та отримують заробітну плату з державного бюджету. | Державні службовці категорій «А», «Б», «В» |
| Служба в органах місцевого самоврядування | Публічна, професійна діяльність громадян, які займають посади в органах місцевого самоврядування, забезпечують реалізацію прав територіальних громад та виконання окремих повноважень органів виконавчої влади. | Посадові особи органів місцевого самоврядування |
| Патронат на службу | Консультативно-дорадча служба, працівники якої призначаються без конкурсу і звільняються одночасно з керівником. Основна функція – надання експертної, дорадчої, інформаційної та організаційної підтримки керівнику. | Радники, помічники, прес-секретарі |
| Правнича служба | Державна служба, яка забезпечує захист прав і свобод громадян, здійснення правосуддя та нагляд за додержанням законності. Відзначається професійністю, публічністю, політичною нейтральністю та високими вимогами до юридичної освіти та компетентностей службовців. | Судді Конституційного Суду України; судді судів загальної юрисдикції; прокурори |
| Військова служба | Державна служба, яка забезпечує оборону держави, захист її суверенітету та безпеки, | Військовослужбовці Збройних Сил України; |

| Вид публічної служби | Сутність публічної служби | Приклади посад службовців / організацій |
|---|--|---|
| Політична служба | Професійна діяльність на державних політичних посадах, спрямована на формування та реалізацію державної політики. Характеризується політичною відповідальністю, тимчасовістю повноважень, особливим порядком призначення та звільнення, присутністю у різних органах державної влади | Президент України; народні депутати України; члени Кабінету Міністрів України; інші політичні посадовці |
| Державна служба | Публічна, професійна, політично неупереджена діяльність осіб, які займають посади в державних органах, виконують завдання і функції держави та отримують заробітну плату з державного бюджету. | Державні службовці категорій «А», «Б», «В» |
| Служба в органах місцевого самоврядування | Публічна, професійна діяльність громадян, які займають посади в органах місцевого самоврядування, забезпечують реалізацію прав територіальних громад та виконання окремих повноважень органів виконавчої влади. | Посадові особи органів місцевого самоврядування |
| Патронат на службу | Консультативно-дорадча служба, працівники якої призначаються без конкурсу і звільняються одночасно з керівником. Основна функція – надання експертної, дорадчої, інформаційної та організаційної підтримки керівнику. | Радники, помічники, прес-секретарі |
| | виконання завдань у сфері національної безпеки. Характеризується дисципліною, спеціальною підготовкою та підпорядкованістю військовим статутам і законодавству | інші військові формування |
| Правоохоронна служба | Служба, яка забезпечує охорону громадського порядку, захист прав і свобод громадян, боротьбу зі злочинністю та дотримання законності. Поєднує мілітаризовані елементи організації, дисципліну та спеціальну підготовку | Національна поліція України; Служба безпеки України; Державне бюро розслідувань; Національна гвардія України; |
| Антикорупційна служба | Державна служба, яка запобігає, виявляє та розслідує корупційні правопорушення, контролює дотримання антикорупційного законодавства та захищає публічні інтереси й добросовісність державних органів. | Національне антикорупційне бюро України (НАБУ); Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП); Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) |
| Дипломатична служба | Служба, яка забезпечує здійснення зовнішньої політики держави, представництво її інтересів за кордоном, ведення міжнародних переговорів та розвиток міжнародних відносин. Відзначається | Міністерство закордонних справ України; посольства України за кордоном; консульства України; |

| Вид публічної служби | Сутність публічної служби | Приклади посад службовців / організацій |
|---|--|---|
| Політична служба | Професійна діяльність на державних політичних посадах, спрямована на формування та реалізацію державної політики. Характеризується політичною відповідальністю, тимчасовістю повноважень, особливим порядком призначення та звільнення, присутністю у різних органах державної влади | Президент України; народні депутати України; члени Кабінету Міністрів України; інші політичні посадовці |
| Державна служба | Публічна, професійна, політично неупереджена діяльність осіб, які займають посади в державних органах, виконують завдання і функції держави та отримують заробітну плату з державного бюджету. | Державні службовці категорій «А», «Б», «В» |
| Служба в органах місцевого самоврядування | Публічна, професійна діяльність громадян, які займають посади в органах місцевого самоврядування, забезпечують реалізацію прав територіальних громад та виконання окремих повноважень органів виконавчої влади. | Посадові особи органів місцевого самоврядування |
| Патронатна служба | Консультативно-дорадча служба, працівники якої призначаються без конкурсу і звільняються одночасно з керівником. Основна функція – надання експертної, дорадчої, інформаційної та організаційної підтримки керівнику. | Радники, помічники, прес-секретарі |
| | професійністю, компетентністю та політичною нейтральністю. | постійні представництва України при міжнародних організаціях |
| Фінансово-контроль на служба | Служба, яка забезпечує ефективне використання державних коштів, контроль за дотриманням бюджетного законодавства та фінансової дисципліни. Відзначається професійністю, компетентністю, публічністю та підзвітністю. | Державна аудиторська служба України; Рахункова палата України; Державна фіскальна служба України; Міністерство фінансів України |

Конституція України визначає правові засади організації державної влади. Хоча вона не містить прямого визначення публічної служби, проте закріплює ключові принципи функціонування органів влади та права громадян, які формують правове підґрунтя її діяльності.

Зокрема, Конституція України встановлює поділ державної влади на законодавчу, виконавчу та судову (ст. 6), що створює правові рамки для функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, у межах яких здійснюється публічна служба. Вона також закріплює принцип верховенства права і забезпечення законності (ст. 8), відповідно до якого органи державної влади та їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені законом [7].

Важливим є положення про рівність громадян перед законом і заборону дискримінації (ст. 24), що становить основу реалізації принципу рівного доступу до публічної служби. Крім того, Конституція України гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнських і місцевих референдумах, а також право вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування (ст. 38) [7]. Невід'ємною складовою цих прав є забезпечення рівного доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Вагоме значення у функціонуванні публічної служби має Закон України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади державної служби, а також Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що регулює діяльність посадових осіб місцевого самоврядування.

Доповнюють правове забезпечення публічної служби антикорупційне законодавство та підзаконні нормативні акти, які конкретизують порядок проходження служби, права та обов'язки службовців, а також механізми їхньої відповідальності. Окреме значення мають нормативні акти та методичні рекомендації НАДС, які регулюють ключові аспекти публічної служби, зокрема: порядок проведення конкурсів на посади публічної служби, стандарти професійної етики, вимоги до підвищення кваліфікації, атестації та оцінювання ефективності

службовців, а також заходи щодо забезпечення прозорості і підзвітності у публічній службі. Такі акти НАДС є важливим інструментом забезпечення єдиних підходів до організації та управління публічною службою.

Сучасний розвиток публічної служби відбувається під впливом глобальних трансформаційних процесів. Одним із найважливіших чинників є цифрова трансформація, яка змінює традиційні підходи до управління, сприяє впровадженню електронного урядування, розвитку цифрових сервісів та автоматизації управлінських процесів. Це, у свою чергу, підвищує прозорість діяльності органів влади та спрощує доступ громадян до публічних послуг. Глобалізація сприяє поширенню міжнародних стандартів публічного управління, запозиченню кращих практик та підвищенню мобільності кадрів.

Для України особливо актуальними є сучасні виклики, пов'язані з умовами воєнного стану, необхідністю реформування системи публічного управління та реалізацією євроінтеграційного курсу. У цих умовах зростають вимоги до професійності, гнучкості та адаптивності публічних службовців, а також до оперативності й ефективності управлінських рішень. Публічна служба поступово трансформується у напрямі відкритості, інноваційності та орієнтації на результат і потреби громадян.

Загалом публічна служба є складним і багатогранним соціально-правовим інститутом, який поєднує організаційні, правові та ціннісні аспекти. Публічна служба забезпечує реалізацію функцій держави, виступає важливим інструментом взаємодії влади і суспільства та відіграє ключову роль у процесах демократичного розвитку. Ефективність публічної служби значною мірою визначає рівень довіри громадян до влади та загальний рівень розвитку держави.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть сутність та визначення терміну «публічна служба».
2. Назвіть основні ознаки публічної служби та проаналізуйте їх значення для ефективного публічного управління.
3. Яка роль публічної служби у забезпеченні взаємодії держави,

суспільства та громадян?

4. Які основні принципи діяльності публічної служби?

5. Назвіть основні види публічної служби та поясніть їхні відмінності.

6. Які нормативно-правові акти та підзаконні документи регулюють публічну службу в Україні?

7. Як сучасні трансформаційні процеси впливають на розвиток публічної служби?

8. Які основні функції публічної служби?

9. Проаналізуйте вплив цифровізації та електронного урядування на підвищення ефективності та прозорості публічної служби.

10. Проаналізуйте сучасні тенденції розвитку публічної служби в Україні.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Публічна служба – це:

- a) діяльність виключно в приватних організаціях
- b) професійна діяльність осіб у державних і недержавних органах, спрямована на реалізацію публічних функцій
- c) діяльність громадських організацій
- d) діяльність політичних партій

2. Основною ознакою публічної служби є:

- a) прибутковість для організації
- b) спрямованість на задоволення суспільних потреб та реалізацію публічного інтересу
- c) наявність корпоративних цінностей
- d) політична заангажованість

3. Яка з функцій не належить до публічної служби?

- a) управлінська
- b) комерційна
- c) регуляторна
- d) контрольна

4. Професійність публічної служби передбачає:

- a) наявність політичного впливу
- b) відповідну освіту, знання, навички та досвід
- c) тільки волонтерську діяльність
- d) участь у виборах

5. Який нормативно-правовий акт визначає організаційні та правові засади державної служби в Україні?

- a) Кодекс законів про працю
- b) Закон України «Про державну службу»
- c) Закон України «Про місцеве самоврядування»
- d) Конституція Польщі

6. Сервісна функція публічної служби передбачає:

- a) надання якісних публічних послуг громадянам
- b) здійснення контролю за політиками
- c) формування законопроектів
- d) організацію виборів

7. Регуляторна функція публічної служби полягає у:

- a) здійсненні фінансових операцій
- b) впливі держави на суспільні процеси через нормативно-правові акти
- c) організації навчальних курсів
- d) контролі за приватними компаніями

8. Який принцип не є характерним для публічної служби?

- a) верховенство права
- b) прозорість і відкритість
- c) приватна вигода
- d) підзвітність суспільству

9. Важливою умовою ефективності публічної служби є:

- a) відсутність нормативного регулювання
- b) чітке правове регулювання та дотримання стандартів етики
- c) збільшення політичної заангажованості

d) мінімальні вимоги до професійної підготовки

10. Основна роль публічної служби у демократичній державі:

a) забезпечення прибутковості органів влади

b) реалізація державної політики, підвищення якості послуг та формування довіри громадян

c) підтримка приватного бізнесу

d) контроль за політичними опонентами

Ключі до тестових завдань:

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3.1: | b | b | b | b | b | a | b | c | b | b |

3.1. Класичні та сучасні моделі публічної служби.

Еволюція публічної служби відображає глибокі трансформації ролі держави, особливості взаємодії влади і суспільства, а також підходів щодо організації управлінської діяльності. У різні історичні періоди формувалися різні моделі публічної служби, які відображали домінуючі політичні, соціально-економічні та ціннісні орієнтири суспільства. Сучасна публічна служба є результатом тривалого розвитку, у межах якого відбувалося переосмислення принципів управління, ролі службовця та очікувань громадян.

Під «моделлю організації публічної служби» здебільшого розуміють узагальнену систему принципів, інституційних характеристик, механізмів функціонування та ціннісних орієнтацій, які визначають спосіб побудови та діяльності публічної служби в конкретній державі. Виокремлення моделей ґрунтується на низці критеріїв, серед яких ключовими є:

- правові (ступінь нормативної регламентації);
- організаційні (структура та ієрархія);
- функціональні (характер виконуваних завдань);
- ціннісні (орієнтація на результат, громадянина чи процедуру).

Моделі публічної служби відіграють важливу роль у системі публічного

управління, оскільки визначають логіку функціонування публічного апарату, підходи до формування кадрового корпусу та характер взаємодії з громадянами.

Запропонована М. Вебером теорія бюрократії пояснює принципи організації державного апарату (табл. 3.3), функціонування органів влади та поведінку службовців. Бюрократія, за Вебером, – це система управління, яка базується на: формальних правилах; чіткій ієрархії; розподілі функцій; професіоналізмі службовців.

Таблиця 3.3

Основні принципи теорії бюрократії М. Вебера

| Назва принципу | Характеристика |
|----------------------------------|---|
| Ієрархічність | Чітка вертикальна структура управління з підпорядкуванням нижчих рівнів вищим |
| Формалізація правил і процедур | Діяльність службовців регулюється законами, інструкціями, регламентами. |
| Розподіл праці | Кожен службовець має визначені функції та повноваження. |
| Безособовість (імперсональність) | Рішення приймаються не на основі особистих симпатій, а за правилами. |
| Професіоналізм і компетентність | Посади займають фахівці з відповідною освітою та досвідом. |
| Кар'єрна служба | Просування по службі залежить від заслуг, досвіду та кваліфікації. |
| Стабільність правил | Норми та процедури змінюються рідко і мають довготривалий характер |
| Об'єктивність | Рішення ухвалюються на основі формальних критеріїв, а не особистих вподобань |
| Документування | Усі процеси фіксуються в офіційних документах |

Теорія бюрократії є однією з базових концепцій у сфері публічного управління та публічної служби, яка історично першою сформувала класичну модель публічної служби. Класичну теорію бюрократії, відому як концепція «ідеальної бюрократії», розробив німецький соціолог Макс Вебер на початку ХХ ст. Він розглядав бюрократію як раціональну, ефективну та необхідну форму організації управління у складному суспільстві. У системі публічної служби бюрократія виконує важливі функції: забезпечення стабільності управління, реалізація публічної політики, дотримання принципу верховенства права, забезпечення рівності громадян

перед законом. Тому бюрократична модель є основою діяльності органів публічної влади. Теорія бюрократії М. Вебера має як суттєві переваги, так і певні обмеження, що визначають особливості її функціонування в системі публічного управління. До основних переваг бюрократичної моделі належить насамперед чіткість і впорядкованість управлінських процесів. Завдяки встановленим правилам, регламентам, ієрархічній структурі забезпечується організованість діяльності органів влади. Це, у свою чергу, сприяє передбачуваності управлінських рішень, оскільки вони ухвалюються відповідно до визначених процедур і норм. Важливою перевагою є також зниження ризику зловживань, адже діяльність службовців підпорядкована чітким правилам і контролю. Крім того, бюрократична система передбачає функціонування професійного апарату, де посади обіймають підготовлені фахівці з відповідною кваліфікацією та досвідом. Також перевагою є рівність доступу, оскільки однакові правила для всіх гарантують рівні можливості отримання послуг.

Водночас бюрократія має і низку недоліків. Одним із ключових є надмірна формалізація, коли дотримання процедур інколи переважає над досягненням реального результату. Це часто призводить до повільності у прийнятті рішень, що є особливо критичним у динамічних умовах сучасного суспільства. Бюрократична система також характеризується недостатньою гнучкістю, що ускладнює її адаптацію до нових викликів і змін. Окремою проблемою є ризик виникнення так званого «бюрократизму», коли увага зосереджується не на результатах діяльності, а на формальному виконанні процедур і дотриманні інструкцій. Все це приводить до демотивації персоналу через обмежені можливості для ініціативи та творчого підходу.

У сучасних умовах класична бюрократична модель зазнає суттєвих трансформацій. Це пов'язано з впровадженням нових підходів до управління, зокрема таких як новий публічний менеджмент, який орієнтує діяльність органів влади на ефективність, результативність та використання управлінських практик приватного сектору. Важливу роль відіграє також електронне урядування, що передбачає використання цифрових технологій для підвищення прозорості,

доступності та якості публічних послуг. Сучасна трансформація бюрократії також пов'язана з посиленням орієнтації на потреби громадян, підвищенням якості сервісу та впровадженням цифровізації управлінських процесів, що дозволяє зробити публічну службу більш гнучкою, ефективною та відкритою.

Важливим різновидом класичної моделі є меритократична модель – підхід до організації державного апарату, за якого призначення, просування та оцінювання державних службовців здійснюється на основі їхніх заслуг (merit), професійних якостей і досягнень, а не особистих зв'язків чи політичної лояльності. Термін «меритократія» запровадив британський соціолог Майкл Янг у середині ХХ ст. Основна ідея меритократії: «Кращі повинні обіймати посади на основі здібностей, знань і результатів діяльності».

Меритократична модель базується на принципі добору кадрів за заслугами, професійними якостями та компетентністю (табл. 3.4). Вона передбачає відкритість конкурсних процедур, прозорість кар'єрного просування та орієнтацію на професіоналізм. Меритократія сприяє формуванню ефективного та незалежного корпусу публічних службовців, що є важливою передумовою якісного управління.

У сучасній практиці виокремлюють кар'єрні та посадові системи, професійні та партійні моделі, асимільовані та диференційовані підходи, а також відкриті й закриті системи.

Основні принципи меритократичної моделі

| Назва принципу | Характеристика |
|-----------------------------------|---|
| Рівний доступ до публічної служби | відкриті конкурси, прозорі процедури відбору |
| Професіоналізм і компетентність | призначення на посади відповідно до кваліфікації |
| Об'єктивне оцінювання результатів | регулярна оцінка діяльності службовців |
| Кар'єрне зростання за заслугами | просування залежить від досягнень, а не стажу чи зв'язків |
| Політична нейтральність | відокремлення служби від політичного впливу |

Джерело: узагальнено автором на основі [10].

Основними інструментами реалізації меритократичної моделі є конкурсні процедури відбору, тестування та оцінювання компетентностей, атестації, системи підвищення кваліфікації, прозорі механізми мотивації та винагород.

Перевагами цієї моделі є підвищення ефективності державного управління, формування професійного кадрового корпусу, зниження рівня корупції та кумівства, зростання довіри громадян до влади. Натомість недоліками є складність об'єктивного оцінювання заслуг, можливість формалізації критеріїв, ризик «елітності» та соціальної нерівності, потреба у розвиненій інституційній системі.

Разом з тим, класичні моделі з часом почали зазнавати критики через надмірну формалізацію, бюрократизм і недостатню орієнтацію на потреби громадян. Це зумовило появу сучасних підходів до організації публічної служби, які сформувалися в умовах демократизації, глобалізації та розвитку інформаційного суспільства.

Системи публічної служби у світі відзначаються значною різноманітністю та формуються під впливом історичних, політичних і правових чинників розвитку держави. Їх диференціюють за умовами вступу на службу, механізмами кар'єрного просування, ступенем політичної нейтральності, а також особливостями правового регулювання статусу службовців (табл. 3.5).

Класифікація систем публічної служби у світовій практиці

| Види систем | Характеристика |
|--|---|
| За умовами найму, просування та організації служби | |
| Кар'єрна | Передбачає вступ на службу переважно на початкові посади з подальшим поступовим просуванням у межах системи. Характеризується довічною або тривалою зайнятістю, стабільністю, соціальними гарантіями та чіткою ієрархією. Відбір базується на загальних компетенціях, освіченості та потенціалі. Формує високий рівень корпоративної культури та лояльності до держави. |
| Посадова | Орієнтована на заміщення конкретних посад відповідно до професійної спеціалізації. Передбачає відкритий доступ до служби на різних рівнях залежно від кваліфікації. Значну роль відіграє ефективність роботи та досягнення результатів. Відсутні гарантії довготривалої зайнятості, можливе звільнення у разі низької продуктивності або ліквідації посади |
| За ставленням до політичної діяльності | |
| Професійна | Ґрунтується на принципах політичної нейтральності, стабільності та професіоналізму. Основною вимогою є компетентність і здатність якісно виконувати службові обов'язки незалежно від політичних змін. Забезпечує спадковість державної політики та інституційну пам'ять. |
| Партійна | Передбачає значний вплив політичних чинників на формування кадрового складу, особливо на вищих рівнях влади. Призначення здійснюється з урахуванням політичної лояльності та підтримки урядового курсу. Сприяє реалізації політичної програми, але може знижувати стабільність і професійність служби. |
| За особливостями правового регулювання | |
| Асимілювана | Права й обов'язки службовців регулюються загальним трудовим законодавством. Такий підхід забезпечує гнучкість, мобільність і спрощення управління персоналом. |
| Диференційована | Передбачає наявність спеціального законодавства про публічну службу, яке визначає особливий правовий статус службовців. Встановлює додаткові права, обов'язки, обмеження та гарантії. Забезпечує підвищену стабільність, контроль і професіоналізацію служби. |
| За відкритістю системи | |
| Закрита | Характеризується обмеженим доступом до служби, чіткою ієрархічною структурою та низькою мобільністю кадрів. Просування відбувається поступово всередині системи. Відзначається високим рівнем соціального захисту, престижем служби та суворими етичними стандартами. |
| Відкрита | Передбачає вільний доступ до публічної служби для кандидатів із зовнішнього ринку праці. Орієнтована на конкуренцію, ефективність і результативність діяльності. Допускає горизонтальну та вертикальну мобільність, а також звільнення за недостатні результати роботи. |
| Інші типи | |
| Класична | Традиційна бюрократична модель, заснована на ієрархії, формалізації процедур і чіткій регламентації діяльності службовців. |
| Змішана | Поєднує елементи різних систем залежно від потреб держави. Є найбільш поширеною у сучасних умовах, оскільки дозволяє адаптувати публічну службу до змінного середовища. |

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Сучасні системи публічної служби різняться за підходами до управління кадрами, стратегіями кар'єрного розвитку та рівнем мобільності службовців. У світовій практиці простежується поділ на моделі, які відрізняються ступенем стабільності, відкритості та професійної спеціалізації, а також взаємозв'язком між службовцем і державою (табл. 3.6). Такі системи формують різні соціальні та професійні умови для службовців, визначають престижність та елітарність посад, а також характер взаємодії з політичними структурами.

Розгляд моделей публічної служби дозволяє простежити, як різні країни організують управління кадрами та формують кар'єрні шляхи публічних службовців. Континентальна модель відзначається стабільністю, кар'єрним просуванням та високим соціальним статусом державних службовців, тоді як англосаксонська модель орієнтована на конкретні посади, продуктивність та гнучкість у наймі та звільненні (табл. 3.6). Змішана модель поєднує риси обох підходів і застосовується у країнах, де необхідно балансувати між професійністю, мобільністю та контролем доступу до державної служби. Таким чином, вибір моделі визначає не лише організаційну структуру державного апарату, але й соціальні очікування, рівень елітарності та механізми професійного розвитку службовців.

У міжнародній практиці організація публічної служби здійснюється за двома основними підходами. Централізований підхід передбачає узгодження та координацію ключових кадрових процесів, таких як набір кандидатів, оцінка їхніх компетенцій, встановлення кваліфікаційних критеріїв і формування системи оплати праці, що забезпечує послідовний розвиток державної служби. Децентралізований підхід передбачає делегування цих функцій безпосередньо міністерствам і відомствам, що потребує ефективної координації між центральними органами та окремими підрозділами для забезпечення єдності стандартів і процедур у системі публічної служби.

Розглянуті моделі публічної служби демонструють класичні підходи до організації державного апарату та кар'єрного розвитку службовців, орієнтовані на стабільність, ефективність та соціальний статус. Водночас сучасні виклики та зміни в суспільстві зумовлюють появу нових підходів, які відходять від традиційної

бюрократичної логіки. Однією з таких моделей є модель «Good Governance», яка перекладається як «належне врядування» або «добре врядування». Це є концепція публічного управління, яка ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, верховенства права, участі громадян та ефективності, і спрямована на забезпечення сталого розвитку, зменшення рівня корупції та задоволення суспільних потреб.

Таблиця 3.6

Моделі публічної служби

| Вид служби | Характеристика | Країни / приклади |
|---|---|--|
| Континентальна / кар'єрна (закрита система) | Континентальна модель передбачає, що публічні службовці вступають на службу на весь період своєї кар'єри та поступово просуваються по службових сходах. Працівник проводить усе професійне життя в організації з чіткою ієрархією, де просування визначається результатами внутрішніх конкурсів, що забезпечують кар'єрний розвиток найбільш здібним. Система гарантує соціальний захист, престиж і стабільність, політичну нейтральність та суворий етичний кодекс, а кандидати відбираються за багатофункціональними компетенціями. | Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина, Японія |
| Англосаксонська / посадова (відкрита система) | Англосаксонська модель ґрунтується на контрактній службі, де працівники наймаються на конкретні посади відповідно до освітніх та професійних навичок. Тут відсутні гарантії кар'єрного росту, а ліквідація посади призводить до припинення трудових відносин. Система відкрита і мобільна, орієнтована на продуктивність та результативність, з вузькою спеціалізацією кадрів і можливістю звільнення за низькі показники | США, Великобританія, Швеція, Нідерланди, Фінляндія, Естонія |
| Змішана / гібридна | Змішана модель поєднує елементи кар'єрної та контрактної системи. Вона передбачає існування переліку посад з різними умовами кар'єрного росту та частковим статусом державного службовця. Працівники не завжди мають повний службовий статус, але більшість підпадає під публічне право. Для вищих посад існують особливі вимоги до компетенцій та етики, а просування залежить від досвіду, кваліфікації та результатів роботи. | Великобританія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія |
| Європейська модель (закрита система) | Європейська модель характеризується поділом публічної служби на класи відповідно до освітнього рівня та соціального статусу. Мобільність службовців у структурі обмежена, а еліта державної служби має високий престиж і соціальний авторитет. Підвищення базується на досвіді та кваліфікації, система забезпечує політичну нейтральність, стабільність і суворий кодекс поведінки. | Франція, Німеччина, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина |
| Американська модель (відкрита система) | Американська модель публічної служби відрізняється відкритістю та високою мобільністю. Відсутні спеціалізовані елітні школи для підготовки керівників, навчання здійснюється у звичайних університетах та коледжах. Працівники можуть зайняти будь-який рівень у службовій ієрархії відповідно до своєї кваліфікації. Вступ на службу спрощений, застосовуються іспити для конкретних посад. Система орієнтована на досягнення цілей, результативність і передбачає можливість звільнення за низькі показники. | США |

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

За методологією міжнародних організацій (ООН, Світовий банк), модель охоплює такі основні характеристики, як:

- участь (Participation): залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень;
- підзвітність (Accountability): відповідальність органів влади перед суспільством за свої дії та рішення;
- прозорість (Transparency): відкритість та доступність інформації щодо діяльності державних інституцій;
- верховенство права (Rule of Law): функціонування справедливих і зрозумілих правових норм для всіх учасників суспільних відносин;
- ефективність (Effectiveness): досягнення запланованих результатів із мінімальними витратами ресурсів [5].

Концепція нової публічної служби (New Public Service, NPS) акцентує увагу на служінні громадянам, розвитку демократії та залученні громадськості до процесу прийняття рішень. У межах цієї моделі громадянин розглядається не лише як споживач послуг, а як активний учасник управлінських процесів.

Основоположниками концепції є Роберт і Джанет Денхардти, які у 2000-х роках сформулювали її основні ідеї як відповідь на потребу в активнішій участі громадян у врядуванні. Згідно із Денхардтами, модель базується на таких принципах, як:

- орієнтація на громадян, а не клієнтів, де громадянин розглядається як активний учасник демократії, а не просто споживач послуг;
- забезпечення публічного інтересу – державний службовець не просто агрегує приватні інтереси, а сприяє діалогу для формування спільних цінностей;
- розвиток громадянської участі, де публічне управління має керуватися суспільною значущістю, а не лише прибутковістю чи швидкими показниками;
- поєднання стратегічного мислення з демократичними процесами – політика та програми мають розроблятися через колективні зусилля та відкрите обговорення;
- складний характер підзвітності – публічні службовці відповідальні не лише перед ринком, а й перед законом, громадою та професійною етикою;
- пріоритет людських цінностей над продуктивністю, оскільки роль

службовця – допомагати громадянам реалізовувати спільні інтереси, а не просто контролювати суспільство, публічні організації працюють краще, якщо вони засновані на довірі, співпраці та повазі до людей [1].

Партнерська модель публічної служби передбачає налагодження ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Вона ґрунтується на принципах співпраці, довіри та спільної відповідальності за результати управління. Такий підхід є особливо актуальним в умовах складних суспільних викликів, коли вирішення проблем потребує консолідації ресурсів різних секторів. Ключові ознаки партнерської моделі:

- спільна відповідальність – органи влади та суспільство спільно визначають пріоритети та вирішують проблемні питання;
- сервісна орієнтація – публічний службовець розглядається не як контролер, а як партнер, орієнтований на надання якісних публічних послуг;
- участь і співтворення (co-creation) – громадяни залучаються до процесів ухвалення рішень та формування державної політики;
- мережева взаємодія – застосовуються мережеві форми співпраці, волонтерські ініціативи та партнерство з громадським сектором;
- інноваційність – використання ефективних управлінських практик приватного сектору для підвищення результативності публічного управління;
- публічно-приватне партнерство – взаємодія органів влади з приватним сектором для створення інфраструктури та надання послуг;
- орієнтація на результат – модель фокусується на реальних потребах людей, прозорості та ефективності, а не лише на дотриманні формальних процедур.

Постмодерністська модель публічної служби (Post-NPS) відображає сучасні тенденції децентралізації, гнучкості та відмови від жорстких ієрархічних структур. Вона передбачає використання мережевих форм управління, орієнтацію на інновації та адаптивність до змін. Постмодерністська модель публічної служби фокусується на людських цінностях, гуманізмі, гнучкості та мережевій взаємодії, відходячи від жорсткої бюрократії. Вона розглядає публічних службовців як індивідуальностей з потребами, де якість їхнього трудового життя та культура відкритості підвищують

ефективність управління. Ключові характеристики постмодерністської моделі:

- гуманістичний підхід – фокус на особистісних цінностях, творчій самореалізації службовців та підвищенні якості їхнього трудового життя;
- відкритість та мережі – перехід від ієрархічних структур до відкритих організаційних систем, партнерської взаємодії та використання мережевих методів управління;
- культура та цінності – акцент на організаційній культурі, що сприяє розвитку, інноваціям та партнерству, а не просто виконанню інструкцій;
- партнерство – розвиток партнерських відносин між органами влади та громадянами, що створює передумови для широкого залучення населення до прийняття рішень;
- відмова від універсалізму – визнання того, що не існує єдиної «найкращої» моделі; адаптація підходів до конкретного контексту та ситуації.

Ця модель є певною реакцією на виклики сучасного суспільства, пропонуючи гуманізувати державну службу та зробити її більш чутливою до потреб громадян та персоналу.

Українська модель публічної служби формується під впливом як національних традицій, так і міжнародних стандартів. Вона поступово трансформується у напрямі поєднання елементів континентальної та англосаксонської систем, впровадження принципів меритократії, прозорості та підзвітності. Важливу роль у цьому процесі відіграє орієнтація на європейські стандарти публічного управління, що передбачають професіоналізацію служби, деполітизацію, розвиток етичних норм та підвищення якості публічних послуг.

Разом із тим, українська публічна служба стикається з низкою викликів, серед яких необхідність подальшої цифровізації, підвищення ефективності кадрової політики, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення стійкості в умовах кризових ситуацій. У цьому контексті особливого значення набуває модернізація публічної служби, яка передбачає впровадження інноваційних підходів до управління, розвиток людського потенціалу та посилення орієнтації на потреби

громадян.

Отже, еволюція моделей публічної служби свідчить про поступовий перехід від жорстко регламентованих бюрократичних систем до більш гнучких, відкритих і орієнтованих на громадянина підходів. Сучасні моделі поєднують у собі елементи різних концепцій, що дозволяє забезпечити ефективність управління в умовах динамічних суспільних змін.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть сутність та визначення терміну «модель публічної служби»?
2. Які критерії використовують для класифікації моделей публічної служби?
3. У чому полягає сутність бюрократичної моделі публічної служби за М. Вебером?
4. Назвіть основні принципи теорії бюрократії за М. Вебером та поясніть їх значення.
5. Які переваги та недоліки бюрократичної моделі для прийняття управлінських рішень?
6. Які обмеження та проблеми бюрократичної системи проявляються у сучасному управлінні?
7. Поясніть суть меритократичної моделі та назвіть її основні принципи.
8. Які основні відмінності континентальної (кар'єрної) та англосаксонської (посадової) моделей?
9. Чим відрізняються кар'єрна та посадова системи публічної служби?
10. У чому полягає сутність концепції нової публічної служби (New Public Service) та як вона трансформує класичну бюрократію?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Критеріями класифікації моделей публічної служби є:
 - a) розмір бюджету та чисельність персоналу
 - b) принципи відбору кадрів, порядок просування та характер повноважень

- c) наявність електронного документообігу
- d) рівень взаємодії з приватним сектором

2. Сутність бюрократичної моделі публічної служби за М.Вебером полягає в:

- a) домінуванні політичного впливу на призначення службовців
- b) чіткій ієрархії, формалізованих правилах та професіоналізмі службовців
- c) максимальній автономії службовців
- d) постійному змінюванні посадових обов'язків

3. Основний принцип теорії бюрократії М. Вебера – це:

- a) неформальні відносини між службовцями
- b) чітка ієрархія та розподіл компетенцій
- c) демократичне голосування при прийнятті рішень
- d) гнучке виконання посадових обов'язків

4. Перевага бюрократичної моделі у прийнятті управлінських рішень полягає в:

- a) передбачуваності та стабільності процедур
- b) швидкому прийнятті рішень без погоджень
- c) відсутності формальних правил
- d) максимальній гнучкості органів управління

5. Одне з обмежень бюрократичної системи у сучасному управлінні:

- a) відсутність дисципліни серед службовців
- b) формалізм, надмірна регламентація та низька адаптивність
- c) нестача спеціалістів
- d) політична незаангажованість

6. Інструмент реалізації меритократичної моделі, що забезпечує об'єктивність, – це:

- a) конкурс на посаду
- b) особисті знайомства з керівником
- c) політичне призначення
- d) випадковий відбір

7. Кар'єрна система публічної служби передбачає:

- a) тимчасове призначення на посаду

- b) просування службовців відповідно до стажу та компетенцій
- c) необмежену зміну посад
- d) політичне призначення без конкурсу

8. Посадова система публічної служби характерна для:

- a) континентальної Європи
- b) англосаксонських країн
- c) країн СНД
- d) країн Латинської Америки

9. Концепція нової публічної служби (New Public Service) передбачає:

- a) повну заміну державних службовців приватним сектором
- b) орієнтацію на громадян та спільне вирішення суспільних проблем
- c) максимальну формалізацію процедур
- d) скорочення кількості державних органів

10. Приклад практичного застосування меритократичної моделі:

- a) призначення міністра за політичною лояльністю
- b) конкурс на державну посаду за результатами оцінювання компетенцій
- c) тимчасове виконання обов'язків без оцінки кваліфікації
- d) призначення на основі особистих рекомендацій

Ключі до тестових завдань:

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3.2: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | b | a | b | a | b | b | b | b |

3.3. Державна кадрова політика у системі публічної служби України

Державна кадрова політика у системі публічної служби України є важливою складовою публічної політики, спрямованою на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Вона визначає стратегічні підходи до забезпечення професійності, доброчесності, політичної неупередженості та результативності публічної служби в умовах сучасних суспільних викликів.

В умовах трансформації державного управління, децентралізації, цифровізації

та євроінтеграційних процесів роль людського капіталу значно зростає. Саме тому кадрова політика розглядається не лише як інструмент забезпечення органів влади персоналом, а як комплексна система управління людськими ресурсами, орієнтована на довгостроковий розвиток, підвищення інституційної спроможності та довіри громадян до влади.

Державна кадрова політика в системі публічної служби – це науково обґрунтована, цілеспрямована та розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави щодо функціонування механізму кадрового забезпечення, пов'язаного, насамперед, із формуванням, розвитком і раціональним використанням кадрового потенціалу органів публічної влади [9].

Іншими словами державна кадрова політика – це комплексна система цілеспрямованих заходів держави, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та управління кадровим потенціалом публічної служби відповідно до стратегічних цілей публічного управління та суспільних потреб.

Основними цілями державної кадрової політики є:

- забезпечення органів публічної влади висококваліфікованими кадрами;
- підвищення ефективності публічного управління;
- формування професійної, стабільної та політично нейтральної публічної служби;
- впровадження європейських стандартів публічної служби;
- забезпечення гендерної рівності та інклюзивності.

Цілі кадрової політики мають мати системний характер і спрямовані не лише на забезпечення органів публічної влади кваліфікованими працівниками, а й на формування нової управлінської культури, що ґрунтується на принципах добросовісності, відкритості та орієнтації на результат. Важливим є також створення умов для професійної самореалізації публічних службовців та формування позитивного іміджу державної служби.

Реалізація кадрової політики базується на сукупності принципів, які забезпечують її цілісність і ефективність. Принципи не лише декларуються, а мають бути впроваджені в повсякденну практику управління персоналом, формуючи єдині

стандарти діяльності для всіх суб'єктів публічної служби.

Державна кадрова політика у системі публічної служби має базуватися на наступних основних принципах:

- безперервності, системності, комплексності, послідовності, відповідальності, професіоналізмі вирішення кадрових завдань на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях;
- безумовного дотримання соціальної справедливості та наукової обґрунтованості прийняття виважених кадрових рішень;
- реалістичності в оцінці тенденцій, що впливають на формування і розвиток ефективної кадрової політики;
- єдності та багаторівневості охоплення усіх кадрових процесів;
- забезпечення збалансованої узгодженості суспільних та державних інтересів;
- відкритості та загальної доступності публічної інформації;
- персоніфікації у процесі конкурсного відбору претендентів на вакантну посаду та в оцінці державних службовців;
- об'єктивності, соціальної рівності та недопущення будь яких проявів дискримінації;
- забезпечення відбору кадрів винятково за їх діловими, професійними і моральними якостями;
- індивідуалізації системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, створення умов самоосвіти тощо на основі професійно-кваліфікаційних програм і характеристик;
- демократичності підходів до розгляду і вирішення усіх проблем кадрового характеру;
- забезпечення законності, дотримання нормативно-правових вимог і процедур у вирішенні кадрових питань тощо [4].

Принципи державної кадрової політики, окреслені вище, набувають подальшої конкретизації через систему базових ціннісних орієнтирів функціонування публічної служби, зокрема забезпечення верховенства права та

законності, політичної неупередженості, рівного доступу громадян до публічної служби, утвердження гендерної рівності, дотримання доброчесності й етичних стандартів поведінки, а також підзвітності та відповідальності публічних службовців.

Нормативно-правове забезпечення є основою державної кадрової політики, визначаючи її правові рамки, механізми реалізації та інституційне забезпечення. Основні підходи до формування професійної, політично неупередженої та доброчесної публічної служби визначаються низкою ключових нормативно-правових актів, серед яких:

- Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади»,
- «Про доступ до публічної інформації»;
- акти Президента України та Кабінету Міністрів України, що регулюють питання публічної служби, кадрової політики та реформування публічного управління;
- нормативно-правові акти НАДС, зокрема щодо порядку проходження публічної служби, професійного навчання та оцінювання службовців;
- антикорупційне законодавство та акти Національного агентства з питань запобігання корупції;
- міжнародні правові акти та стандарти, зокрема документи Рада Європи та Європейський Союз у сфері публічного управління та публічної служби.

Однак, державна кадрова політика у сфері публічної служби не має на сьогодні цілісної системи нормативно-правового забезпечення, а тому є недостатньо ефективною. Прийняті керівні нормативно-правові акти у сфері дослідження позбавлені системної цілісності. Стратегічні правові акти у сфері державної кадрової політики на довгостроковий період – відсутні, натомість у стратегічних документах з питань реформування державного управління – представлені як окремі розділи. Доктрина державної кадрової політики дотепер не розроблена. З-поміж засадничих нормативно-правових актів означеної сфери домінують закони щодо окремих видів служби, значно менше чинних актів і концепцій. Значна частина

нормативно-правових актів, представлених на сайті НАДС з питань реформування державної служби, втратила свою актуальність.

Формування кадрового потенціалу публічної служби є складним, багаторівневим і безперервним процесом, що передбачає узгоджену взаємодію різних інституцій, застосування сучасних управлінських технологій та інструментів стратегічного планування людських ресурсів. Цей процес охоплює етапи прогнозування потреб у кадрах, добору, професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності та формування кадрового резерву. Суб'єкти кадрової політики виконують як стратегічні (визначення цілей, пріоритетів і нормативного забезпечення), так і операційні (реалізація процедур управління персоналом) функції, забезпечуючи впровадження державних пріоритетів у сфері публічного управління.

Суб'єктами державної кадрової політики в Україні є:

- Верховна Рада України, яка здійснює законодавче регулювання та визначає засади державної кадрової політики;
- Кабінет Міністрів України, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері публічної служби;
- Національне агентство України з питань державної служби як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, який формує та реалізує державну політику у сфері публічної служби;
- органи державної влади та органи місцевого самоврядування, що безпосередньо здійснюють управління персоналом і забезпечують реалізацію кадрової політики на практиці;
- кадрові служби (HR-підрозділи), які виконують функції добору, оцінювання, розвитку персоналу, ведення кадрового діловодства та впровадження сучасних HR-технологій;
- заклади освіти, установи підвищення кваліфікації та центри професійного розвитку, що забезпечують підготовку, перепідготовку та безперервне навчання публічних службовців.

Особливого значення в сучасних умовах набуває роль спеціалізованих

інституцій, передусім НАДС, яке координує діяльність у сфері державної служби, розробляє стандарти професійної компетентності, формує вимоги до посад, забезпечує впровадження компетентнісного підходу та сучасних HR-практик.

Водночас ефективність формування кадрового потенціалу значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності суб'єктів державної кадрової політики, узгодженості їх дій, цифровізації кадрових процесів, а також впровадження принципів добросовісності, політичної неупередженості, гендерної рівності та відкритості. Важливим напрямом є також розвиток партнерства між державою, освітніми установами та громадянським суспільством, що сприяє підвищенню якості людських ресурсів і адаптації публічної служби до сучасних викликів.

Сучасна кадрова політика у системі публічної служби України функціонує в умовах значних трансформацій та численних викликів, що зумовлюють потребу у гнучких, інноваційних та стратегічно орієнтованих підходах до управління людським капіталом. Особливого значення набувають процеси цифровізації, які змінюють традиційні підходи до управління персоналом, сприяють автоматизації робочих процесів, розвитку електронного урядування та підвищенню прозорості діяльності органів публічної влади, одночасно висуваючи нові вимоги до компетентностей публічних службовців. Умови воєнного стану створюють додаткові виклики, пов'язані з кадровими втратами, необхідністю оперативного прийняття рішень, підтримкою персоналу та забезпеченням стійкості інституцій, що зумовлює потребу у впровадженні антикризових механізмів управління людськими ресурсами. Паралельно курс на європейську інтеграцію вимагає гармонізації національної системи публічної служби зі стандартами Європейського Союзу, впровадження принципів належного врядування, підвищення якості публічних послуг і зміцнення інституційної спроможності держави.

Ефективність державної кадрової політики значною мірою залежить від безперервного професійного розвитку публічних службовців та системного оцінювання їх діяльності.

Оцінювання результатів діяльності і зворотний зв'язок дозволяють коригувати

індивідуальні плани розвитку та підвищувати ефективність роботи органів влади (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Механізми формування та розвитку кадрової політики у системі публічної служби

| Складові кадрової політики | Механізми формування та розвитку |
|--|--|
| Добір кадрів | <ul style="list-style-type: none"> • проведення відкритих конкурсів на заміщення посад публічної служби; • використання компетентнісного підходу; цифровізація процедур добору |
| Призначення на посади | <ul style="list-style-type: none"> • здійснення на конкурсній основі; • врахування результатів оцінювання кандидатів; • забезпечення прозорості та недискримінації |
| Професійний розвиток | <ul style="list-style-type: none"> • адаптація (введення в посаду, наставництво, ознайомлення з організаційною культурою); • навчання і підвищення кваліфікації (систематичне навчання, розвиток цифрових компетентностей, участь у міжнародних програмах); • кар'єрне зростання (планування кар'єри, кадровий резерв, ротація кадрів, розвиток лідерських компетентностей) |
| Оцінювання діяльності | <ul style="list-style-type: none"> • регулярна оцінка результатів роботи; • використання ключових показників ефективності (KPI); зворотний зв'язок і планування професійного розвитку |
| Мотивація та стимулювання | <ul style="list-style-type: none"> • матеріальні стимули (заробітна плата, премії, соціальні гарантії); • нематеріальні стимули (професійне визнання, можливості розвитку, кар'єрне просування, сприятливий психологічний клімат) |
| Забезпечення гендерної рівності та інклюзивності | <ul style="list-style-type: none"> • рівні можливості для всіх співробітників; • впровадження гендерно-чутливої кадрової політики; подолання горизонтальної та вертикальної сегрегації; створення інклюзивного середовища |

Сучасна кадрова політика передбачає комплексний розвиток людського потенціалу через удосконалення системи добору та призначення кадрів, що дедалі більше орієнтується на прозорість, відкритість і конкуренцію. Використання компетентнісного підходу дозволяє оцінювати кандидатів не лише за формальними

ознаками, а й за професійними, управлінськими та соціальними компетентностями, а цифровізація процедур добору зменшує корупційні ризики і підвищує довіру до результатів конкурсів. Безперервний професійний розвиток, кар'єрне зростання та формування кадрового резерву виступають ключовими чинниками підвищення результативності та стабільності публічної служби в умовах сучасних викликів.

Адаптація нових кадрів і наставництво забезпечують швидку інтеграцію в робочі процеси та передачу практичного досвіду, тоді як гнучкі програми навчання формують компетентності, необхідні для роботи в умовах постійних змін, зокрема цифрових та управлінських. Комплексна мотивація, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє залученості персоналу та відповідальному ставленню до службових обов'язків, а кар'єрне планування і формування кадрового резерву забезпечують наступність управління та підготовку майбутніх лідерів. Особлива увага сьогодні приділяється забезпеченню гендерної рівності та інклюзивності, що підвищує соціальну справедливість, формує відповідальну організаційну культуру та зміцнює ефективність публічної служби. Підтримка міжнародного принципу балансу між професійним і особистим життям сприяє підвищенню мотивації, залученості та відповідального ставлення до виконання службових обов'язків.

Загалом сучасний розвиток публічної служби в Україні зумовлює постійну потребу у вдосконаленні кадрової політики, спрямованої на підвищення прозорості та ефективності діяльності органів влади, розвиток лідерства та управлінських компетентностей, впровадження інноваційних методів навчання та управління людським капіталом як ключовим ресурсом держави. Її ефективність визначається здатністю забезпечити формування професійного, добросовісного та мотивованого корпусу публічних службовців, спроможного реалізовувати стратегічні завдання держави навіть в умовах криз та невизначеності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке державна кадрова політика і яка її роль у системі публічної служби України?
2. Які основні цілі державної кадрової політики в Україні?

3. Що розуміють під кадровим потенціалом органів публічної влади та як він формується?

4. Назвіть основні принципи державної кадрової політики та поясніть їх значення.

5. Які суб'єкти реалізують державну кадрову політику в Україні?

6. Як трансформація публічного управління, децентралізація та цифровізація впливають на кадрову політику?

7. Яким чином державна кадрова політика забезпечує доброчесність та політичну неупередженість публічної служби?

8. Які механізми формування та розвитку кадрової політики використовуються у системі публічної служби?

9. Які переваги впровадження гендерної рівності та інклюзивності у кадровій політиці для підвищення ефективності публічної служби?

10. Які сучасні виклики (включно з воєнним станом та цифровізацією) впливають на формування кадрового потенціалу?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Державна кадрова політика у системі публічної служби України – це:

- a) окремі кадрові процедури добору персоналу
- b) цілеспрямована стратегічна діяльність держави щодо формування, розвитку та управління кадровим потенціалом
- c) адміністративне управління заробітною платою
- d) система внутрішнього контролю діяльності органів влади

2. Основними цілями державної кадрової політики є:

- a) підвищення зарплат державних службовців
- b) забезпечення висококваліфікованих кадрів, ефективності управління, політичної неупередженості та впровадження європейських стандартів
- c) контроль над діяльністю місцевих органів влади
- d) обмеження доступу до публічної служби

3. Кадровий потенціал органів публічної влади – це:

- a) матеріальні ресурси, необхідні для роботи органу
- b) сукупність професійних, управлінських і моральних якостей публічних службовців, що забезпечує ефективність роботи
- c) тільки штатна чисельність працівників
- d) кількість посад в органі влади

4. Суб'єктами державної кадрової політики в Україні є:

- a) Верховна Рада, Кабінет Міністрів, НАДС, органи влади, кадрові служби, освітні заклади
- b) лише Верховна Рада та Кабінет Міністрів
- c) міжнародні організації
- d) приватні консалтингові компанії

5. Гендерна складова кадрової політики включає:

- a) створення окремих посад для чоловіків і жінок
- b) забезпечення рівних можливостей, подолання горизонтальної та вертикальної сегрегації, формування інклюзивного середовища
- c) збільшення зарплат для жінок
- d) обов'язкове працевлаштування чоловіків

6. Компетентнісний підхід у доборі кадрів передбачає:

- a) оцінювання кандидатів тільки за освітою
- b) оцінювання професійних, управлінських та соціальних компетентностей
- c) випадковий відбір кандидатів
- d) призначення за рекомендаціями без конкурсу

7. Основою правового забезпечення державної кадрової політики є:

- a) накази керівника органу влади
- b) закони України, акти Президента, Кабінету Міністрів та нормативно-правові акти НАДС
- c) рекомендації громадських організацій
- d) внутрішні правила окремих підрозділів

8. Безперервний професійний розвиток у публічній службі включає:

- a) одноразове навчання під час вступу на посаду

- b) систематичне навчання, підвищення кваліфікації, участь у міжнародних програмах
- c) тільки онлайн-курси
- d) навчання тільки за власною ініціативою

9. Формування кадрового резерву в публічній службі сприяє:

- a) заміні постійних службовців
- b) підготовці майбутніх лідерів та забезпеченню наступності управління
- c) скороченню видатків на персонал
- d) автоматичному просуванню по службі

10. Ефективність державної кадрової політики визначається:

- a) лише чисельністю працівників
- b) здатністю формувати професійний, добросесний та мотивований корпус службовців, здатний реалізовувати стратегічні завдання держави
- c) швидкістю прийняття рішень
- d) тільки впровадженням цифрових технологій

Ключі до тестових завдань:

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3.3: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | b | a | b | b | b | b | b | b |

3.4. Державна служба в системі публічної служби

Державна служба є ключовою складовою системи публічної служби, що забезпечує реалізацію функцій держави, виконання її завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку суспільства (табл. 3.8). Вона відіграє визначальну роль у формуванні ефективної, професійної та відповідальної публічної адміністрації.

Основні функціональні напрями державної служби

| Функціональний напрям державної служби | Зміст функціонального напрямку |
|--|--|
| Аналіз і формування державної політики | Аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому та регіональному рівнях; підготовка пропозицій щодо її формування; розроблення та експертиза програм, концепцій, стратегій, проєктів законів, інших НПА та міжнародних договорів |
| Реалізація державної політики | Забезпечення виконання державної політики; реалізація загальнодержавних, галузевих і регіональних програм; виконання законів та інших нормативно-правових актів |
| Надання адміністративних послуг | Забезпечення доступності та якості адміністративних послуг для громадян і суб'єктів господарювання |
| Державний нагляд і контроль | Здійснення нагляду та контролю за дотриманням законодавства |
| Управління державними ресурсами | Управління державними фінансовими ресурсами та майном; контроль за їх ефективним використанням |
| Управління персоналом | Організація та забезпечення управління персоналом у державних органах |

Джерело: укладено автором на основі [10].

Державна служба в Україні здійснюється на основі системи фундаментальних принципів (табл. 3.9), які визначають її зміст, спрямованість і стандарти професійної діяльності державних службовців. Ці принципи забезпечують демократичний характер публічного управління, його ефективність, відкритість і орієнтацію на потреби людини та суспільства.

Основні принципи державної служби в Україні та їх характеристика

| Назва принципу | Зміст принципу |
|-----------------------------------|---|
| Верховенство права | Пріоритет прав і свобод людини і громадянина; спрямування діяльності державних службовців на їх забезпечення |
| Законність | Діяльність виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначені Конституцією та законами України |
| Професіоналізм | Компетентне, об'єктивне та неупереджене виконання обов'язків; постійне підвищення кваліфікації; володіння державною та, за потреби, іншими мовами |
| Патріотизм | Відданість Українському народові, служіння державі та суспільству |
| Доброчесність | Орієнтація на публічний інтерес; недопущення конфлікту інтересів і переваги приватного інтересу |
| Ефективність | Раціональне, результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики |
| Рівний доступ до державної служби | Забезпечення рівних можливостей; недопущення дискримінації та необґрунтованих обмежень |
| Політична неупередженість | Незалежність від політичного впливу; заборона демонстрації політичних поглядів під час виконання обов'язків |
| Прозорість | Відкритість діяльності; доступність інформації, крім випадків, визначених законом |
| Стабільність | Безстроковість призначення (за загальним правилом); незалежність від змін політичного керівництва |

Джерело: укладено автором на основі [10]

Сутність державної служби полягає у професійній діяльності громадян України, спрямованій на практичне виконання завдань і функцій держави, реалізацію державної політики та забезпечення прав і свобод людини і громадянина. Державна служба має низку характерних ознак, серед яких: публічний характер діяльності, професійність і компетентність, інституційна визначеність, правова регламентованість, політична нейтральність, стабільність та безперервність функціонування, а також фінансування з державного бюджету. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні становить комплекс правових актів, що визначають її організаційні, функціональні та кадрові засади. Його основу становить Конституція України, яка закріплює принципи верховенства права, законності, рівного доступу громадян до державної служби та політичної неупередженості державної влади.

Базовими законодавчими актами є Закони України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», які визначають правовий статус державних службовців, порядок вступу, проходження та припинення служби, систему оцінювання результатів діяльності, а також встановлюють обмеження, заборони та механізми запобігання корупції. Важливу роль відіграють й інші закони України, зокрема «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про правовий режим воєнного стану» та інші, що регулюють окремі аспекти функціонування державної служби.

Нормативне регулювання державної служби деталізується підзаконними актами – указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами НАДС, а також внутрішніми актами державних органів (положення, інструкції, регламенти). Вони визначають процедури проведення конкурсів, оцінювання службової діяльності, професійного навчання, дисциплінарної відповідальності, ведення особових справ тощо.

Окрему групу становлять міжнародно-правові акти та стандарти, ратифіковані Україною, а також рекомендації міжнародних організацій, які впливають на формування сучасної моделі державної служби, зокрема в частині забезпечення доброчесності, прозорості, гендерної рівності та професіоналізації публічного управління.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення державної служби є багаторівневою системою, що забезпечує правову визначеність, стабільність і ефективність функціонування інституту державної служби в Україні.

Важливим елементом організації державної служби є класифікація посад (табл.3.10), яка забезпечує чітке розмежування повноважень, відповідальності та рівня оплати праці державних службовців.

Посада державної служби – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах визначених повноважень.

Посади державної служби поділяються за категоріями (табл. 3.10) та рангами залежно від рівня відповідальності, складності завдань та ролі в системі державного

управління. Державні службовці наділені відповідними правами та обов'язками, які визначають їх правовий статус, а також користуються гарантіями соціального і правового захисту.

Таблиця 3.10

Категорії посад державної служби в Україні та їх характеристика

| Категорія посад | Характеристика | Приклади посад |
|---|--|--|
| Категорія «А» (вищий корпус державної служби) | Найвищий рівень посад; значний обсяг повноважень; стратегічний вплив на формування та реалізацію державної політики; висока відповідальність | Керівник Апарату Верховної Ради України та його заступники; керівник апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України; Державний секретар Кабінету Міністрів України та його заступники; державні секретарі міністерств; керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників; керівники апаратів вищих судових органів; керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників; |
| Категорія «Б» | Керівний рівень середньої ланки; організація та забезпечення виконання державної політики; управління структурними підрозділами; відповідальність за реалізацію рішень | керівники та заступники керівників державних органів регіонального та місцевого рівня; керівники державної служби у державних органах; керівники та заступники керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів; |
| Категорія «В» | Виконавський рівень; безпосереднє виконання завдань і функцій державного органу; обмежений вплив на прийняття стратегічних рішень | Інші посади державної служби, що не належать до категорій «А» і «Б» |

Водночас для них встановлюються певні обмеження, зокрема щодо сумісництва, участі в політичній діяльності та запобігання конфлікту інтересів.

Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду

державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби .

Права та обов'язки, гарантії та обмеження державних службовців становлять основу їх правового статусу та визначають їх межі належної професійної поведінки у сфері публічного управління.

Таблиця 3.11

Права та обов'язки державних службовців в Україні

| Права | Обов'язки |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • повага до честі, гідності та справедливе ставлення; • чітке визначення посадових обов'язків; • належні умови праці та матеріально-технічне забезпечення; • оплата праці залежно від посади, результатів діяльності, стажу та рангу; • відпустки, соціальне і пенсійне забезпечення; • професійне навчання та розвиток; • просування по службі за результатами діяльності; • участь у професійних спілках і об'єднаннях громадян; • оскарження рішень щодо служби; • захист від незаконного переслідування; • доступ до необхідної інформації; • ознайомлення з матеріалами особової справи; • ініціювання службового розслідування | <ul style="list-style-type: none"> • дотримання Конституції та законів України; • дотримання принципів державної служби та етичних норм; • повага до прав і свобод людини; • шанобливе ставлення до державних символів; • обов'язкове використання державної мови; • ефективне виконання завдань державного органу; • сумлінне та професійне виконання обов'язків; • виконання законних наказів керівництва; • дотримання антикорупційного законодавства; • запобігання конфлікту інтересів; • підвищення професійної компетентності; • збереження державної таємниці та персональних даних; • надання публічної інформації в межах закону |

Державні службовці наділені правами, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків (табл. 3.11), зокрема правом на належні умови

праці, професійний розвиток, оплату праці та соціальний захист. Водночас на них покладаються обов'язки діяти на засадах законності, доброчесності, політичної неупередженості та дотримання прав і свобод людини. Законодавство встановлює низку обмежень, спрямованих на запобігання політизації державної служби. Зокрема, державним службовцям заборонено демонструвати свої політичні погляди під час виконання службових обов'язків, а також використовувати службове становище в політичних цілях.

Право на державну службу в Україні мають повнолітні громадяни України, які відповідають встановленим законодавством вимогам щодо освіти, професійної компетентності та володіння державною мовою (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Основні вимоги до осіб, які претендують на державну службу

| Ознака | Спільні вимоги для всіх категорій посад | Відмінності за категоріями посад |
|---------------------------|---|--|
| Освіта | вища освіта | категорії «А» і «Б» – не нижче магістра; категорії «В» – не нижче бакалавра (або молодшого бакалавра) |
| Володіння державною мовою | вільне володіння | Усі категорії посад – обов'язково |
| Досвід роботи | досвід роботи на державній службі, в органах місцевого самоврядування або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності | категорія «А»: <ul style="list-style-type: none"> • ≥ 7 років загального стажу, • ≥ 3 роки досвід роботи на керівних посадах категорії «А» чи «Б»; категорія «Б» (загальнодержавний та регіональний рівні) – досвід роботи не менше 2 роки; категорії «Б» (інші органи) – досвід роботи не менше 1 року; категорії «В» – не вимагається • конкретного стажу |
| Володіння іноземною мовою | Не обов'язково для всіх | категорії посад «А» – обов'язково володіння однією з офіційних мов Ради Європи; інші категорії – не зазначено |

Для осіб, які займають посади категорії «А», передбачено обмеження щодо членства у політичних партіях, що підкреслює їхню особливу роль у забезпеченні

нейтральності державного управління. Крім того, державні службовці не мають права обіймати керівні посади в політичних партіях та брати активну участь у передвиборній агітації.

Важливим елементом є також заборона участі державних службовців у страйках, що обумовлено необхідністю забезпечення безперервності функціонування державного апарату. У сукупності такі обмеження спрямовані на підвищення довіри громадян до державної служби, гарантування її стабільності та ефективності, а також недопущення використання державних інституцій у політичній боротьбі.

Водночас законодавство встановлює перелік обмежень, які унеможливають вступ на державну службу. Не можуть бути прийняті особи, визнані недієздатними або з обмеженою дієздатністю, ті, що мають непогашену судимість за умисний злочин, позбавлені права обіймати відповідні посади за рішенням суду, а також особи, які притягувалися до відповідальності за корупційні правопорушення протягом визначеного строку. До обмежень також належать наявність громадянства іншої держави, непроходження спеціальної перевірки або відмова від неї, а також застосування заборон, передбачених законодавством про очищення влади. Окремою умовою (з відкладеним застосуванням) є вимога щодо проходження базової загальновійськової підготовки або військової служби для чоловіків відповідного віку, за винятком осіб, непридатних за станом здоров'я. При цьому під час реалізації права на державну службу гарантується недопущення будь-яких форм дискримінації.

Для добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття посад державної служби (табл. 3.13). Він забезпечує оцінку кандидатів з урахуванням їх професійних компетентностей, особистих якостей та попередніх досягнень, що сприяє формуванню ефективної, професійної та добросовісної публічної служби.

**Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби в Україні:
етапи та вимоги**

| Етап / аспект | Зміст / вимоги |
|----------------------------------|---|
| Підстави проведення конкурсу | 1) вакантна посада 2) тимчасове заміщення 3) припинення служби певних осіб 4) закінчення строку призначення на посаду категорії «А» |
| Критерії оцінювання | Рівень професійних компетентностей, особисті якості, досягнення кандидатів |
| Порядок проведення конкурсу | 1) умови проведення 2) оприлюднення інформації про посаду та оголошення конкурсу 3) склад та повноваження конкурсної комісії 4) прийняття та розгляд документів 5) етапи оцінювання кандидатів 6) методи оцінювання |
| Закритий конкурс | Для посад, пов'язаних із державною таємницею, обороною, нацбезпекою |
| Винятки з конкурсу | 1) при реорганізації або ліквідації органу – переведення без конкурсу 2) передача повноважень органу до місцевого самоврядування – переведення без конкурсу за умови відповідності кваліфікаційним вимогам |
| Оприлюднення інформації | 1) Єдиний портал вакансій держслужби 2) Веб-сайт органу (за наявності) 3) Строк подання документів – 7–30 днів 4) Результати конкурсу – не пізніше 45 днів |
| Інформація для участі у конкурсі | 1) Документ, що посвідчує особу та громадянство 2) Заява з резюме із зазначенням основних мотивів 3) Згода на перевірку відповідно до закону «Про очищення влади» 4) Освіта, стаж, досвід 5) Сертифікат про володіння державною мовою 6) Додаткові документи за потреби |
| Конкурсна комісія | 1) Формування комісії для: <ul style="list-style-type: none"> • «А» – Комісія з питань вищого корпусу державної служби, • «Б» і «В» – комісія суб'єкта призначення 2) Можливість залучення громадських об'єднань, науковців, експертів 3) Кворум – не менше половини членів; рішення приймаються більшістю голосів |

| | |
|--------------------------------|---|
| Результати конкурсу | <ol style="list-style-type: none"> 1) Визначення переможця (не більше трьох кандидатур на одну посаду) для вибору суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця конкурсу 2) Оформлення протоколу – 3 дні 3) Оприлюднення результатів 4) Витяг із протоколу – складова особової справи |
| Спеціальна перевірка кандидата | Проводиться перед призначенням на посаду категорії «А» та «Б» для підтвердження відповідності вимогам щодо доброчесності, відсутності конфлікту інтересів, обмежень закону «Про очищення влади». |
| Оскарження | <ol style="list-style-type: none"> 1) Протягом 10 днів після оприлюднення 2) Не зупиняє призначення переможця |
| Відкладене право | Повторне визначення переможця протягом року, якщо посада стала вакантною або переможець відмовився/не призначений |
| Повторний конкурс | Проводиться у випадках: <ol style="list-style-type: none"> 1) порушення умов/порядку конкурсу 2) відсутність визначеного кандидата 3) виявлення обмежень щодо вступу на держслужбу 4) відмова переможця від посади |

Після завершення конкурсу суб'єкт призначення визначає переможця та приймає рішення про його призначення на посаду державної служби. За результатами конкурсу кандидат призначається на безстрокову основу або з ним укладається контракт (залежно від категорії посади та умов служби).

Контракт визначає умови проходження державної служби, посадові обов'язки, строк служби та критерії оцінювання результатів діяльності. Водночас контрактна форма є обов'язковою для посад категорії «А»; для категорії «Б» вона застосовується за рішенням суб'єкта призначення (можливе як укладення контракту, так і безстрокове призначення); для категорії «В», як правило, застосовується безстрокове призначення.

Для осіб, які вперше призначаються на державну службу, встановлюється випробувальний строк від одного до шести місяців, протягом якого оцінюються їхні професійні компетентності, здатність виконувати посадові обов'язки та дотримання правил внутрішнього службового розпорядку.

Державний службовець, вперше вступаючи на посаду, складає публічну Присягу державного службовця, що є символом дотримання етичних стандартів та

законності у діяльності. Після складання Присяги особа набуває повноважень та прав держслужбовця, а всі документи щодо призначення, включно з протоколами конкурсу, контрактом, випробуванням та Присягою, оформлюються у особовій справі, яка ведеться протягом всього періоду служби.

Призначення на посаду також передбачає можливість систематичного професійного розвитку та оцінювання результатів діяльності. У разі виявлення невідповідності посадовим вимогам чи порушень закону застосовуються дисциплінарні стягнення або припиняється служба за встановленими підставами. Крім того, для стимулювання ефективності служби передбачені заохочення та винагороди за особливі досягнення.

Вона охоплює різні аспекти службової поведінки, встановлюючи чіткі правила щодо допустимих дій, взаємодії з іншими особами та уникнення конфлікту інтересів. Узагальнення ключових видів таких обмежень наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Основні антикорупційні обмеження у публічній службі України

| Вид обмеження | Зміст обмеження |
|------------------------------------|--|
| Використання службового становища | Забороняється використовувати службові повноваження, ресурси, майно чи кошти держави у приватних інтересах або з метою одержання неправомірної вигоди. |
| Одержання подарунків | Забороняється вимагати чи отримувати подарунки у зв'язку з виконанням службових повноважень або від підпорядкованих осіб. Дозволяються подарунки, що відповідають нормам гостинності, якщо їх вартість не перевищує 2 прожиткових мінімуми одноразово та 4 прожиткові мінімуми сукупно протягом року від однієї особи. |
| Винятки щодо подарунків | Обмеження вартості не поширюються на подарунки від близьких осіб (членів сім'ї), загальнодоступні знижки, виграші, премії, бонуси, а також відшкодування витрат на службові відрядження. |
| Поводження з неправомірною вигодою | У разі пропозиції неправомірної вигоди службовець зобов'язаний відмовитися, зафіксувати обставини та повідомити керівництво або уповноважені органи. |
| Сумісництво та суміщення | Забороняється займатися підприємницькою та іншою оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової, творчої, медичної тощо), а також входити до органів управління прибуткових підприємств. |
| Обмеження після припинення служби | Протягом року забороняється працевлаштування та взаємодія з суб'єктами, щодо яких здійснювались контрольні чи управлінські функції, а також використання службової інформації. |

| | |
|------------------------------|---|
| Спільна робота близьких осіб | Забороняється пряма підпорядкованість між близькими особами; у разі виникнення таких обставин передбачено переведення або звільнення. |
| Передача подарунків державі | Подарунки, отримані як такі, що належать державі чи громаді, державною/комунальною власністю та передаються відповідному органу. |
| Конфлікт інтересів | Рішення на користь осіб, від яких отримано подарунки протягом останніх трьох років, вважаються прийнятими в умовах реального конфлікту інтересів. |

Таким чином, процес призначення на посаду державної служби включає конкурсне оцінювання, перевірку доброчесності, оформлення контракту, випробування, складання Присяги, ведення особової справи та подальший професійний розвиток – усе це створює комплексний механізм добору публічних службовців.

Система антикорупційних обмежень у публічній службі спрямована на запобігання зловживанням владою, забезпечення доброчесності та неупередженості діяльності посадових осіб. Згідно із Законом України «Про запобігання корупції» близькі родичі – це чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний та двоюрідний брати, рідна та двоюрідна сестри, рідний брат та сестра дружини (чоловіка), племінник, племінниця, рідний дядько, рідна тітка, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, зять, невістка, тесть, теща, свекор, свекруха, батько та мати дружини (чоловіка) сина (дочки), усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням зазначеного суб'єкта.

Правила етичної поведінки державних службовців (табл. 3.15) є важливим елементом забезпечення належного функціонування публічної служби та формування довіри суспільства до органів влади. Вони визначають стандарти професійної поведінки, яких зобов'язані дотримуватися посадові особи під час виконання службових повноважень, і слугують основою для формування кодексів професійної етики. Етична поведінка передбачає неухильне дотримання вимог законодавства та загально визнаних норм моралі, ввічливе і коректне ставлення до громадян, колег, керівників і підлеглих. У своїй діяльності державні службовці

повинні діяти виключно в інтересах держави або територіальної громади, забезпечуючи пріоритет публічного інтересу над приватним.

Таким чином, правила етичної поведінки формують систему морально-правових орієнтирів діяльності публічних службовців, забезпечуючи їх професіоналізм, відповідальність і служіння інтересам суспільства.

Ключовим інструментом забезпечення доброчесності та підзвітності державних службовців є фінансовий контроль, який сприяє реалізації антикорупційної політики та підвищенню прозорості публічної служби.

Таблиця 3.15

Основні вимоги етичної поведінки державних службовців

| Принцип (вимога) | Зміст |
|---|---|
| Додержання законності та етичних норм | Неухильне дотримання законодавства та загальновизнаних норм поведінки; ввічливість і коректність у взаємодії з громадянами, колегами та керівництвом. |
| Пріоритет публічних інтересів | Діяльність здійснюється виключно в інтересах держави або територіальної громади, з перевагою публічного інтересу над приватним. |
| Політична нейтральність | Утримання від демонстрації політичних поглядів та недопущення використання службових повноважень у політичних цілях. |
| Неупередженість | Об'єктивне виконання обов'язків незалежно від особистих переконань, симпатій чи приватних інтересів. |
| Компетентність і ефективність | Сумлінне, своєчасне та результативне виконання службових обов'язків; недопущення зловживань і неефективного використання ресурсів. |
| Конфіденційність інформації | Заборона розголошення або використання службової інформації з обмеженим доступом у власних інтересах. |
| Відмова від виконання незаконних рішень | Обов'язок утримуватися від виконання незаконних доручень та повідомляти про них керівництво або уповноважені органи. |

Джерело: укладено автором на основі [10].

Фінансовий контроль державних службовців є комплексною системою заходів, спрямованих на забезпечення прозорості доходів, майна та фінансових зобов'язань посадових осіб, а також на запобігання корупційним проявам. Він передбачений Законом України «Про запобігання корупції» та реалізується через

низку обов'язкових процедур і інструментів контролю.

Основою фінансового контролю є обов'язкове щорічне декларування, відповідно до якого державні службовці подають електронну декларацію через систему Національного агентства з питань запобігання корупції до 1 квітня. Крім цього, декларації подаються у разі призначення на посаду, звільнення, участі у конкурсах або спеціальних комісіях, а також у інших передбачених законом випадках.

Декларація містить детальну інформацію про доходи, майно (нерухоме та рухоме), грошові активи, корпоративні права, фінансові зобов'язання, видатки та дані про членів сім'ї. Національне агентство здійснює контроль та повну перевірку декларацій, включно з перевіркою достовірності інформації, оцінкою активів та виявленням можливих конфліктів інтересів чи ознак незаконного збагачення.

За неподання декларації або подання недостовірних відомостей передбачена адміністративна або кримінальна відповідальність. Для окремих категорій осіб, зокрема військовослужбовців або тих, хто перебуває у зоні бойових дій чи на тимчасово окупованих територіях, строки подання декларацій можуть бути відтерміновані.

Проходження державної служби включає комплекс процедур, пов'язаних із вступом на службу, її проходженням, кар'єрним просуванням і припиненням. Вступ на державну службу, як правило, здійснюється на конкурсних засадах, що сприяє забезпеченню відкритості та прозорості кадрових процесів. Кар'єрне зростання державних службовців залежить від результатів їхньої професійної діяльності, рівня компетентності та дотримання етичних стандартів. Оцінювання результатів службової діяльності є важливим інструментом підвищення ефективності роботи та розвитку кадрового потенціалу державної служби.

В Україні державним службовцям присвоюють 9 рангів залежно від категорії посади (рис.3.2). Початковий ранг (найнижчий) надається при вступі на службу, наступні – за результатами щорічного оцінювання, а дострокове присвоєння можливе за особливі досягнення. Ранги присвоює суб'єкт призначення (керівник органу державної служби).

| | |
|---------------|----------------|
| категорія «А» | • 1, 2, 3 ранг |
| категорія «Б» | • 4, 5, 6 ранг |
| категорія «В» | • 7, 8, 9 ранг |

Рис. 3.2. Ранги державних службовців як вид спеціальних звань

Просування по службі здійснюється через конкурс з урахуванням професійної підготовки, компетентностей та результатів оцінювання. Переведення на іншу посаду можливе за згодою службовця з обмеженнями для вагітних жінок, осіб з інвалідністю та опікунів дітей до 14 років, при цьому заробітна плата коригується відповідно до нової посади.

Оцінювання службової діяльності державного службовця проводиться щороку на підставі показників ефективності та результативності, дотримання етики, виконання індивідуальної програми розвитку, умов контракту (якщо укладений). Позитивна оцінка службової діяльності є підставою для преміювання та кар'єрного просування, а негативна оцінка – може стати підставою для звільнення.

Завершення службових правовідносин між державним службовцем і державним органом відбувається на підставах, визначених законодавством. Основними підставами припинення державної служби є:

- втрата права на державну службу або його обмеження (громадянство, судові рішення, конфлікт інтересів тощо);
- закінчення терміну призначення або контракту;
- ініціатива державного службовця (за власним бажанням) чи угода сторін;
- ініціатива суб'єкта призначення (скорочення, ліквідація органу, невідповідність посаді, дисциплінарні порушення);
- обставини, незалежні від волі сторін (стан здоров'я, смерть, обрання на виборну посаду тощо);
- відмова працювати в нових істотних умовах служби;
- досягнення граничного віку або вихід на пенсію;

- застосування заборон (зокрема, за законом про очищення влади);
- підстави, передбачені контрактом.

Водночас сучасний розвиток державної служби в Україні демонструє поступовий перехід до системного удосконалення інституційних і кадрових процесів. Сьогодні ключовими тенденціями є модернізація та адаптація до європейських стандартів публічного управління, зокрема цифровізація управлінських процесів, впровадження електронного урядування, розвиток системи професійного навчання, підвищення прозорості та підзвітності, а також посилення ролі людського капіталу. Ці зміни спрямовані на формування ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян державної служби, де управлінські рішення приймаються на основі сучасних стандартів і професійних компетенцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке державна служба і яка її роль у системі публічної служби України?
2. Назвіть основні функціональні напрями державної служби.
3. Назвіть і поясніть принципи державної служби, що забезпечують демократичний характер публічного управління.
4. Які нормативно-правові акти забезпечують правове регулювання державної служби в Україні?
5. Як класифікуються посади державної служби за категоріями та рангами? Назвіть приклади посад для різних категорій.
6. Які права та обов'язки державного службовця визначають його правовий статус?
7. Хто має право на державну службу і які вимоги до освіти, досвіду роботи та володіння мовами існують для різних категорій посад?
8. Які підстави можуть унеможливити вступ на державну службу?
9. Як проводиться конкурс на зайняття посад державної служби та які етапи він включає?
10. Що таке контракт на державній службі і для яких категорій посад він є

обов'язковим?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Державна служба – це:

- a) система управління приватним сектором
- b) професійна діяльність громадян, спрямована на реалізацію функцій держави
- c) добровільна робота в громадських організаціях
- d) діяльність політичних партій

2. Основною метою державної служби є:

- a) отримання високого доходу для службовців
- b) забезпечення реалізації державної політики та суспільних інтересів
- c) участь у виборах і політичній діяльності
- d) контроль за приватним бізнесом

3. Принцип професійності в державній службі передбачає:

- a) виконання обов'язків без формальної підготовки
- b) компетентність, знання та навички, необхідні для виконання посадових обов'язків
- c) політичну лояльність до керівництва
- d) повну незалежність від законодавства

4. Політична нейтральність державного службовця означає:

- a) відсутність участі у політичних процесах під час служби
- b) можливість відкрито підтримувати політичні партії
- c) обов'язкову участь у виборчих кампаніях
- d) звільнення від службових обов'язків під час виборів

5. Категорії посад державної служби визначаються:

- a) місцевою громадою
- b) законом України «Про державну службу» та підзаконними актами
- c) керівником органу на власний розсуд
- d) міжнародними стандартами

6. Відповідальність державного службовця передбачає:

- a) лише моральну оцінку його дій
- b) дотримання законів, етичних норм та ефективне виконання обов'язків
- c) участь у політичних рішеннях
- d) право на необмежене використання державних ресурсів

7. Основним критерієм доброчесності державного службовця є:

- a) відсутність дисциплінарних стягнень
- b) дотримання етичних норм, чесність та об'єктивність у службі
- c) наявність вищої освіти
- d) стаж роботи понад 5 років

8. Оцінювання ефективності діяльності державних службовців проводиться:

- a) за бажанням керівника
- b) відповідно до законодавства та внутрішніх нормативних актів
- c) лише під час атестації
- d) незалежно від посадових обов'язків

9. Однією з функцій державної служби є:

- a) забезпечення реалізації державної політики
- b) контроль за приватними підприємствами
- c) політичне управління виборчими процесами
- d) участь у громадських акціях

10. Гарантії державного службовця включають:

- a) соціальний захист, право на професійний розвиток та відпустку
- b) право на політичну діяльність під час служби
- c) необмежене використання державного майна
- d) звільнення від відповідальності за виконання обов'язків

Ключі до тестових завдань:

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3.4: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | b | a | b | b | b | b | a | a |

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

«Оптимізація кадрової політики в місцевому органі влади»

Міська рада невеликого обласного центру запроваджує програму цифровізації адміністративних послуг. Для успішної реалізації проєкту необхідно сформувати команду з посадових осіб органів місцевого самоврядування різного рівня: від керівників структурних підрозділів до спеціалістів із цифрових технологій. Поточна кадрова політика органу базується на класичній бюрократичній моделі: чітка ієрархія, формалізовані посадові інструкції, обмежене просування за заслугами.

Керівництво органу обговорює можливість впровадження елементів меритократичної та концепції Нової публічної служби для підвищення ефективності та залучення молодих спеціалістів.

Проблемне поле:

1. Поточна бюрократична структура обмежує швидке прийняття рішень та гнучке реагування на зміни.
2. Недостатня мотивація молодих спеціалістів через обмежені кар'єрні перспективи.
3. Ризик конфліктів між службовцями, що підлягають різним системам просування (старі кадри – бюрократична модель, нові – меритократична).
4. Необхідність забезпечення прозорості та об'єктивності під час відбору кадрів для цифровізації послуг.

Завдання для аналізу та прийняття рішення:

1. Проаналізуйте, як бюрократична модель впливає на швидкість та ефективність прийняття рішень у процесі цифровізації.
2. Визначте переваги та ризики впровадження елементів меритократичної системи у підборі кадрів для проєкту.
3. Розробіть рекомендації щодо комбінації бюрократичних та меритократичних підходів для оптимальної кадрової політики.
4. Запропонуйте, як можна залучити громадян і підвищити прозорість процесів у рамках концепції Нової публічної служби (New Public Service).
5. Складіть короткий план дій керівництва для ефективною інтеграції нових

принципів у роботу органу влади.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз функціонування публічної служби в конкретному органі влади

Мета: сформувати професійні компетентності щодо розуміння структури, функцій та принципів публічної служби.

Хід виконання:

1. Студенти (індивідуально або в групах по 3–4 особи) обирають конкретний орган державної влади або місцевого самоврядування (наприклад, Міністерство, відділ міської ради, прокуратуру, поліцію).

2. Вивчають структуру органу, види публічної служби, які в ньому представлені, та основні функції.

3. Визначають:

- які принципи публічної служби реалізуються у діяльності цього органу;
- які функції (управлінська, сервісна, регуляторна, контрольна, комунікативна) є ключовими;
- які сучасні виклики (цифровізація, електронне урядування, військовий стан) впливають на роботу цього органу.

4. Підготувати короткий аналітичний звіт (2–3 стор.), у якому:

- окреслити роль публічної служби в реалізації державної політики;
- надати власні пропозиції щодо підвищення ефективності та прозорості діяльності органу.

Результат: презентація та обговорення висновків у групі; підвищення аналітичних і практичних навичок у сфері публічного управління.

Завдання 2. Порівняльний аналіз моделей публічної служби

Мета: формування професійних компетентностей у сфері управління державними кадрами та розуміння різних моделей публічної служби.

Завдання:

1. У групах проаналізуйте класичну (бюрократичну), меритократичну та

сучасну (нова публічна служба, партнерська) моделі публічної служби.

2. Складіть таблицю, де вкажіть:

- основні принципи та характеристики кожної моделі;
- переваги та недоліки;
- приклади країн, де застосовується відповідна модель.

3. Обговоріть у групі: яка модель найбільш придатна для України сьогодні та чому, враховуючи сучасні виклики публічного управління.

4. Підготуйте коротку презентацію (5–7 хвилин) із результатами аналізу та аргументами вашого вибору.

Очікуваний результат: учасники навчаться порівнювати різні моделі публічної служби, оцінювати їх ефективність та застосовність у практичних умовах.

Завдання 3. Аналіз кадрової політики органу публічної влади (індивідуальне або групове)

Мета: Формування компетентностей у комплексному аналізі кадрової політики, включно з гендерною складовою та правовим забезпеченням.

Хід виконання:

1. Візьміть умовний орган публічної влади (н-д, міська рада або відділ міністерства).

2. Проаналізуйте його кадрову політику за трьома критеріями:

- правове забезпечення: проаналізуйте, які ключові принципи та нормативно-правові акти (з матеріалу теми) мають бути враховані при реалізації кадрової політики.
- загальна кадрова політика: оцініть, наскільки орган дотримується принципів добору, професійного розвитку, мотивації та оцінювання діяльності публічних службовців.
- гендерна складова: визначте, як забезпечуються рівні можливості, впроваджується гендерно чутлива кадрова політика та інклюзивність.

3. Висновки:

- підкресліть сильні сторони та недоліки кадрової політики органу;
- запропонуйте 2–3 практичні рекомендації щодо її вдосконалення,

базуючись на принципах та механізмах, описаних у темі.

Очікуваний результат: короткий письмовий звіт або таблиця з трьома колонками: | Критерій | Аналіз | Рекомендації |

Завдання 4. Розробка плану професійного розвитку державного службовця (самостійна робота)

Мета: Сприяти формуванню професійних компетентностей у сфері державного управління та планування кар'єри.

Завдання:

1. Уявіть, що Ви призначені на посаду державного службовця категорії «Б» або «В».

2. Розробіть індивідуальний план професійного розвитку на перший рік служби, враховуючи:

- підвищення професійної компетентності (тренінги, курси, стажування);
- освоєння нових навичок (управління проектами, підготовка аналітичних документів, робота з громадянами);
- дотримання принципів державної служби (професіоналізм, добросовісність, політична неупередженість);
- план оцінювання результатів діяльності.

3. Вкажіть можливі ризики або перешкоди, які можуть вплинути на виконання плану, та запропонуйте способи їх подолання.

Очікуваний результат:

- Здатність самостійно планувати професійний розвиток, орієнтуючись на стандарти державної служби.
- Формування компетенцій з етичного та ефективного виконання посадових обов'язків.

Публічна служба є не лише інституційною складовою системи публічного управління та адміністрування, а й важливим чинником її трансформації в умовах сучасних суспільних змін. Її ефективність безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки кадрів, якості управлінських процедур, дієвості механізмів

добору та розвитку персоналу, а також здатності адаптуватися до нових викликів.

Сучасні підходи до організації публічної служби демонструють перехід від адміністративно-бюрократичної логіки до сервісно-орієнтованої моделі, що базується на принципах відкритості, результативності та орієнтації на потреби громадян. Водночас важливим залишається забезпечення балансу між професіоналізмом, політичною нейтральністю та відповідальністю службовців за ухвалені рішення.

Особливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних управлінських практик, які сприяють підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

«Відмінність державного діяча від політика в тім, що політик думає про наступні вибори, а державний діяч – про наступне покоління».

— Вінстон Черчилль

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60(6). P. 549 – 559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
2. Біла-Тіунова Л., Кубаєнко А., Стрельников А. Публічна служба в Україні : навч.-метод. посібник / Нау. Ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 277 с.
3. Гончарук Н. Т., Сорокіна Н. Г. Публічна служба : навчальний наочний посібник / МОН України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : ГРАНІ, 2023. 344 с.
4. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. № 1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608>
5. Зеленко В., Зеленко Н. Про особливості концепції «Good Governance» та її застосування для розвитку моделі публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції та глобалізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. Вип. 64. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11834/12202> (дата звернення 11.03.2026).
6. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#n9521> (дата звернення 28.02.2026).
7. Конституція України : від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 28.02.2026).
8. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Інституціоналізація патронатної

служби в органах публічного управління та адміністрування України. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 92-101.

9. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. Право та державне управління. 2023. № 2. С. 196 – 206. <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.28>

10. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 28.02.2026).

РОЗДІЛ 4 ІННОВАЦІЇ В СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної трансформації економічних і соціальних систем інновації набувають визначального значення як ключовий чинник суспільно-економічного розвитку. Перехід до економіки знань, цифровізація, поширення екологічно орієнтованих технологій та посилення конкуренції на глобальних ринках зумовлюють необхідність системного впровадження інновацій у всі сфери суспільного життя. Саме інновації забезпечують підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, якості державного управління та рівня життя населення, формуючи основу сталого розвитку.

Актуальність дослідження інновацій у контексті суспільно-економічного розвитку полягає у тому, що сучасні виклики — економічна нестабільність, технологічні зміни, екологічні загрози та соціальні трансформації — потребують нових підходів до управління розвитком. У цих умовах інноваційна діяльність стає не лише фактором економічного зростання, але й інструментом адаптації суспільства до змін середовища. Особливої ваги набуває ефективне управління інноваціями, розвиток інноваційних екосистем та забезпечення результативної дифузії інновацій у суспільстві.

Метою даного розділу є теоретичне обґрунтування сутності інновацій як системного явища суспільно-економічного розвитку, а також аналіз основних підходів до управління інноваціями, їх типології та механізмів впровадження і поширення.

Для досягнення поставленої мети у розділі визначено такі завдання:

- розкрити сутність інновацій та основні теоретичні підходи до їх трактування;
- охарактеризувати систему управління інноваціями та її ключові функції;
- проаналізувати види інновацій та їх класифікаційні ознаки;
- дослідити механізми впровадження та дифузії інновацій у суспільстві;
- визначити особливості прийняття інновацій на індивідуальному рівні;
- узагальнити роль креативності як базового джерела інноваційного розвитку;

- розглянути підходи до управління ідеями як основи формування інноваційного потенціалу організацій.

Таким чином, розділ 4 формує цілісне уявлення про інновації як багатовимірне явище, що охоплює процеси створення, управління та поширення нововведень і виступає системоутворюючим елементом сучасного суспільно-економічного розвитку.

4.1. Управління інноваціями та види інновацій

У сучасних умовах трансформації суспільно-економічних систем інновації виступають ключовим чинником забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування як суб'єктів господарювання, так і держави в цілому. Інноваційний розвиток дедалі більше визначає структуру економіки, характер зайнятості та якість життя населення, що особливо актуалізує питання ефективного управління інноваціями.

У науковій літературі сформувалося кілька базових підходів до трактування сутності інновацій, які доцільно розглядати комплексно (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Основні теоретичні підходи до визначення інновацій

| Підхід | Сутність | Представники |
|------------------------------|---|---------------------|
| Класичний (шумпетеріанський) | Інновація як нова комбінація факторів виробництва | Й. Шумпетер |
| Процесний | Інновація як процес створення та впровадження нового | М. Шиллінг |
| Результативний | Інновація як кінцевий результат (продукт, технологія) | П. Друкер |
| Системний | Інновація як результат взаємодії елементів інноваційної системи | Б.-Å. Лундвалль |
| Інституційний | Інновації визначаються формальними та неформальними правилами | Д. Норт |
| Публічно-управлінський | Інновації як інструмент підвищення ефективності державного управління | В. Бакуменко |

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8; 10].

Таким чином, інновації доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що

поєднує процес, результат, систему взаємодій та інституційне середовище.

Відповідно до визначення М. Шиллінг, інновація — це процес впровадження нового пристрою, методу або матеріалу для практичного або комерційного використання [5]. Це визначення акцентує увагу на ключовій ознаці інновації — її практичній реалізації.

Інновація як діяльність, спрямована на створення нового, може проявлятися у трьох базових формах:

- новий продукт (пристрій) — матеріалізований результат діяльності (наприклад, нові технологічні вироби);
- новий метод — зміна способів виробництва, управління або бізнес-моделей;
- новий матеріал — створення нових ресурсів або технологічних основ виробництва.

Водночас сучасні дослідження (зокрема, методологія Oslo Manual) розширюють це розуміння, додаючи організаційні та маркетингові інновації.

Ключові характеристики інновації

- новизна (відносна або абсолютна);
- впроваджуваність;
- корисність (економічна, соціальна, екологічна);
- здатність до поширення (дифузія).

Сутність інноваційного процесу доцільно представити у вигляді логічного ланцюга (рис. 4.1).

Управління інноваціями — це комплексна діяльність організацій та їхніх працівників щодо планування, організації, стимулювання та контролю процесів створення і впровадження інновацій. Цей процес охоплює:

- формування інноваційної стратегії;
- управління ідеями;
- реалізацію інноваційних проєктів;
- оцінювання результатів.

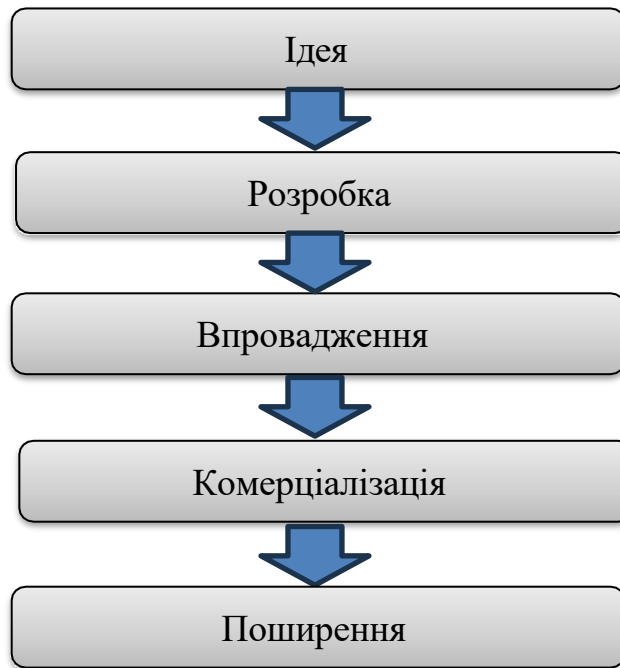


Рис. 4.1. – Етапи інноваційного процесу

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Системний характер управління інноваціями проявляється через багаторівневу структуру (рис. 4.2).

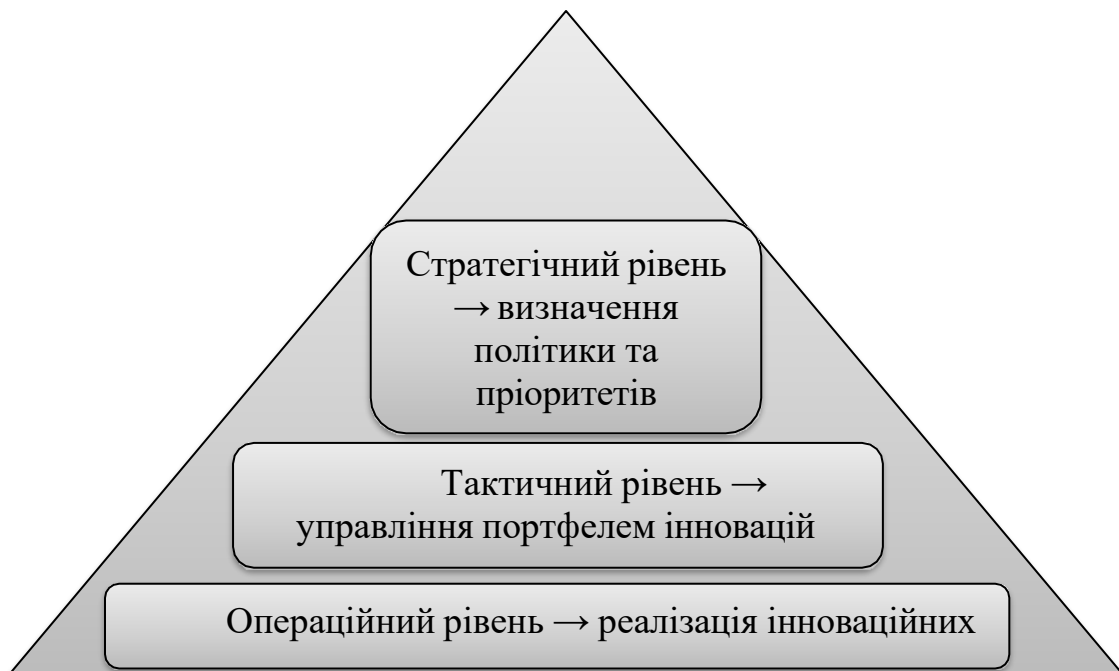


Рис. 4.2. – Рівні управління інноваціями

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8].

Основні функції управління інноваціями

| Функція | Зміст |
|-------------|--|
| Планування | Визначення стратегічних напрямів |
| Організація | Формування інноваційної інфраструктури |
| Мотивація | Стимулювання творчості персоналу |
| Контроль | Оцінювання ефективності |
| Координація | Узгодження діяльності |

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 99].

Інноваційна стратегія є ключовим елементом управління інноваціями, що визначає довгострокові напрями розвитку організації.

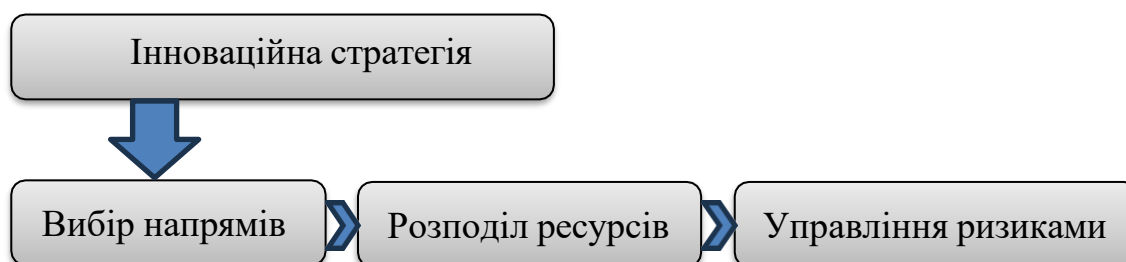


Рис. 4.3. – Структура інноваційної стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [9].

Інноваційний процес має циклічний характер і потребує гнучкого управління (рис. 4.4).

Отже, поглиблення розуміння сутності інновацій логічно зумовлює необхідність їх подальшої типологізації. Це дозволяє не лише структурувати різноманіття інноваційних проявів, але й забезпечити більш обґрунтоване управлінське рішення в умовах динамічного середовища.

У зв'язку з цим наступним логічним етапом дослідження є розгляд типів інновацій, їх класифікаційних ознак та особливостей прояву. Системне розуміння інновацій як багатовимірного явища обумовлює необхідність їх класифікації за різними ознаками. Типологізація інновацій дозволяє не лише структурувати різноманіття інноваційних проявів, але й сформулювати адекватні підходи до їх управління, оцінювання ефективності та державного регулювання.

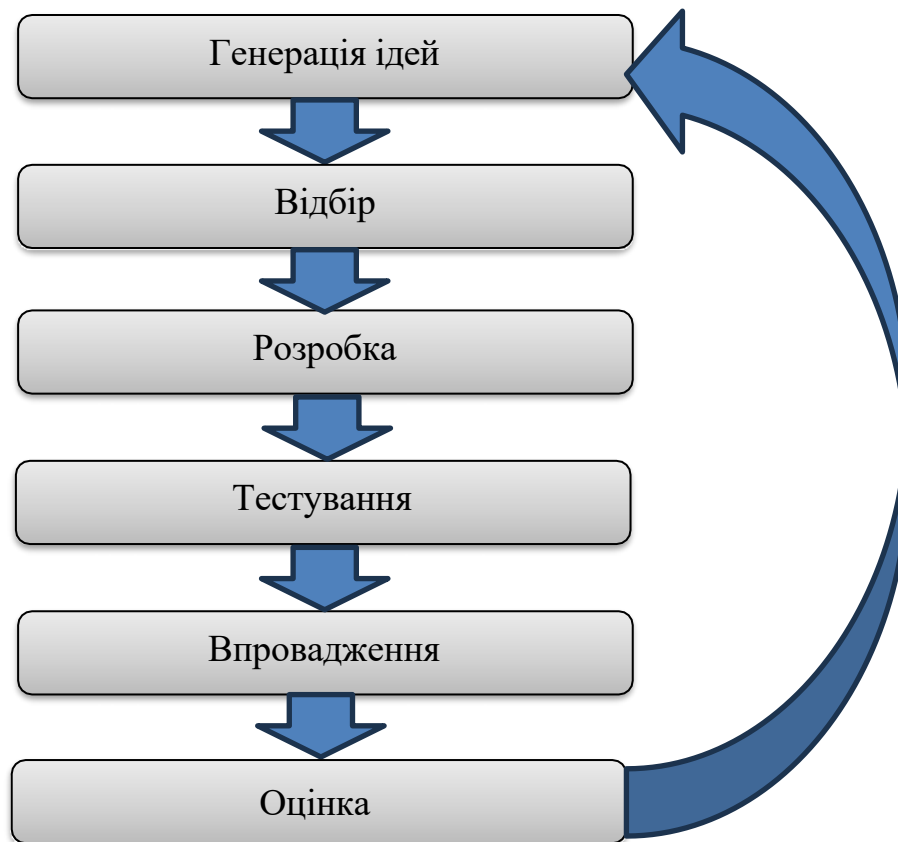


Рис. 4.4. – Цикл управління інноваціями

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Як зазначається у міжнародних та вітчизняних дослідженнях, різні типи інновацій мають відмінні механізми виникнення, реалізації та впливу на соціально-економічний розвиток [2; 6; 12].

У науковій літературі виділяють кілька ключових підходів до класифікації інновацій, серед яких найбільш поширеними є:

- 1) інновації у продуктах, послугах та процесах;
- 2) інкрементальні та радикальні інновації;
- 3) архітектурні та модульні інновації.

Однією з базових класифікацій є поділ інновацій залежно від сфери їх прояву: результати діяльності або способи її здійснення.

Типи інновацій за сферою прояву

| Тип інновації | Сутність | Характеристика | Приклад |
|------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------|
| Продуктова | Нові матеріальні товари | Фізичні, відчутні результати | Новий автомобіль |
| Інновація послуг | Нові нематеріальні рішення | Нематеріальний характер | Доставка продуктів |
| Процесна | Нові способи діяльності | Зміна внутрішніх процесів | HR-цифрові системи |

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Інновації у продуктах стосуються створення нових або вдосконалених матеріальних об'єктів. Це результати діяльності організації, які мають фізичну форму та можуть бути безпосередньо використані споживачами.

На відміну від цього, інновації у послугах мають нематеріальний характер. Вони пов'язані з новими способами задоволення потреб споживачів. Наприклад, запровадження супермаркетом послуги доставки товарів додому є інновацією у сфері послуг, оскільки змінює спосіб взаємодії з клієнтом, але не сам продукт.

Інновації у процесах стосуються змін у способах здійснення діяльності. Вони спрямовані на підвищення ефективності, продуктивності або якості внутрішніх операцій. Наприклад, перехід від паперової системи оцінювання персоналу до цифрової платформи є типовим прикладом процесної інновації.

Сутність цього типу класифікації можна подати у вигляді схеми (рис. 4.5)

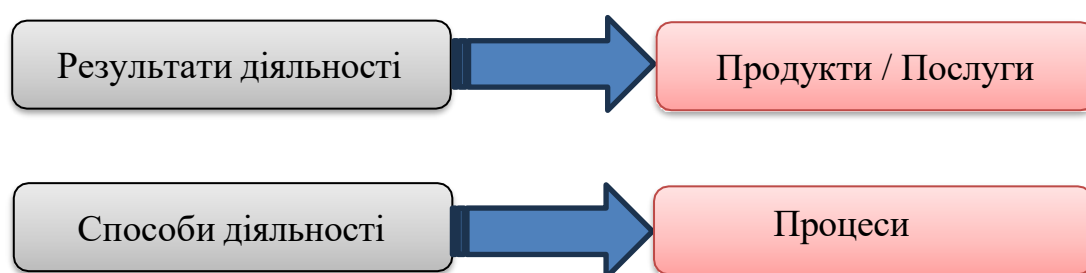


Рис. 4.5. – Інновації за сферою прояву

Джерело: узагальнено автором.

Іншим важливим критерієм класифікації є ступінь новизни інновацій, який визначає глибину змін та їх вплив на систему.

Типи інновацій за рівнем новизни

| Тип інновації | Сутність | Характеристика | Рівень ризику |
|----------------|----------------|-----------------------------------|---------------|
| Інкрементальна | Часткові зміни | Покращення існуючих рішень | Низький |
| Радикальна | Суттєві зміни | Створення принципово нових рішень | Високий |

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Інкрементальні інновації передбачають поступові вдосконалення існуючих продуктів, послуг або процесів. Вони, як правило, не змінюють сутності системи, але підвищують її ефективність. Прикладом може бути зміна дизайну продукту або незначне покращення його функціональності.

Радикальні інновації, навпаки, призводять до суттєвих трансформацій. Вони створюють нові ринки або змінюють існуючі. Наприклад, впровадження мобільного Інтернету (3G, 4G) значно вплинуло на розвиток мобільних технологій, змінивши як технічні характеристики пристроїв, так і поведінку користувачів.

Схематично співвідношення цих типів можна представити так (рис. 4.6):

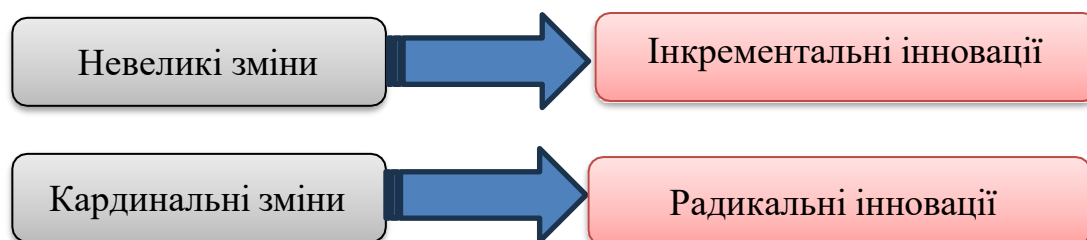


Рис. 4.6. – Інкрементальні та радикальні інновації

Джерело: узагальнено автором.

Важливо зазначити, що у практиці управління інноваціями доцільним є баланс між цими типами, оскільки інкрементальні інновації забезпечують стабільність, а радикальні — проривний розвиток.

Третім важливим підходом є класифікація інновацій залежно від характеру

змін у структурі системи.

Таблиця 4.5

Типи інновацій за структурою змін

| Тип інновації | Сутність | Характер змін | Приклад |
|---------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Модульна | Зміна окремого компонента | Без зміни системи | Нове сидіння велосипеда |
| Архітектурна | Зміна структури системи | Зміна взаємодії компонентів | Конструкція сучасного велосипеда |

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Модульні інновації передбачають зміну окремих елементів системи без впливу на загальну конфігурацію. Наприклад, заміна окремої деталі виробу без зміни принципів його функціонування.

Архітектурні інновації є більш складними, оскільки змінюють спосіб взаємодії компонентів системи. Наприклад, еволюція конструкції велосипеда, де змінюється взаємодія між педалями, колесами та трансмісією, є прикладом архітектурної інновації.

Цю різницю можна подати схематично (рис. 4.7).

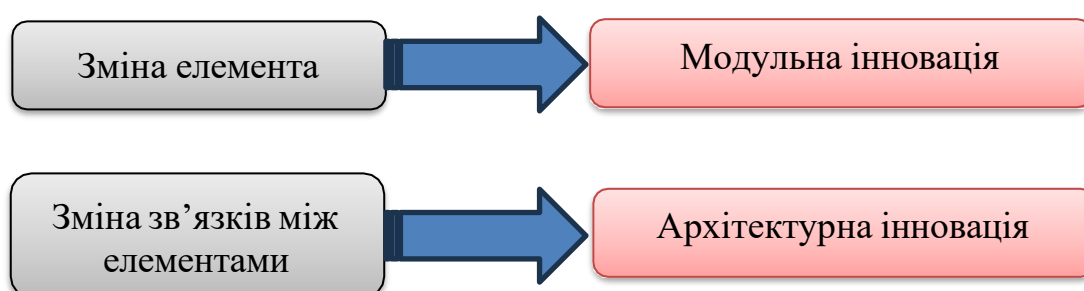


Рис. 4.7. – Архітектурні та модульні інновації

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, типологія інновацій дозволяє комплексно охарактеризувати їх різноманіття за різними ознаками: сферою прояву, рівнем новизни та структурою змін. Це має важливе значення для управління інноваційною діяльністю, оскільки кожен тип інновацій потребує специфічних підходів до планування, реалізації та оцінювання.

Зокрема:

- продуктові, послугові та процесні інновації визначають об'єкт змін;
- інкрементальні та радикальні — глибину змін;
- модульні та архітектурні — характер трансформації системи.

Узгоджене використання цих класифікацій створює методологічну основу для формування ефективної інноваційної політики як на рівні організацій, так і в системі публічного управління.

Таким чином, ефективне управління інноваціями та їх системна типологізація виступають необхідною передумовою забезпечення інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності економіки та досягнення цілей сталого суспільного розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність інновацій та які їх ключові ознаки відрізняють від винаходів?
2. Які основні теоретичні підходи до визначення інновацій сформувалися в економічній та управлінській науці?
3. У чому полягає зміст та значення управління інноваціями в сучасних умовах розвитку економіки?
4. Які функції виконує управління інноваціями в організації та системі публічного управління?
5. Яку роль відіграє інноваційна стратегія у забезпеченні ефективного інноваційного розвитку?
6. У чому полягають відмінності між продуктовими, послуговими та процесними інноваціями?
7. Як співвідносяться інкрементальні та радикальні інновації та які їх основні характеристики?
8. У чому полягає сутність модульних та архітектурних інновацій і як вони впливають на структуру системи?
9. Чому класифікація інновацій є важливою для формування ефективної інноваційної політики?

10. Які особливості управління інноваціями характерні для публічного сектору в умовах цифрової трансформації?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Який найголовніший недолік міститься в наведеному нижче описі інновації? «Інновація стосується генерування ідей щодо нового пристрою, методу або матеріалу для застосування з комерційною або практичною метою».

- a) У цьому визначенні не враховано, що інновація стосується самого процесу впровадження чогось.
- b) У цьому визначенні помилково стверджується, що інновація завжди має стосуватися чогось нового.
- c) У цьому визначенні помилково стверджується, що інновація служить комерційним або практичним цілям.
- d) У цьому визначенні не враховано, що інновація також стосується комерційного успіху.

2. Яке з наведених тверджень є правильним?

- a) Інновації у сфері продуктів та послуг стосуються оновлення результатів діяльності організацій, а інновації у сфері процесів стосуються оновлення того, як організації здійснюють певні види діяльності.
- b) Інновації у сфері процесів стосуються оновлення результатів діяльності організацій, а інновації у сфері продуктів та послуг стосуються оновлення того, як організації здійснюють певні види діяльності.
- c) Інновації у сфері продуктів стосуються оновлення результатів діяльності організацій, а інновації у сфері послуг та процесів стосуються оновлення того, як організації здійснюють певні види діяльності.
- d) Інновації у сфері послуг стосуються оновлення результатів діяльності організацій, а інновації у сфері продуктів та процесів стосуються оновлення способів, якими організації здійснюють певні види діяльності.

3. Чи можна описати світлодіодне освітлення як інновацію у сфері продуктів, послуг чи процесів?

- a) Інновація у сфері продуктів

- b) Інновація у сфері процесів
- c) Інновація у сфері послуг
- d) Інновація у сфері світлодіодів

4. Якщо садівник запровадить у своїй теплиці використання світлодіодних ламп та схем освітлення на основі світлодіодів, як би ви охарактеризували це: як інновацію продукту, інновацію послуги, інновацію процесу чи просту інновацію?

- a) Інновація продукту
- b) Інновація процесу
- c) Інновація послуги.
- d) Проста інновація.

5. Уявіть, що виробник автомобілів планує випустити нову модель автомобіля. Нова модель автомобіля така сама, як одна з попередніх моделей, але має новий комплект фар. Якщо розглядати автомобіль у цілому, чи вважали б ви нові фари модульною інновацією чи архітектурною інновацією?

- a) Модульна інновація.
- b) Архітектурна інновація.
- c) Нова інновація.
- d) Попередня інновація.

6. Яке з наведених тверджень є правильним?

- a) Управління інноваціями — це новий спосіб заробляння грошей.
- b) Управління інноваціями — це професійне управління різними цінними паперами та іншими активами з метою досягнення визначених інвестиційних цілей на користь інвесторів.
- c) Управління інноваціями стосується того, як організації та їхні співробітники керують інноваційною діяльністю.
- d) Управління інноваціями — це сукупність принципів, що стосуються функцій планування, організації, керівництва та контролю, а також застосування цих принципів для ефективного та результативного використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів з метою досягнення організаційних цілей.

7. Які типи інновацій стосуються інновацій у способі ведення діяльності компанією?

- a) Продуктові інновації.
- b) Процесні інновації.
- c) Радикальні інновації.
- d) Архітектурні інновації.

8. Які типи інновацій лише незначно відрізняються від вже існуючих рішень?

- a) Радикальні інновації.
- b) Архітектурні інновації.
- c) Інкрементальні інновації.
- d) Модульні інновації.

9. Яке з наведених тверджень є правильним?

- a) Архітектурні та модульні інновації полягають у зміні компонента без зміни конфігурації системи.
- b) Архітектурна інновація полягає у зміні компонента без зміни конфігурації системи, а модульна інновація стосується зміни конфігурації всієї системи та взаємодії її компонентів.
- c) Модульна інновація та архітектурні інновації стосуються зміни конфігурації всієї системи та взаємодії її компонентів.
- d) Модульна інновація полягає у зміні компонента без зміни конфігурації системи, а архітектурна інновація стосується зміни конфігурації всієї системи та взаємодії її компонентів.

10. Які типи інновацій стосуються зміни одного з компонентів продукту?

- a) Модульні інновації.
- b) Архітектурні інновації.
- c) Інкрементальні інновації.
- d) Радикальні інновації.

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 4.1: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | a | a | a | b | a | c | b | c | d | a |

4.2. Цикл впровадження інновацій та прийняття інновацій на індивідуальному рівні

У сучасній теорії інноваційного розвитку ключове значення має не лише створення інновацій, але й процес їх поширення та сприйняття у суспільстві. Саме рівень та швидкість впровадження інновацій визначають їх реальний соціально-економічний ефект. У цьому контексті центральною є концепція дифузії інновацій, яка пояснює механізми розповсюдження нововведень у соціальних системах.

Класичною моделлю є теорія дифузії інновацій, розроблена Е. Роджерсом, згідно з якою впровадження інновацій — це процес, у межах якого інновація поширюється через певні канали комунікації серед учасників соціальної системи протягом часу [4].

З позицій сучасної науки цей процес має такі ключові характеристики:

- кумулятивність (накопичувальний ефект прийняття);
- нерівномірність (різні темпи на різних етапах);
- залежність від соціальних, економічних та інституційних факторів;
- мережевий характер поширення.

Життєвий цикл впровадження інновацій відображає зміну кількості нових користувачів у часі та має S-подібну форму (рис. 4.8).

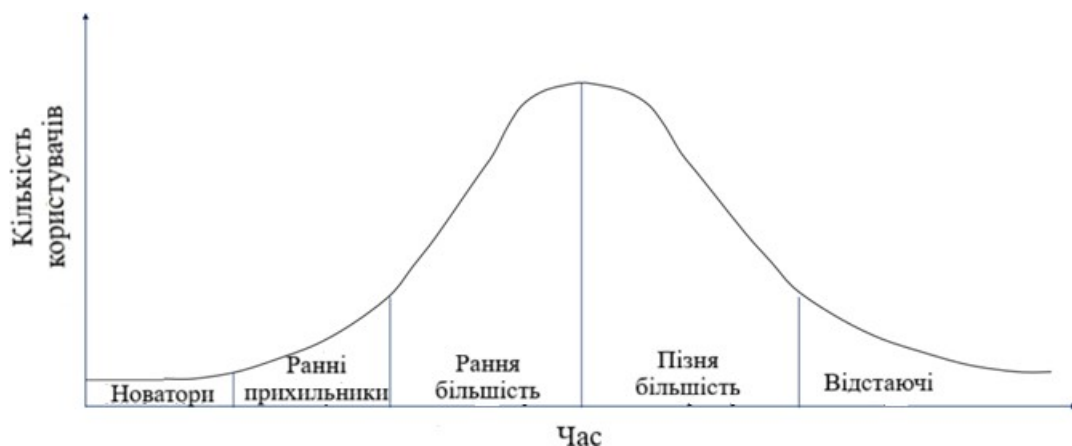


Рис. 4.8. – S-подібна крива впровадження інновацій

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Ця крива відображає не загальну кількість користувачів, а саме темпи залучення нових користувачів інновації.

З аналітичної точки зору доцільно виділити п'ять основних етапів впровадження інновацій (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Етапи впровадження інновацій

| Етап | Характеристика | Управлінський акцент |
|--------------------|----------------------|----------------------|
| Ініціація | Поява інновації | Формування попиту |
| Раннє впровадження | Прийняття новаторами | Демонстрація переваг |
| Зростання | Активне поширення | Масштабування |
| Зрілість | Насичення ринку | Оптимізація |
| Спад | Зниження інтересу | Пошук нових рішень |

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Однією з ключових складових теорії Е. Роджерса є поділ споживачів на п'ять категорій (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Типологія споживачів інновацій

| Категорія | Частка | Основні характеристики | Поведінка |
|-------------------|--------|---------------------------------------|-------------------------|
| Новатори | 2,5% | Схильність до ризику, технологічність | Експериментують |
| Ранні прихильники | 13,5% | Візіонерство, лідерство | Формують тренди |
| Рання більшість | 34% | Практичність | Очікують доказів |
| Пізня більшість | 34% | Скептицизм | Орієнтація на стандарти |
| Відстаючі | 16% | Консерватизм | Уникають інновацій |

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Подальший розвиток теорії дифузії інновацій пов'язаний із концепцією «прірви» (G. Moore), яка відображає розрив між раннім і масовим ринками.

Аналітично «прірва» виникає через різницю у:

- мотивації (інноваційність vs користь);
- сприйнятті ризику;
- очікуваннях від продукту.

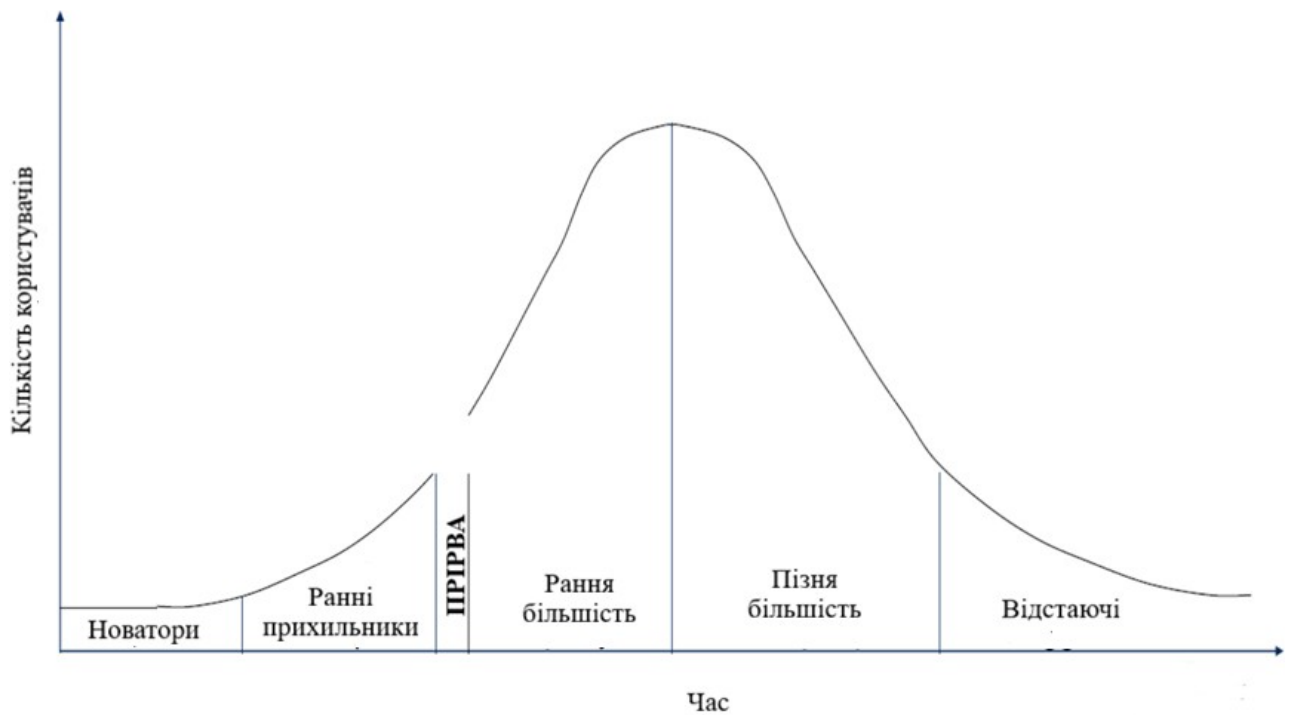


Рис. 4.9. – S-подібна крива впровадження інновацій з урахуванням «прірви»

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Е. Роджерс визначив п'ять ключових факторів, що впливають на швидкість прийняття інновацій (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Фактори впровадження інновацій

| Фактор | Зміст |
|-----------------------|---|
| Відносна перевага | Наскільки інновація краща за альтернативи |
| Сумісність | Відповідність існуючим цінностям |
| Складність | Простота використання |
| Можливість тестування | Можливість апробації |
| Спостережуваність | Видимість результатів |

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

У сучасних умовах впровадження інновацій значною мірою залежить від державної політики, регуляторного середовища, рівня цифровізації, розвитку інноваційної інфраструктури.

З позицій державного управління життєвий цикл впровадження інновацій дозволяє прогнозувати темпи поширення інновацій, визначати цільові групи політики, формувати диференційовані інструменти підтримки, мінімізувати ризики впровадження. Особливо важливим є підтримка ранніх стадій інновацій, створення умов для переходу до масового ринку та розвиток довіри до інновацій. Отже, цикл впровадження інновацій є складним соціально-економічним процесом, що відображає закономірності поширення нововведень у суспільстві.

Його аналіз дозволяє не лише зрозуміти поведінку споживачів, але й сформулювати ефективні управлінські рішення.

Врахування етапів життєвого циклу, типів споживачів, факторів впровадження та інституційних умов є необхідною передумовою успішної реалізації інновацій як у бізнесі, так і в системі публічного управління.

Розглянутий життєвий цикл впровадження інновацій дозволяє виявити загальні закономірності їх поширення у соціально-економічних системах, зокрема динаміку залучення різних категорій споживачів та особливості переходу від раннього до масового ринку. Водночас макрорівневий аналіз дифузії інновацій не є вичерпним без урахування мікрорівневих процесів, що лежать в основі індивідуального прийняття рішень.

Фактично, будь-яка сукупна динаміка впровадження інновацій формується через індивідуальні акти вибору, які здійснюють окремі користувачі. Саме на рівні індивіда відбувається оцінка доцільності використання інновації, співвіднесення її характеристик із власними потребами, цінностями, досвідом та рівнем ризик-сприйняття.

Як показує теорія дифузії інновацій, належність до певної категорії споживачів (новатори, ранні прихильники, більшість чи відстаючі) значною мірою визначається індивідуальними психологічними, соціальними та поведінковими характеристиками. Водночас сам процес прийняття інновації не є миттєвим — він проходить низку послідовних стадій, пов'язаних із формуванням обізнаності, оцінкою, апробацією та остаточним рішенням щодо використання.

У цьому контексті виникає необхідність більш детального аналізу механізмів прийняття інновацій на індивідуальному рівні, що дозволяє:

- глибше зрозуміти поведінку користувачів;
- підвищити ефективність інноваційної політики;
- адаптувати інновації до потреб різних соціальних груп;
- мінімізувати бар'єри впровадження.

Отже, логічним продовженням є розгляд процесу прийняття інновацій на індивідуальному рівні, його етапів, факторів та поведінкових особливостей.

Прийняття інновацій на індивідуальному рівні є ключовою складовою процесу їх дифузії, оскільки саме через індивідуальні рішення формується загальна динаміка поширення нововведень у суспільстві. Незважаючи на поширене уявлення про те, що «краща ідея автоматично знайде свого споживача» (як зазначав Р. В. Емерсон), на практиці процес прийняття інновацій є значно складнішим і зумовлений низкою психологічних, поведінкових та соціально-економічних факторів.

Сучасні підходи до аналізу індивідуального вибору інновацій значною мірою ґрунтуються на поведінковій економіці, зокрема на дослідженнях Даніель Канеман. Його праці довели, що процес оцінювання альтернатив не є повністю раціональним, а характеризується впливом когнітивних упереджень та психологічних ефектів.

Одним із базових положень є те, що цінність інновації є суб'єктивною і залежить від індивідуальної «точки відліку» (reference point). Люди оцінюють інновацію не ізольовано, а порівнюючи її з наявним станом речей.

Ключовим концептом є Теорія перспектив, відповідно до якої:

- виграші та втрати сприймаються асиметрично;
- втрати мають більший психологічний вплив, ніж еквівалентні виграші;
- рішення приймаються в умовах невизначеності на основі сприйняття ризику, а не об'єктивних розрахунків.

Особливості поведінки індивіда при прийнятті інновацій

| Параметр | Характеристика |
|----------------------|---|
| Оцінка виграшу | Позитивне сприйняття, але обмежений вплив |
| Оцінка втрат | Сильний негативний вплив |
| Схильність до ризику | Низька при можливих втратах |
| Поведінка | Уникнення змін |

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Це означає, що навіть значні переваги інновації можуть бути недостатніми для її прийняття, якщо користувачі сприймають пов'язані з нею ризики або втрати.

У процесі прийняття інновацій проявляються кілька важливих поведінкових ефектів.

1) Ефект втрат (loss aversion). Люди більш чутливі до втрат, ніж до вигод. Наприклад, потенційна втрата 100 грошових одиниць сприймається сильніше, ніж виграш тієї ж суми.

2) Упередження статус-кво (status quo bias). Індивіди схильні зберігати поточний стан, навіть якщо існують кращі альтернативи.

3) Ефект володіння (endowment effect). Люди оцінюють наявні ресурси вище, ніж потенційні.

Таблиця 4.10

Поведінкові бар'єри впровадження інновацій

| Ефект | Сутність | Вплив на інновації |
|-----------------|----------------------------|---------------------------------|
| Уникнення втрат | Боязнь втратити | Гальмує прийняття |
| Статус-кво | Орієнтація на стабільність | Опір змінам |
| Ефект володіння | Переоцінка наявного | Зниження готовності до переходу |

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Згідно з теорією дифузії інновацій, індивідуальне прийняття проходить кілька послідовних етапів (рис. 4.10).



Рис. 4.10. – Етапи прийняття інновації

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Кожен із цих етапів супроводжується специфічними бар'єрами та факторами впливу. На індивідуальному рівні ключовими факторами є: корисність, простота використання, соціальний вплив, довіра до джерела інновації та індивідуальна схильність до ризику.

З позицій публічного управління та менеджменту інновацій важливо враховувати, що:

1) Інновації повинні мати суттєву додану цінність, щоб компенсувати психологічні бар'єри.

2) Необхідно мінімізувати сприйняття ризиків через інформування та демонстрацію переваг.

3) Важливо використовувати соціальні механізми впливу (лідери думок, приклади успіху).

4) Доцільно забезпечити можливість тестування інновації.



Рис. 4.11. – Управління індивідуальним прийняттям інновацій

Джерело: узагальнено автором.

Отже, прийняття інновацій на індивідуальному рівні є складним поведінковим процесом, що залежить не лише від об'єктивних характеристик інновації, але й від суб'єктивного сприйняття, когнітивних упереджень та соціального контексту.

Ключовими бар'єрами виступають ефект втрат, упередження статус-кво та ефект володіння, які зумовлюють необхідність створення інновацій із високою споживчою цінністю.

Урахування цих факторів дозволяє підвищити ефективність управління інноваціями та забезпечити їх успішне впровадження як у бізнес-середовищі, так і у сфері публічного управління.

Таким чином, інтеграція макрорівневого аналізу дифузії інновацій та мікрорівневого аналізу поведінки індивідів дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми впровадження інновацій. Урахування цих аспектів є необхідною передумовою розробки ефективної інноваційної політики, підвищення рівня прийняття нововведень та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність життєвого циклу впровадження інновацій?

2. Які основні етапи проходить інновація в процесі свого поширення?
3. Чому крива впровадження інновацій має S-подібний характер?
4. Які категорії споживачів виділяє теорія дифузії інновацій і чим вони відрізняються?
5. У чому полягає сутність «прірви» між ранніми прихильниками та ранньою більшістю?
6. Які фактори впливають на швидкість прийняття інновацій у суспільстві?
7. У чому особливості прийняття інновацій на індивідуальному рівні?
8. Як пояснюється поведінка індивідів при прийнятті інновацій з позицій поведінкової економіки?
9. У чому полягає вплив ефекту втрат, упередження статус-кво та ефекту володіння на прийняття інновацій?
10. Які управлінські заходи можуть сприяти підвищенню рівня прийняття інновацій у публічному секторі?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. У життєвому циклі впровадження існує «прірва» (розрив) між двома категоріями споживачів. Які категорії споживачів розділяє ця прірва?
 - a) Новатори та ранні споживачі.
 - b) Новатори та рання більшість.
 - c) Ранні споживачі та рання більшість.
 - d) Рання більшість та пізня більшість.
2. У якому порядку категорії споживачів впроваджують інновації, згідно з концепцією життєвого циклу впровадження?
 - a) Інноватори, ранні споживачі, рання більшість, відстаючі, пізня більшість
 - b) Інноватори, ранні споживачі, рання більшість, пізня більшість, відстаючі
 - c) Відстаючі, інноватори, ранні споживачі, рання більшість, пізня більшість.
 - d) Ранні прихильники, новатори, рання більшість, пізня більшість, відстаючі.
3. Метью — завзятий спортсмен, який щороку бере участь у триатлоні. Під час тренувань він завжди стежить за своїм пульсом, але прочитав у газеті статтю про

новий пристрій, нещодавно розроблений науковцями одного з голландських університетів. Пристрій вбудовано в сонцезахисні окуляри, і люди можуть надягати їх на ніс, підключати до смартфона за допомогою дроту, а потім контролювати споживання кисню. Пристрій доступний у невеликій кількості для тих, хто зацікавлений у його тестуванні, і Метью радий, що його обрали для цього. Пристрій ще перебуває на початковій стадії розробки, не має зручного інтерфейсу користувача та часто самовільно перезавантажується. Однак Метью це не турбує, і він просто зацікавлений у тому, щоб спробувати, як працює пристрій. Серед різних категорій користувачів, які впроваджують інновації, Метью найкраще класифікувати як належного до...

- a) ранньої більшості.
- b) провідних користувачів.
- c) ранніх користувачів.
- d) інноваторів.

4. У 1990-х роках у рамках програм реформування законодавства громадянам штатів Нью-Джерсі та Пенсильванія було запропоновано два варіанти автострахування: дорожчий варіант, що надавав їм повне право на позов, та дешевший варіант з обмеженими правами на позов. До цього часу в Нью-Джерсі дешевший варіант був стандартним, і більшість громадян обрали його під час реформи. У Пенсильванії, де раніше стандартним був дорожчий варіант, лише меншість обрала дешевший варіант. Яке явище найкраще пояснює таку поведінку?

- a) Небажання зазнавати втрат.
- b) Ефект апропріації.
- c) Упередження щодо статусу-кво.
- d) Ефект володіння.

5. Яке з наведених тверджень є правильним?

- a) Недоліки інновації сприймаються як виграш, а поліпшення — як втрата.
- b) Втрати мають менший вплив на рішення людей, ніж поліпшення.
- c) Цінність інновації є об'єктивною.
- d) Оцінюючи інновацію, люди використовують точку відліку.

6. У чому полягає головна відмінність між новаторами та першими користувачами?

- a) Новатори створюють інновації, тоді як перші користувачі їх застосовують.
- b) Інноватори, як правило, зосереджуються на технології, тоді як ранні прихильники — на її застосуванні.
- c) Інноватори мають більшу уяву, ніж ранні прихильники.
- d) Ранні прихильники приймають інновації раніше, ніж інноватори.

7. Джон готується до марафону і хоче купити для цього смарт-годинник. Під час тренувань він дотримується суворого розкладу з точністю до хвилини. Зараз він використовує для цього свій мобільний телефон, але під час бігу незручно дивитися на екран. Вирішуючи, який смарт-годинник купити, він переглядав в Інтернеті думки інших бігунів і склав систематичний огляд усіх відгуків інших бігунів. Йому байдуже, що смарт-годинники — це відносно молода категорія товарів і що підтримка цих продуктів поки що обмежена, але останнє, чого він хоче, — це купити смарт-годинник, який не виконуватиме своїх функцій. До якої групи споживачів належить Джон?

- a) Ранні споживачі.
- b) Пізня більшість.
- c) Інноватори.
- d) Рання більшість.

8. Уявіть собі таке: Сьюзан виставила свій велосипед на EBay, інтернет-платформі для продажу між споживачами. Вона виставила велосипед за 75 євро і вважає цю ціну розумною. Однак вона отримує пропозиції від потенційних покупців лише в діапазоні від 20 до 40 євро. Яке явище найкраще пояснює різницю між її ціною та отриманими пропозиціями?

- a) Небажання втрат.
- b) Упередження щодо статусу-кво.
- c) Упередження на користь вибору.
- d) Ефект володіння.

9. Яке з наведених тверджень є правильним?

- a) «Новатори» — це група людей, які першими приймають певну інновацію.
- b) «Ранні прихильники» — це люди, які зазвичай самостійно оцінюють інновацію.
- c) Раннє більшість не зосереджується на самій технології, але більше захоплюється потенційними можливостями застосування інновації.
- d) Відстаючі, купуючи продукт, хочуть бути впевнені, що придбали його у фірми, яка має найпотужнішу систему підтримки щодо цього нового продукту.

10. Яке з описів стосується ранніх прихильників?

- a) Радяться з іншими, мотивовані поточними проблемами.
- b) Підтримують революцію, йдуть на ризик, мотивовані можливими можливостями.
- c) Зосереджуються на продукті і він їм подобається навіть тоді, коли він ще перебуває на початковій стадії і навіть не функціонує належним чином
- d) Не дуже відкриті до інновацій загалом, навіть якщо інновація добре розроблена.

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 4.2: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | c | b | d | c | d | b | d | d | a | b |

4.3. Сутність креативності та механізми її розвитку

У сучасній парадигмі інноваційного розвитку креативність виступає базовою передумовою створення інновацій. Жодна інновація не виникає без попереднього етапу генерації ідей, а отже, саме креативність формує інтелектуальне підґрунтя інноваційної діяльності як у бізнесі, так і в системі публічного управління [1; 5].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення креативності, однак у межах управлінських наук найбільш поширеним є трактування креативності як процесу генерування нових і корисних ідей [1].

Ключовими характеристиками креативності є:

- новизна (оригінальність ідей);
- корисність (практична цінність і можливість застосування).

Водночас ці характеристики не є тотожними і можуть проявлятися незалежно одна від одної. Наприклад, інноваційне рішення може бути новим, але не мати достатньої практичної цінності, або навпаки — бути корисним, але не радикально новим.

Таблиця 4.11

Співвідношення новизни та корисності у креативності

| Критерій | Зміст | Значення для інновацій |
|------------|---------------------|-------------------------|
| Новизна | Оригінальність ідеї | Формує унікальність |
| Корисність | Практична цінність | Забезпечує впровадження |

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 5].

Важливо підкреслити, що новизна і корисність є контекстуальними категоріями, тобто оцінюються з позиції конкретного суб'єкта або організації. Ідея може вважатися новою для певної організації, навіть якщо вона вже застосовувалася в іншому середовищі [1].

Креативність і інновації є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями:

- креативність — це генерація ідей;
- інновація — це впровадження цих ідей у практику.

Ключовим механізмом генерації ідей є дивергентне мислення — процес створення великої кількості альтернативних рішень [5].

Основні характеристики дивергентного мислення:

- плинність — кількість ідей за одиницю часу;
- оригінальність — ступінь новизни;
- гнучкість — різноманітність підходів [5].

Розкриття сутності креативності, її основних характеристик та механізмів формування дозволяє зробити висновок, що креативність не є випадковим явищем або виключно вродженою здатністю. Вона формується під впливом комплексу індивідуальних, когнітивних та середовищних чинників і може цілеспрямовано розвиватися [1;5].

У цьому контексті постає закономірне питання: які саме фактори визначають здатність людини до креативного мислення? Чому одні індивіди генерують

оригінальні ідеї легше, ніж інші? Відповідь на ці питання потребує більш детального аналізу детермінант креативності, що й зумовлює необхідність розгляду наступного аспекту — що саме робить людей креативними.

Розуміння детермінант креативності є ключовою передумовою ефективного управління інноваційною діяльністю як у бізнес-середовищі, так і у сфері публічного управління. Формування креативних команд, розвиток інноваційного потенціалу організацій та створення сприятливого середовища для генерації ідей безпосередньо залежать від усвідомлення факторів, що визначають креативність індивідів [1; 5].

Однією з найбільш впливових концепцій у цій сфері є компонентна модель креативності, запропонована Тереза Амабіле. Згідно з цією моделлю, креативність формується під впливом трьох взаємопов'язаних компонентів: фахових знань, мотивації та навичок творчого мислення [1].



Рис. 4.12. – Компоненти креативності за Т. Амабіле

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

Фахові знання включають технічні, процедурні та інтелектуальні компетенції у певній сфері діяльності. Вони є необхідною базою для генерації релевантних ідей.

Водночас у науковій дискусії існує питання про оптимальний рівень знань. З одного боку, їх недостатність створює суттєві бар'єри для креативності, оскільки індивід:

- не знає попередніх досягнень;
- не розуміє меж можливого;
- не здатний оцінити практичну цінність ідей;
- може витратити ресурси на нереалістичні рішення.

З іншого боку, надмірна спеціалізація може обмежувати здатність до нестандартного мислення. Проте емпіричні дослідження свідчать, що саме дефіцит знань є більш критичною проблемою, ніж їх надлишок [5].

Мотивація визначає рівень залученості індивіда у процес створення ідей. У науковій літературі розрізняють два її основні типи:

- зовнішня мотивація — діяльність заради винагороди або уникнення покарання;
- внутрішня мотивація — діяльність заради інтересу та задоволення.

Таблиця 4.12

Порівняння типів мотивації

| Тип мотивації | Характеристика | Вплив на креативність |
|---------------|--------------------------|-----------------------|
| Зовнішня | Орієнтація на винагороду | Обмежений |
| Внутрішня | Інтерес до процесу | Високий |

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

Дослідження показують, що саме внутрішня мотивація є ключовим чинником креативності, оскільки вона:

- підвищує наполегливість;
- сприяє подоланню труднощів;
- стимулює довготривалу концентрацію;
- забезпечує готовність до експериментування.

Особливо важливо, що креативний процес часто пов'язаний із численними невдачами, і саме внутрішня мотивація дозволяє продовжувати діяльність попри них [1].

Третім ключовим компонентом є навички творчого (дивергентного) мислення, які визначають здатність індивіда генерувати нестандартні ідеї. Проблема полягає в

тому, що в повсякденному житті люди часто діють за усталеними когнітивними схемами, що забезпечує ефективність, але водночас обмежує креативність.

Таблиця 4.13

Порівняння типів мислення

| Характеристика | Автоматизоване мислення | Креативне мислення |
|----------------|-------------------------|--------------------|
| Підхід | Стандартний | Гнучкий |
| Рішення | Типові | Оригінальні |
| Поведінка | За шаблоном | Експериментальна |

Джерело: узагальнено автором.

Автоматизоване мислення характеризується використанням шаблонів, передчасним завершенням пошуку рішень, надмірною кількістю припущень. Натомість креативне мислення передбачає гнучкість, відкритість до нових ідей, здатність бачити альтернативні інтерпретації.

У цьому контексті важливою є здатність «мислити як новачок», тобто відмовлятися від усталених обмежень і бачити нові можливості.

Отже, креативність є результатом взаємодії трьох ключових компонентів: фахових знань, мотивації та навичок творчого мислення. Відсутність хоча б одного з цих елементів суттєво обмежує здатність індивіда до генерації нових і корисних ідей.

Для системи публічного управління це означає необхідність:

- інвестування у розвиток компетенцій;
- формування внутрішньої мотивації працівників;
- створення умов для розвитку творчого мислення.

Таким чином, управління креативністю є стратегічним завданням, що безпосередньо впливає на інноваційний потенціал організацій і суспільства в цілому.

У сучасних умовах інноваційного розвитку креативність розглядається не лише як індивідуальна здатність, а як компетентність, що може цілеспрямовано формуватися та розвиватися. Виходячи з компонентної моделі креативності Тереза Амабіле, розвиток творчих здібностей базується на трьох ключових елементах:

фахових знаннях, мотивації та навичках креативного мислення [1].

Розвиток креативності передбачає системний вплив на кожен із зазначених компонентів: розширення експертних знань (формування інтелектуальної бази для генерації ідей), посилення внутрішньої мотивації (стимулювання зацікавленості у творчому процесі), розвиток навичок творчого мислення (здатність генерувати нестандартні рішення).

Таким чином, креативність не є випадковим результатом, а формується як інтегрована характеристика особистості внаслідок цілеспрямованого розвитку.

У практиці управління інноваціями сформовано низку інструментів, спрямованих на розвиток творчого потенціалу.

1. Переключення між аналітичним і креативним мисленням. Цей підхід базується на ідеї поєднання різних типів мислення: аналітичного (логіка, структура, раціональність) та креативного (емоції, інтуїція, образність). Чергування цих режимів дозволяє:

- подолати когнітивні упередження;
- інтегрувати раціональні та емоційні аспекти рішень;
- формувати більш комплексні інноваційні ідеї [1].

2. Метод SCAMPER є одним із найпоширеніших інструментів генерації ідей і передбачає постановку серії запитань до існуючого продукту або процесу:

- S (Substitute) — що можна замінити?
- C (Combine) — що можна об'єднати?
- A (Adapt) — що можна адаптувати?
- M (Modify) — що можна змінити?
- P (Put to other use) — як інакше використати?
- E (Eliminate) — що можна усунути?
- R (Rearrange) — що можна змінити місцями?

Характеристика методу SCAMPER

| Елемент | Сутність | Приклад |
|------------------|--------------------|-------------------------------|
| Substitute | Заміна компонентів | альтернативні матеріали |
| Combine | Поєднання | смарт-годинник |
| Adapt | Адаптація | перенесення ідеї в іншу сферу |
| Modify | Модифікація | зміна дизайну |
| Put to other use | Інше використання | нові функції продукту |
| Eliminate | Усунення | скорочення ланцюга постачання |
| Rearrange | Перебудова | зміна структури продукту |

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

3. Дизайн-мислення є важливим сучасним підходом до розвитку креативності є Дизайн-мислення, що поєднує креативність із практичною орієнтацією на потреби користувача.

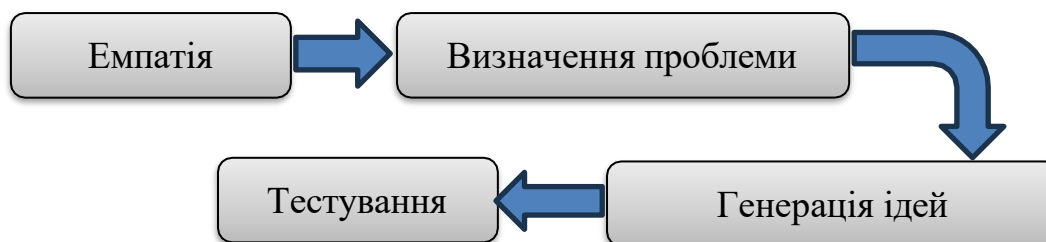


Рис. 4.13. – Етапи дизайн-мислення

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

Основні переваги дизайн-мислення:

- орієнтація на потреби користувача;
- структурований процес генерації ідей;
- можливість швидкого тестування рішень;
- зниження ризиків інноваційної діяльності.

Важливо підкреслити, що креативність є універсальною властивістю людини, яка може бути розвинена за умови створення відповідного середовища та застосування ефективних методів. У цьому контексті управління креативністю стає ключовим елементом інноваційної політики як організацій, так і публічного сектору.

У сучасних умовах інноваційного розвитку креативність дедалі частіше розглядається не як суто індивідуальне явище, а як результат взаємодії в межах груп і команд. Саме колективні форми роботи є ключовими для генерації складних інноваційних рішень у бізнесі та публічному управлінні. Водночас ефективність групової креативності суттєво залежить від організації процесу взаємодії учасників та подолання типових когнітивних бар'єрів [1].

У теорії інноваційної діяльності вважається, що групова взаємодія здатна підвищувати креативність завдяки ефектам:

- синергії ідей;
- взаємного стимулювання мислення;
- комбінування різних професійних перспектив.

Уявімо групу експертів, які розробляють новий автомобіль: один відповідає за шасі, інший — за двигун, третій — за дизайн, четвертий — за систему керування. У разі ефективної взаємодії ідеї можуть взаємно доповнюватися, створюючи нові інноваційні рішення [2].

Таблиця 4.15

Потенційні ефекти групової креативності

| Ефект | Зміст | Результат |
|--------------|--|--------------------------|
| Синергія | Поєднання різних ідей | нові комплексні рішення |
| Стимулювання | Ідеї одних учасників активізують інших | зростання кількості ідей |
| Комбінування | Інтеграція різних знань | інноваційні концепції |

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

Попри потенційні переваги, дослідження показують, що групові процеси часто знижують ефективність генерації ідей. Основними бар'єрами є:

1. Блокування виробничого процесу (production blocking). Це ситуація, коли учасники змушені чекати своєї черги, одночасно важко слухати інших і генерувати

власні ідеї, увага переключається з власних думок на чужі. У результаті зменшується як кількість, так і якість ідей.

2. Страх оцінювання (evaluation apprehension). Учасники побоюються негативної оцінки, уникають висловлення нестандартних ідей, схильні до «безпечних» і консервативних пропозицій.

Це призводить до втрати найбільш оригінальних рішень.

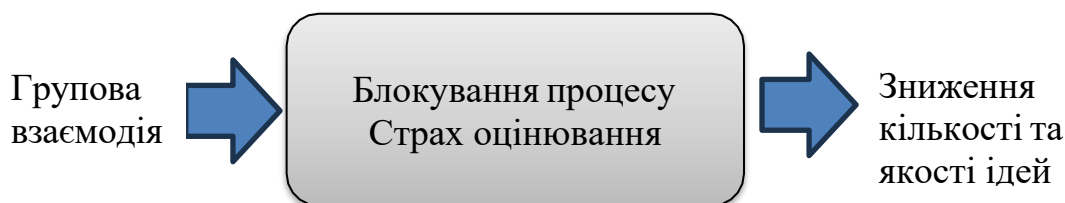


Рис. 4.14. – Бар’єри групової креативності

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Одним із найбільш ефективних підходів подолання зазначених бар’єрів є метод номінальної групи. Його мета — забезпечити рівну участь усіх членів групи та мінімізувати вплив соціального тиску.

Таблиця 4.16

Етапи методу номінальної групи

| Етап | Зміст | Результат |
|----------------------------|------------------------|-------------------------------|
| 1. Вступ | Пояснення мети роботи | формування розуміння завдання |
| 2. Індивідуальна генерація | Тихе формування ідей | уникнення впливу інших |
| 3. Обмін ідеями | По черзі презентація | фіксація всіх ідей |
| 4. Обговорення | Уточнення та пояснення | поглиблення розуміння |
| 5. Голосування | Ранжування ідей | вибір пріоритетів |

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

Використання методів типу номінальної групи дозволяє:

- зменшити ефект блокування;
- мінімізувати страх оцінювання;
- забезпечити рівноправність учасників;
- підвищити різноманітність ідей;

- досягти чітких результатів обговорення.

Групова креативність є важливим ресурсом інноваційного розвитку, однак її ефективність не є автоматичною. Без належної організації взаємодії команди можуть втрачати значну частину свого творчого потенціалу. Тому застосування структурованих методів, зокрема номінальної групи, є критично важливим для забезпечення якісного інноваційного результату в умовах сучасного публічного управління та бізнес-середовища [1].

У сучасних дослідженнях інноваційного менеджменту креативність дедалі частіше розглядається як керований процес, що може бути структурований за допомогою спеціальних методів. Одним із таких інструментів є метод систематичного винахідливого мислення (SIT — Systematic Inventive Thinking), який базується на емпіричних дослідженнях інноваційної практики.

Згідно з результатами досліджень, близько 70 % успішних інноваційних продуктів створюються на основі лише п'яти базових шаблонів мислення, що дозволяє систематизувати процес генерації нових ідей та підвищити його ефективність [1; 5].

Метод SIT виходить із припущення, що інновації не є хаотичним процесом, а формуються через повторювані когнітивні патерни. До таких базових шаблонів належать:

- об'єднання завдань (Task Unification); Суть підходу полягає у додаванні нової функції до вже існуючого продукту. Наприклад, пристрій може виконувати додаткову роль без зміни своєї базової конструкції. Це дозволяє підвищити його цінність для користувача.

- множення (Multiplication). Метод передбачає створення нових варіацій шляхом копіювання елементів із певними змінами. Це дозволяє розширити продуктову лінійку або адаптувати продукт до різних сегментів ринку.

- віднімання (Subtraction). Цей підхід полягає у свідомому усуненні одного з ключових компонентів продукту з метою створення нової цінності. Наприклад, iPod Touch є прикладом віднімання функції телефонного зв'язку з повноцінного смартфона, що дозволило створити нову категорію пристроїв.

- розподіл або розбиття (Division). Метод передбачає поділ продукту на окремі функціональні або структурні частини. Класичним прикладом є еволюція телевізора та пульта дистанційного керування: функції управління були винесені в окремий пристрій, що значно підвищило зручність використання, зокрема для людей похилого віку та осіб з обмеженою мобільністю.

- залежність від атрибутів (Attribute Dependency). Цей метод базується на створенні зв'язку між двома або більше характеристиками продукту. Прикладом є фотохромні окуляри, де інтенсивність світла визначає ступінь затемнення лінз. Іншим прикладом є інтелектуальні системи освітлення, де інтенсивність руху визначає рівень освітлення вуличної мережі, що дозволяє економити енергію.

Метод систематичного винахідливого мислення має низку важливих переваг:

- зменшує випадковість у процесі генерації ідей;
- дозволяє структурувати креативне мислення;
- забезпечує відтворюваність інноваційного процесу;
- підходить для використання як в бізнесі, так і в публічному управлінні.

Важливо підкреслити, що креативність у межах SIT розглядається не як вроджена якість, а як навичка системного мислення, яка може бути розвинена через практику застосування шаблонів [1].

Метод SIT демонструє, що інноваційна діяльність може бути формалізованою та керованою. Використання обмеженого набору когнітивних шаблонів дозволяє значно підвищити ефективність генерації інноваційних ідей і забезпечує їх практичну реалізованість у різних сферах суспільно-економічного розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність креативності в контексті інноваційного розвитку суспільства?
2. Як у науковій літературі визначається поняття креативності та які його ключові характеристики?
3. Чим відрізняються новизна та корисність як складові креативності?
4. У чому полягає різниця між креативністю та інновацією?

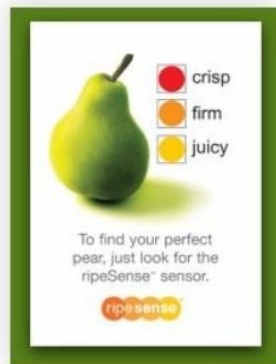
5. Яку роль відіграє дивергентне мислення у процесі генерації ідей?
6. Які основні показники характеризують дивергентне мислення (плинність, оригінальність, гнучкість)?
7. Які три ключові фактори, згідно з моделлю Терези Амабіле, визначають креативність людини?
8. Як внутрішня та зовнішня мотивація впливають на рівень креативності особистості?
9. У чому полягає сутність методів SCAMPER, дизайн-мислення та їх роль у розвитку креативності?
10. Як метод систематичного винахідливого мислення (SIT) сприяє структурованій генерації інноваційних ідей?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Що в цілому краще для творчості?
 - a) Відсутність знань з даної теми.
 - b) Надмірна кількість знань з даної теми.
 - c) Відсутність навичок мислення.
 - d) Відсутність мотивації.
2. Які з наведених нижче навичок є ефективними для творчого мислення?
 - a) Уява та гнучкість мислення
 - b) Інтелектуальне мислення та.
 - c) Використання сценаріїв.
 - d) Робити багато припущень.
3. Яким чином найкраще подолати припущення та автоматичне мислення?
 - a) Створюючи структуру.
 - b) Створюючи хаос.
 - c) Руйнуючи структуру.
 - d) Використовуючи хаос.
4. Будь ласка, погляньте на малюнок нижче. Ripesense — це етикетка, що використовується на упаковках фруктів і змінює колір залежно від ступеня стиглості

фруктів усередині упаковки. Етикетка (сенсор) реагує на аромати фруктів. Це допоможе споживачам вибрати упаковку фруктів зі стиглістю, яка відповідає їхнім смаковим уподобанням.

a) Залежність від атрибутів.



b) Віднімання.

c) Ділення.

d) Об'єднання завдань.

5. Будь ласка, погляньте на фен Dyson нижче. Який метод SIT використовується для створення цієї інновації?



a) Залежність атрибутів.

b) Віднімання.

c) Множення.

d) Об'єднання завдань.

6. Яке з наведених тверджень щодо методу системного винахідницького мислення (SIT) є правильним?

a) SIT базується на п'яти моделях: об'єднання завдань, множення, віднімання, ділення та залежність від атрибутів.

b) SIT базується на п'яти етапах: вступ, генерування, обмін, обговорення та ранжування.

- c) SIT складається з оцінювання та мотивації.
- d) SIT складається

7. На яких етапах техніки «номінальної групи» учасникам пропонується попросити словесне пояснення або додаткові деталі щодо будь-якої ідеї, запропонованої колегами, яка може бути для них незрозумілою?

- a) Вступ та пояснення.
- b) Тихе генерування ідей.
- c) Групове обговорення.
- d) Голосування та ранжування.

8. Розташуйте етапи техніки номінальної групи у правильному порядку.

- a) Голосування та ранжування; вступ та пояснення; мовчазне генерування ідей; обмін ідеями; групове обговорення,
- b) Вступ та пояснення; мовчазне генерування ідей; обмін ідеями; групове обговорення; голосування та ранжування.
- c) Обмін ідеями; мовчазне генерування ідей; голосування та ранжування; вступ та пояснення; групове обговорення.
- d) Тихе генерування ідей; голосування та ранжування; групове обговорення; вступ та пояснення; обмін ідеями.

9. Перелічіть пріоритети зміни ліво-правого мозку.

- a) Подолання домінуючої упередженості мозку.
- b) Об'єднання ідей на основі різних типів мислення.
- c) З'єднання мозку може створити синергію.
- d) Усе вищезазначене.

10. Який інструмент для підвищення креативності описано: це дуже структурований процес; орієнтація на клієнта надає багато нових уявлень; цей інструмент є дуже практичним?

- a) Дизайнерське мислення.
- b) SCAMPER.
- c) Зміна лівої та правої півкулі мозку.
- d) Синергія.

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4.3: | b | a | a | a | b | a | c | b | d | a |

4.4. Принципи, види та виклики управління інноваційними ідеями

У сучасних системах інноваційного менеджменту управління ідеями розглядається як систематизований організаційний процес, спрямований на виявлення, збір, розвиток та оцінювання ідей, що надходять від працівників, клієнтів або партнерів організації. Його ключова функція полягає у перетворенні індивідуальної та групової креативності на керований ресурс інноваційного розвитку підприємства або публічної організації.

Узагальнюючи підходи до теорії інноваційного менеджменту, управління ідеями виконує три базові функції:

- інституціоналізація креативності, тобто формальне визнання цінності нових ідей;
- підтримка генерації та розвитку ідей через створення організаційних умов;
- оцінювання та відбір ідей відповідно до стратегічних цілей організації

Таким чином, управління ідеями не обмежується лише збором пропозицій, а охоплює повний цикл їхнього життєвого руху в організації — від виникнення до потенційного впровадження.

Сучасні дослідження виокремлюють базові принципи, на яких ґрунтуються ефективні системи управління ідеями:

- 1) Принцип відкритості — організація декларує готовність приймати ідеї від різних стейкхолдерів;
- 2) Принцип доступності — кожен працівник або учасник процесу має простий канал подання ідей;
- 3) Принцип безперервності — генерація ідей не є разовою акцією, а постійним процесом;
- 4) Принцип оцінюваності — кожна ідея проходить формалізовану

процедуру аналізу;

5) Принцип зворотного зв'язку — автор ідеї отримує інформацію про її подальшу долю;

6) Принцип розвитку ідей — ідеї не лише відбираються, а й доопрацьовуються в організації.

З позиції теорії організаційної поведінки особливого значення набуває поняття проактивної креативності, коли працівники самостійно ідентифікують проблему та пропонують рішення поза межами своїх формальних обов'язків. Саме цей тип креативності є найбільш цінним для систем управління ідеями, оскільки він відображає ініціативність і внутрішню мотивацію.

Однією з концептуальних основ є модель Керолайн Ансворт, яка поєднує два виміри:

- характер проблеми (відкрита / замкнена);
- тип залученості (зовнішня / внутрішня).

Таблиця 4.17

Типи креативності в системі управління ідеями

| Тип проблеми \ Залученість | Зовнішня (вимушена) | Внутрішня (добровільна) |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|
| Відкрита проблема | Реактивна креативність | Проактивна креативність |
| Замкнена проблема | Очікувана креативність | Креативність-внесок |

Джерело: узагальнено автором на основі [6].

Історично управління ідеями виникло як прості скриньки для пропозицій, перші з яких були запроваджені ще у XVIII–XIX століттях (зокрема у Британському флоті та промислових підприємствах Європи). Їхня мета полягала у залученні працівників до покращення виробничих процесів і зниження витрат. Сучасні цифрові платформи управління ідеями значно розширили ці можливості, перетворивши їх на інтегровані інноваційні системи, що підтримують колективну креативність у масштабах організації.

Таким чином, принципи управління ідеями базуються на поєднанні організаційної відкритості, структурованості процесів і стимулювання проактивної участі працівників. Їхня ефективність визначається здатністю організації не лише

збирати ідеї, але й перетворювати їх на інноваційні рішення, що мають економічну або суспільну цінність.

Управління ідеями в сучасних організаціях не є однорідною системою. Його конфігурація залежить від стратегічних цілей, типу організації, джерел інновацій та очікуваних результатів. У науковій літературі виділяють три основні типи програм управління ідеями: у сфері управління персоналом (HR), у сфері досліджень і розробок (R&D) та у сфері маркетингу .

HR-системи управління ідеями спрямовані передусім на залучення співробітників до процесу вдосконалення організації. Їхня ключова мета полягає не лише в отриманні інновацій, а й у підвищенні залученості та задоволеності персоналу. Типовим прикладом є логістична компанія DHL, яка використовує як цифрові платформи, так і класичні скриньки пропозицій для збору ідей співробітників. Такі ідеї зазвичай є інкрементальними — вони спрямовані на невеликі покращення процесів, економію ресурсів або підвищення безпеки праці.

Характерні риси HR-програм управління ідеями:

- велика кількість ідей, але переважно дрібного характеру;
- оцінка ідей за критерієм практичної корисності;
- значна роль HR-підрозділів у координації процесу;
- наявність механізмів заохочення (премії, лотереї, визнання).

Важливим ефектом таких програм є формування підприємницького мислення співробітників, оскільки вони змушені не лише пропонувати ідеї, але й обґрунтовувати їхню доцільність.

R&D-системи орієнтовані на генерування радикальних інновацій, які можуть змінити продукти, технології або навіть бізнес-моделі організації. Прикладом є енергетична компанія Shell, яка активно залучає як внутрішніх співробітників, так і зовнішніх учасників до подання інноваційних пропозицій.

На відміну від HR-підходу, тут кількість ідей менша, однак їхня якість і потенціал значно вищі. Основний акцент робиться на:

- новизні та технологічній унікальності;
- потенціалі масштабування;

- можливості комерціалізації.

R&D-управління ідеями є найбільш селективним типом, оскільки лише невелика частина ідей проходить відбір для подальшого розвитку.

Маркетингові системи управління ідеями спрямовані на взаємодію з клієнтами та споживачами. Їхня особливість полягає у зовнішньому джерелі інновацій — ідеї генеруються не всередині організації, а ринком. Типовим прикладом є компанія Starbucks, яка дозволяє клієнтам пропонувати нові продукти, послуги та покращення сервісу через онлайн-платформи.

Основні характеристики маркетингових програм:

- велика кількість ідей від зовнішніх користувачів;
- переважання інкрементальних пропозицій;
- орієнтація на клієнтський досвід;
- використання ідей як інструменту підвищення лояльності.

Цей тип управління ідеями виконує також важливу функцію формування діалогу між компанією та ринком.

Таблиця 4.18

Порівняльна характеристика видів управління ідеями

| Критерій | HR-управління ідеями | R&D-управління ідеями | Маркетингове управління ідеями |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Джерело ідей | Співробітники | Співробітники + зовнішні експерти | Клієнти та споживачі |
| Кількість ідей | Висока | Низька | Висока |
| Тип інновацій | Інкрементальні | Радикальні | Переважно інкрементальні |
| Критерій оцінки | Практична користь | Новизна | Клієнтська цінність |
| Основна мета | Залученість персоналу | Проривні інновації | Лояльність клієнтів |

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Таким чином, види управління ідеями відображають різні стратегічні орієнтації організацій: від внутрішньої оптимізації (HR), через технологічні прориви (R&D), до ринкової взаємодії (маркетинг). Ефективність системи управління ідеями значною мірою залежить від правильного вибору її типу відповідно до цілей

організації та характеру інноваційної діяльності.

Ефективне управління ідеями є важливим інструментом інноваційного розвитку організацій, однак його практична реалізація супроводжується низкою суттєвих викликів. У сучасних компаніях ці виклики, як правило, концентруються навколо двох ключових проблем: підтримання постійної мотивації до генерування ідей та забезпечення належної якості запропонованих рішень [1].

Першим викликом є забезпечення стабільного потоку ідей від співробітників, клієнтів або партнерів. Практика показує, що після запуску програм управління ідеями активність учасників зазвичай є високою, однак із часом кількість поданих пропозицій знижується. Це пояснюється зменшенням новизни процесу, відсутністю миттєвих результатів або недостатнім підкріпленням мотивації учасників.

Дослідження Д. Дайхмана, проведене на основі аналізу близько 1800 ідей у великій міжнародній компанії протягом 12 років, показало, що реакція організації на ідеї суттєво впливає на подальшу активність працівників [2]. Зокрема, було встановлено, що відхилення ідеї може стимулювати подальшу активність, оскільки працівники намагаються вдосконалити свої пропозиції. Водночас систематичні відмови без конструктивного зворотного зв'язку призводять до втрати мотивації (приблизно після серії значної кількості відхилень). Це підкреслює важливість:

- забезпечення психологічної безпеки учасників;
- справедливої та прозорої оцінки ідей;
- надання мотивуючого та розвивального зворотного зв'язку.

Таким чином, організації мають створювати умови, за яких працівники не бояться пропонувати ідеї, навіть якщо вони можуть бути відхилені.

Другим викликом є якість ідей. У багатьох системах управління ідеями спостерігається значна диспропорція між кількістю та якістю пропозицій: велика кількість ідей не завжди означає їхню високу інноваційну цінність. Це створює додаткове навантаження на системи оцінювання та експертні групи, а також підвищує витрати на відбір перспективних рішень.

Для подолання цієї проблеми організації застосовують такі підходи:

- попередню структуровану фільтрацію ідей;
- залучення експертів до оцінювання;
- розвиток компетентностей працівників у сфері інноваційного мислення;
- формування чітких критеріїв відбору ідей.

Важливим аспектом є також навчальний ефект участі в програмах управління ідеями. Дослідження показують, що працівники, чії ідеї були успішно реалізовані, з часом демонструють вищу якість наступних пропозицій, оскільки краще розуміють вимоги організації та логіку інноваційного процесу [2].

Окремим викликом є необхідність балансування між підтримкою інноваційної активності та ефективністю відбору ідей. Надмірна жорсткість може знизити мотивацію учасників, тоді як надмірна ліберальність — перевантажити систему неякісними пропозиціями.

Отже, ключовими викликами управління ідеями є:

- підтримання довгострокової мотивації учасників;
- забезпечення психологічної безпеки;
- підвищення якості ідей;
- ефективна система оцінювання та зворотного зв'язку;
- формування організаційного навчання через інноваційну діяльність.

Подолання цих викликів є необхідною умовою для перетворення управління ідеями на дієвий інструмент інноваційного розвитку організацій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке управління ідеями та яку роль воно відіграє в інноваційній діяльності організації?
2. Які основні цілі програм управління ідеями в організаціях?
3. У чому полягає сутність проактивної креативності в контексті управління ідеями?
4. Які основні принципи лежать в основі сучасних систем управління ідеями?
5. Чим відрізняються програми управління ідеями у сфері HR, НДДКР та

маркетингу?

6. Які особливості має HR-орієнтоване управління ідеями та на що воно спрямоване?

7. Чим характеризуються програми управління ідеями у сфері досліджень і розробок (R&D)?

8. Яку роль відіграють клієнти в маркетингових програмах управління ідеями?

9. Які основні виклики виникають у процесі управління ідеями в організаціях?

10. Які підходи можуть допомогти підвищити якість ідей та підтримати мотивацію учасників програм управління ідеями?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Коли вас, як студента, запрошують долучитися до комітету, який розробляє різні пропозиції щодо підвищення привабливості цього МООС, якого типу креативності від вас очікують?

- a) Очікувана креативність
- b) Проактивна креативність
- c) Реагуюча креативність
- d) Співтворча креативність

2. Що, як правило, не є метою або діяльністю програми управління ідеями?

- a) Набір співробітників, які є дуже креативними.
- b) Підтримка співробітників у подальшій розробці їхніх ідей.
- c) Повідомлення про те, що організація хоче і потребує нових ідей.
- d) Перегляд ідей, які генерували люди.

3. Якого типу ідей зазвичай можна очікувати, коли відділ кадрів реалізує програму управління ідеями?

- a) Ідеї поступового вдосконалення від клієнтів.
- b) Радикальні ідеї від співробітників.
- c) Радикальні ідеї від клієнтів.

d) Ідеї поступового вдосконалення від співробітників.

4. Виробник комп'ютерів Dell має програму управління ідеями під назвою «IdeaStorm». Ось як вони описують свою мету: «Наша мета через IdeaStorm — почути, які нові продукти чи послуги ви хотіли б бачити від Dell». Який це тип програми управління ідеями?

- a) Загальна програма управління ідеями.
- b) Програма управління ідеями відділу кадрів.
- c) Програма управління ідеями відділу досліджень і розробок.
- d) Програма управління ідеями відділу маркетингу

5. Дослідження доктора Дірка Дайхмана, присвячене проблемам управління ідеями, показало, що відхилення ідей не обов'язково є суттєвою проблемою, як можна було б подумати. Що відбувалося після відхилення ідей?

- a) Люди вчилися подавати кращі ідеї наступного разу.
- b) Люди стали більш відданими своїй повсякденній роботі.
- c) Люди створили особисту мережу.
- d) Люди продовжували подавати ідеї.

6. Яке з двох тверджень є правильним щодо програм управління ідеями: А) Програми управління ідеями надають людям канал для висловлення своїх ідей та пропозицій; В) Скриньки для пропозицій були ранньою формою програм управління ідеями.

- a) Тільки твердження А.
- b) Ні твердження А, ні В.
- c) Тільки твердження Б.
- d) І твердження А, і твердження Б.

7. На якому типі креативності головним чином базуються програми управління ідеями?

- a) Очікувана креативність.
- b) Проактивна креативність.
- c) Реактивна креативність.
- d) Контрибутивна креативність.

8. Існує три різні типи програм управління ідеями з різними цілями. Що не є головною метою жодної програми управління ідеями?

- a) Вступати в діалог із клієнтами.
- b) Збільшувати інтернаціоналізацію організації.
- c) Збирати ідеї щодо нових продуктів, послуг, процесів або бізнес-моделей.
- d) Підвищення задоволеності співробітників.

9. Яка програма управління ідеями повинна очікувати найменшої кількості поданих ідей, враховуючи її орієнтацію на радикальні, проривні ідеї?

- a) Програма управління маркетинговими ідеями.
- b) Програма управління ідеями у сфері управління персоналом.
- c) Програма управління ідеями у сфері досліджень та розробок.
- d) Усі програми управління ідеями, оскільки всі вони зосереджуються

10. Виходячи з досліджень доктора Дірка Дайхмана щодо викликів управління ідеями, на чому має зосередитися компанія, якщо вона хоче поліпшити якість ідей?

- a) На людях, чиї ідеї раніше мали успіх, оскільки ці люди наступного разу подають кращі ідеї.
- b) На людях, чиї ідеї раніше зазнали невдачі, оскільки ці люди наступного разу подають кращі ідеї.
- c) На людей, які раніше мали радикальні ідеї, оскільки вони наступного разу подають кращі ідеї.
- d) На людей, які раніше мали інкрементальні ідеї, оскільки вони наступного разу подають кращі ідеї.

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 4.4: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | c | a | d | d | d | d | b | b | c | a |

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

«Інноваційна трансформація міської територіальної громади: між цифровізацією та інституційними обмеженнями»

1. Опис ситуації

Міська територіальна громада «Новоград» (умовна назва) є середнім за розміром адміністративним центром із населенням близько 180 тис. осіб. Економічна структура громади традиційно базується на промисловому виробництві, торгівлі та комунальному секторі.

Упродовж останніх п'яти років громада зіткнулася з низкою викликів:

- скороченням промислового виробництва та зменшенням податкових надходжень;

- відтоком молодого населення до великих міст і за кордон;

- низьким рівнем цифровізації адміністративних послуг;

- недостатньою інноваційною активністю місцевого бізнесу. Водночас у громаді з'явилися нові можливості:

- доступ до міжнародних грантових програм підтримки цифрової трансформації;

- розвиток локальних ІТ-ініціатив та стартапів;

- формування партнерств із приватним сектором;

- впровадження державної політики децентралізації та інноваційного розвитку.

Міська рада ініціювала розробку «Стратегії інноваційного розвитку громади до 2030 року», яка передбачає цифровізацію послуг, підтримку інноваційного бізнесу та створення інноваційного хабу.

2. Проблема або управлінський виклик

Основна управлінська проблема полягає у тому, що громада має обмежені ресурси та слабо розвинену інноваційну інфраструктуру, але одночасно потребує швидкої модернізації економіки та системи публічного управління.

Ключове управлінське питання: Яку модель інноваційного розвитку обрати громаді для забезпечення сталого соціально-економічного зростання в умовах обмежених ресурсів і недостатньої інституційної готовності до змін?

3. Аналітична частина

Аналіз ситуації дозволяє виділити кілька ключових факторів:

1) Економічні умови:

- зниження частки промисловості у ВРП громади;
- низький рівень інвестицій в інноваційні проєкти;
- залежність бюджету від традиційних джерел доходів.

2) Інноваційний потенціал:

- наявність невеликої кількості ІТ-стартапів;
- слабка взаємодія між бізнесом, університетами та владою;
- відсутність системного управління інноваціями.

3) Інституційне середовище:

- фрагментарність стратегічного планування;
- низький рівень цифрової компетентності працівників органів влади;
- обмежені механізми підтримки інноваційних ініціатив.

4) Соціальні фактори:

- міграція молоді та дефіцит кваліфікованих кадрів;
- низький рівень довіри до інноваційних змін у частини населення;
- нерівномірний доступ до цифрових послуг.

Таким чином, громада перебуває на етапі переходу від традиційної моделі управління до інноваційної, але цей перехід ускладнений інституційними та ресурсними обмеженнями.

4. Альтернативні рішення

Варіант 1. Централізована модель інноваційного розвитку (top-down підхід)

- створення муніципального інноваційного центру при міській раді;
- концентрація всіх інноваційних ініціатив у межах однієї структури;
- залучення зовнішніх експертів та міжнародних донорів.

Переваги: швидке впровадження рішень, контроль з боку влади.

Недоліки: низька гнучкість, слабке залучення громадян і бізнесу.

Варіант 2. Мережева інноваційна екосистема (open innovation)

- створення інноваційного хабу з участю бізнесу, університетів і громади;
- розвиток цифрових платформ управління ідеями;
- підтримка стартапів і креативних індустрій;

- залучення громадян до співтворення рішень.

Переваги: висока гнучкість, залучення креативності, стійкість системи.

Недоліки: складність координації, потреба у зрілій інституційній базі.

Варіант 3. Гібридна модель інноваційного управління

- поєднання централізованого стратегічного управління та мережових ініціатив;
- створення муніципальної інноваційної стратегії з децентралізованою реалізацією;
- впровадження системи управління ідеями на рівні громади;
- пілотні проекти цифровізації у ключових сферах (освіта, транспорт, адмінпослуги).

Переваги: баланс контролю та гнучкості, поетапне впровадження.

Недоліки: потребує координації та чіткої стратегічної рамки.

5. Очікуваний результат

У разі реалізації обґрунтованої інноваційної стратегії громада може отримати такі результати:

- підвищення ефективності публічного управління через цифровізацію послуг;
- зростання інвестиційної привабливості території;
- розвиток інноваційного підприємництва та стартап-екосистеми;
- зменшення відтоку молоді та формування нових робочих місць;
- підвищення рівня участі громадян у прийнятті управлінських рішень;
- формування стійкої інноваційної екосистеми як основи сталого розвитку.

У довгостроковій перспективі впровадження інновацій дозволить трансформувати громаду з традиційної економічної моделі у сучасний інноваційний центр регіонального розвитку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Класифікація інновацій

Розподіліть наведені інновації за такими критеріями: тип (продуктова / послугова / процесна); рівень новизни (інкрементальна / радикальна); характер змін

(модульна / архітектурна).

Таблиця для заповнення

| Інновація | Тип (продукт/ послуга/ процес) | Інкрементальна / радикальна | Модульна / архітектурна |
|---|---|--------------------------------|----------------------------|
| Мобільний телефон | | | |
| Електромобіль | | | |
| Сидіння велосипеда | | | |
| 3D-принтер | | | |
| Політичні реформи | | | |
| Мережа 5G | | | |
| Новий дизайн сиру як бізнес-подарунок | | | |
| Використання LED для вирощування квітів | | | |
| Мережа 5G | | | |
| Новий дизайн сиру як бізнес-подарунок | | | |
| Використання LED для вирощування квітів | | | |
| Персональний комп'ютер | | | |

Завдання 2. «Подвійні технології»

Група фахівців (6 осіб) оборонної організації ще до оголошення програм перепрофілювання вирішила застосувати принцип подвійного використання технологій і розробила унікальний фільтрувальний пристрій для цивільної промисловості, який замінив аналогічне імпортне обладнання вартістю в десятки тисяч доларів. При цьому розроблений пристрій значно перевершував імпортний за технічними характеристиками та обіцяв бути значно дешевшим і економічнішим.

Багато хімічних та промислових підприємств не мали такого пристрою, тому було випущено десятки екземплярів, і проблем з реалізацією на ринку не передбачалося.

Однак оборонна компанія зовсім не була зацікавлена у просуванні продукції, оскільки опинилася у вкрай скрутному становищі через відсутність замовлень. Група фахівців була організована в незалежне невелике підприємство (близько 10 осіб) і відразу почала шукати стратегічного партнера для просування продукції.

Щоб заробляти на життя, організація займалася торгівлею комп'ютерами з їх передпродажною підготовкою, ремонтом електронних пристроїв та хімічних установок, а також консультуванням з вищезазначених тем. Широко практикувалося залучення трудових ресурсів як колишньої компанії, так і нинішнього роботодавця.

Питання:

1. Група займається продуктовими та технологічними інноваціями. Уявіть життєвий цикл продукту.
2. Уявіть життєвий цикл продукту.
3. Охарактеризуйте життєвий цикл технології та її типи.

Завдання 3. Інтегрований тренінг розвитку креативного та аналітичного мислення

Умова завдання: Метою завдання є розвиток уяви, асоціативного мислення, логіки та здатності до нестандартного формулювання ідей. Вам необхідно виконати серію взаємопов'язаних вправ, об'єднаних у єдине комплексне завдання.

Частина 1. Асоціативне мислення («На що це схоже?»)

Для кожного з наведених понять запропонуйте від 5 до 10 асоціацій (предметів або явищ), які мають подібні характеристики: Хмара, Намисто.

Асоціації повинні базуватися на формі, кольорі, текстурі або функції.

Частина 2. Комбінування ознак («Поєднай характеристики»)

Назвіть по три об'єкти, які поєднують дві задані ознаки: пухнастий, білий; прозорий, синій

Поясніть свій вибір для кожного прикладу.

Частина 3. Генерація запитань («Постав питання»)

Сформулюйте якомога більше запитань, поєднуючи наведені пари слів: олівець – піаніно; капелюх – міст; соломинка – подушка; верблюд – газета

Запитання мають бути різноплановими: фактичними, уявними,

гумористичними або аналітичними.

Частина 4. Інтеграційне завдання (ключове)

Оберіть одну з попередніх вправ і створіть коротку історію, ситуацію або кейс, у якому будуть використані: щонайменше 3 асоціації з Частини 1; 2 об'єкти з Частини 2; 2–3 запитання з Частини 3. Поясніть, як використані елементи допомагають розкрити креативне мислення.

Очікуваний результат: У результаті виконання завдання ви продемонструєте:

- здатність до генерації асоціацій;
- уміння комбінувати ознаки та формувати нові ідеї;
- навички постановки нестандартних запитань;
- інтеграцію творчого та логічного мислення в єдиній задачі. Завдання 4.

Philip Morris International: інновації через «саморуїнування»

Щоб вижити в умовах стрімких змін у бізнес-середовищі, іноді доводиться кардинально змінювати вектор розвитку компанії, незалежно від того, наскільки міцними були її позиції та наскільки успішною вона була раніше. Компанія Philip Morris International (PMI) є яскравим прикладом цього. Незважаючи на те, що PMI є найбільшою тютюновою компанією у світі, вона інвестує мільярди у створення майбутнього без тютюнового диму, реалізуючи одну з провідних стратегій «саморуїнування» у сучасному бізнесі. Компанія вже подала понад 3400 патентів, 5 на нові технології, які потенційно можуть стати здоровішою альтернативою сигаретам. https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=B0RIr2ROC4k

Щоб реалізувати свою стратегію трансформації та генерувати нові ідеї для безтютюнових продуктів, PMI використала можливості краудсорсингу. Впровадивши програмне забезпечення для управління інноваціями Qmarkets, PMI залучила понад 65 000 співробітників по всьому світу. Це програмне забезпечення дозволяє співробітникам подавати свої ідеї щодо інновацій, орієнтованих на клієнта, які відповідають новій філософії компанії «саморуїнування». Надаючи співробітникам з різних відділів та з різним досвідом можливість вносити пропозиції, а також оцінювати та розвивати їх, PMI здатна плавно перейти до абсолютно нової парадигми. Перегляньте цей цікавий вебінар, щоб дізнатися, як

РМІ впоралася з цією ініціативою трансформації «саморуїнування».

Питання:

1. Чого можна навчитися з цього прикладу інновацій у бізнесі?
2. Що ще ви можете запропонувати?

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що інновації є системоутворюючим чинником сучасного суспільно-економічного розвитку, який визначає динаміку економічного зростання, конкурентоспроможність економіки та якість життя населення. Їх багатовимірною природою проявляється через поєднання процесного, результативного, системного та інституційного підходів, що дозволяє розглядати інновації як комплексне явище, інтегроване в усі сфери функціонування суспільства.

Обґрунтовано, що ефективне управління інноваціями є ключовою передумовою їх успішної реалізації. Воно охоплює формування інноваційної стратегії, організацію процесів генерації та відбору ідей, реалізацію інноваційних проєктів і оцінювання їх результативності. Системний характер управління інноваціями передбачає координацію діяльності на різних рівнях — від окремих організацій до державної політики.

Важливим результатом є узагальнення типології інновацій, що дозволяє класифікувати їх за сферою прояву, рівнем новизни та характером структурних змін. Зазначено, що поєднання різних типів інновацій (продуктових, процесних, інкрементальних, радикальних, модульних та архітектурних) створює основу для збалансованого інноваційного розвитку, де забезпечується як стабільність функціонування, так і можливість проривних змін.

Доведено, що впровадження інновацій є складним соціально-економічним процесом, який визначається механізмами дифузії та особливостями індивідуального прийняття. Врахування життєвого циклу інновацій, типології споживачів та поведінкових факторів (зокрема ефекту втрат, упередження статус-кво та ефекту володіння) є необхідною умовою підвищення ефективності інноваційної політики та управлінських рішень.

Особливу увагу приділено ролі креативності як базового джерела інновацій.

Встановлено, що креативність формується під впливом знань, мотивації та навичок творчого мислення і може цілеспрямовано розвиватися через застосування сучасних методів (дизайн-мислення, SCAMPER, SIT тощо). У цьому контексті управління креативністю виступає важливим елементом формування інноваційного потенціалу організацій.

Розглянуто також управління інноваційними ідеями як окремий напрям інноваційного менеджменту, що забезпечує трансформацію індивідуальної та колективної креативності у практичні рішення. Визначено основні типи систем управління ідеями (HR, R&D, маркетингові), а також ключові виклики їх функціонування, пов'язані з підтриманням мотивації та забезпеченням якості ідей.

Таким чином, інновації в сучасних умовах виступають не лише інструментом економічного розвитку, але й основою трансформації суспільства в цілому. Їх ефективне впровадження потребує комплексного підходу, що поєднує управлінські, інституційні та поведінкові аспекти. Як зазначав Пітер Друкер,

«інновація є специфічним інструментом підприємництва, засобом, за допомогою якого зміни використовуються як можливість для створення нового бізнесу або нових послуг». Це підкреслює, що інновації не лише відображають зміни, а й формують нові можливості розвитку.

Формування цілісної інноваційної системи є необхідною передумовою забезпечення сталого суспільно-економічного розвитку та підвищення адаптивності економіки до глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amabile T. M. Creativity in Context. – Boulder: Westview Press, 1996. – 336 p.
2. Deichmann D. Employee idea management in multinational companies: empirical findings on motivation and learning effects : research report / D. Deichmann. – Germany, 2018.
3. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. – 499p.
4. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. – 5th ed. – New York: Free Press, 2003. – 576 p.
5. Schilling M. A. Strategic Management of Technological Innovation. – New York: McGraw-Hill, 2020. – 480 p.
6. Unsworth K. L. Creativity: A process model of creative behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2005. Vol. 78(2). P. 177–190.
7. West M. A. Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. Applied Psychology. 2002. Vol. 51(3). P. 355–387.
8. Бакуменко В. Д. Державне управління: теорія і практика. – К.: НАДУ, 2010. – 344 с.
9. Геєць В. М. Інноваційна Україна. – К.: НАН України, 2015. – 320 с.
10. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. – К.: Києво-Могилянська академія, 2011. – 242 с.

РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ

Курс «Економіка та управління громадами» спрямований на вивчення механізмів соціально-економічного розвитку територій у контексті децентралізації влади. Поява такого курсу пов'язано з необхідністю отримання здобувачами освіти інтегрованих знань щодо інформації про сучасне місто, вмінь вирішувати різноманітні проблеми, які виникатимуть на стику економіки та управління. Курс «Економіка і управління громадами» є особливо актуальним у сучасних умовах України, оскільки він безпосередньо відповідає на запити реформи децентралізації, необхідності повоєнного відновлення та європейської інтеграції. До основних чинників, що визначають його актуальність слід віднести наступні:

1) реформа децентралізації та фінансова автономія. Громади збільшили свої повноваження та ресурси, що потребує нових підходів до управління бюджетами та місцевими податками;

2) потреба повоєнного відновлення та розвитку. Громади стають центрами економічного відродження. Знання з курсу допомагають розробляти стратегії залучення інвестицій та відновлення інфраструктури в умовах воєнних викликів. Уміння ефективно використовувати обмежені ресурси для задоволення потреб населення є критичним для забезпечення життєдіяльності громади;

3) євроінтеграція та міжнародна підтримка. Підготовка фахівців, які можуть працювати за світовими стандартами публічного управління, є вимогою для отримання донорської допомоги;

4) управління на основі даних, використання грантів. Сучасні громади потребують впровадження цифровізації, використання Big Data та Smart-технологій для прийняття ефективних управлінських рішень..

5) забезпечення соціально-економічної стабільності в країні. Уміння ефективно використовувати обмежені ресурси для задоволення потреб населення є актуальним для забезпечення життєдіяльності громади.

Мета курсу є формування системи знань, умінь і навичок у сфері економіки і управління громадами з провідної ролі громад в соціально-економічному розвитку

країни і необхідності підвищення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Головними завданнями інтегрованого курсу є:

- дати здобувачам освіти теоретичні знання в сфері управління та економіки територіальних громад;

- сформувати у здобувачів освіти практичні уміння і навички з вирішення актуальних завдань розвитку управління та економіки громад.

Предмет курсу «економіка та управління громадами – це дослідження механізмів, процесів та закономірностей соціально-економічного розвитку територіальних громад (ТГ).

Цей курс формує компетенції, необхідні для праці в органах місцевого самоврядування (ОМС), громадських організаціях та бізнес-структурах, що співпрацюють з територіальними громадами. Для даного розділу вибрано теми, які пов'язані з основними теоретичними і практичними питаннями курсу, і мають зараз важливіше значення.

5.1. Територіальна громада як об'єкт управління та розвитку

Первинним елементом системи місцевого самоврядування (МС) є ТГ, яка здійснює самоврядування як безпосередньо, так і через своїх представників, яких вона обирає.

Синонімами слів громада виступають: «місцева спільнота» («ком'юнити»), «комуна», «община», «територіальний колектив», «місцевий колектив», «соціальна спільність», «спільність мешканців», «місцеве суспільство», «соціальна мережа» та інші. За останні роки поняття "громада" проникло в нормативні документи різного рівня. Слід зауважити, що праць, присвячених проблемам розвитку громад значно менше, ніж праць, де розглядаються різноманітні аспекти функціонування ОМС. Проблема розвитку громад були присвячені праці відомих громадських діячів: М.Драгоманова, М.Грушевського, сучасних фахівців у сфері державного управління (В. Куйбіда, О. Батанов, А.Ткачук, М. Баймуратова та інших).

Поняття громади є порівняно новим для державного управління і правових наук України. Загальні визначення поняття ТГ наведено у табл. 5.1.

С.Е. Саханенко справедливо зауважував, що поняття «грумада» (community) найважливіше поняття, що використовуються у зарубіжних, зокрема, американських, дослідженнях міст. В США склався науковий напрямок, пов'язаний з «дослідженням громад», які розглядаються (поряд з сім'єю) як первинний осередок суспільства й одночасно як його модель. На цьому рівні виникають основні соціально-політичні відносини, і проектується потім на «верхні поверхи» соціально-політичної системи [10].

У різних країнах світу для позначення локальної спільноти жителів та базової одиниці МС використовуються різні терміни

Такі терміни відображають історичні традиції адміністративно-територіального устрою держав, проте за своєю суттю означають локальну територіальну спільноту населення, що має органи самоврядування та власні повноваження у розв'язуванні питань місцевого значення.

В Італії, Бельгії та Швеції базовою одиницею МС є комуна (comune / commune / kommun). У сучасному розумінні «комуна – це адміністративно-територіальна одиниця та локальна спільнота жителів, яка має виборні органи влади та здійснює управління місцевими справами відповідно до національного законодавства».

У Німеччині використовується термін «грумада» («Gemeinde»). У сучасній німецькій фаховій літературі «Gemeinde» визначається як найнижча адміністративно-територіальна одиниця, що об'єднує населення певної території та наділена правом самостійно розв'язувати питання місцевого значення через виборні органи самоврядування.

Таблиця 5.1

Визначення поняття «територіальної громади»

| Автор / джерело | Визначення |
|---|--|
| Конституція України (ст. 140) [10] | «це жителі села чи добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селища або міста, які здійснюють місцеве самоврядування безпосередньо або через органи місцевого самоврядування». |
| Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст.6) [9] | «жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища чи міста, або добровільне об'єднання жителів кількох населених пунктів з єдиним адміністративним центром». |

| Автор / джерело | Визначення |
|------------------------|---|
| Куйбіда В. С. [2] | «спроможна соціально-територіальна спільнота, яка на основі місцевого самоврядування забезпечує розвиток території та надання публічних послуг населенню». |
| Ткачук А. Ф. [2] | «базова одиниця місцевого самоврядування, що об'єднує жителів відповідної території та має ресурси і повноваження для забезпечення місцевого розвитку». |
| Баймуратов М. О. [2;3] | «первинний суб'єкт локальної демократії, що виступає носієм муніципальної влади та реалізує її через інститути місцевого самоврядування». |
| Батанов О. В. [4] | «соціально-територіальна спільнота жителів, яка має правосуб'єктність у сфері місцевого самоврядування та здатна самостійно вирішувати питання місцевого значення». |

Джерело: складено автором

У Франції застосовується кілька рівнів місцевого управління: комуна (commune), департамент (département) та регіон (région). Серед них комуна є базовою одиницею місцевого самоврядування і представляє локальну спільноту жителів певної території, яка має муніципальну раду та мера, що здійснюють управління місцевими справами.

У Польщі аналогом територіальної громади є гміна (gmina). У сучасному польському законодавстві гміна визначається як основна одиниця територіального самоврядування, що об'єднує жителів певної території та має власні органи влади, компетентні у розв'язуванні місцевих соціально-економічних питань. У більшості європейських держав ці поняття мають спільну сутність: вони характеризують територіальну спільноту населення, що є базовим суб'єктом місцевого самоврядування (МС) та управляє розвитком відповідної території.

Аналіз наукових досліджень у сфері державного управління дозволяє виділити низку основних ознак територіальної громади (ТГ). До 1955 року в західній літературі, по думці фахівців, нараховувалося багато визначень місцевих співтовариств. У результаті аналізу Дж. Хиллер встановлено найбільш важливі такі ознаки: 1) соціальна взаємодія; 2) територія і 3) загальний зв'язок (чи зв'язки)[1]. У 1959 році К. Юнассен [2] встановив у різних визначеннях громад значний загальні елементи:

- 1) населення;

- 2) територіальна база;
- 3) взаємозалежність спеціалізованих частин співтовариства і поділи праці в ньому;
- 4) загальна культура і соціальна система, що інтегрують діяльність його членів;
- 5) усвідомлення жителями єдності і приналежності до співтовариства;
- 6) можливість діяти на корпоративній основі для дозволу місцевих проблем.

Можливо виділити наступні ознаки, стосовно процесу формування громади:

1. Територіальна ознака – територіальна громада формується в межах конкретної адміністративно-територіальної одиниці (села, селища, міста або їх об'єднання). Територія виступає просторовою основою функціонування громади та визначає межі юрисдикції ОМС. Громада функціонує у межах визначених границь (географічних, адміністративних, економічних, інформаційних і т.д.).

2. Демографічна ознака – громада складається з постійних жителів певної території, які мають спільні соціально-економічні інтереси та беруть участь у місцевому житті.

3. Інституційна ознака – територіальна громада має власні ОМС (ради, виконавчі органи, голову громади), які представляють інтереси населення та реалізують управлінські функції.

4. Правова ознака – функціонування громади ґрунтується на законодавстві держави та визначається системою прав і повноважень, закріплених у нормативно-правових актах.

5. Економічна ознака. Громада має власну економічну базу, що включає комунальну власність, місцеві бюджети, земельні ресурси та інші фінансові джерела розвитку.

6. Соціальна ознака – територіальна громада виступає формою соціальної самоорганізації населення, що забезпечує задоволення потреб жителів у соціальних, культурних та адміністративних послугах.

7. Самоврядна ознака – громада самостійно вирішує питання місцевого значення безпосередньо або через обрані органи влади.

8. Ідентифікаційна ознака – жителі громади мають спільну локальну ідентичність, історичні, культурні або економічні зв'язки, що формують певну соціальну взаємодію (сусідські відносини, загальні правила й норми поведження, суспільні послуги і т.п.). У громаді є місцеві традиції та звичаї.

При дослідженні громад можливо використовувати певні методичні підходи:

1. Інституційний підхід розглядає громаду як систему інститутів МС, що реалізують владні повноваження на локальному рівні. У межах цього підходу аналізуються:

- структура ОМС;
- механізми прийняття управлінських рішень;
- взаємодія громади з державними органами.

Громада поєднує жителів, що вирішують спільні для них соціально-економічні, екологічні, організаційні проблеми, пов'язані з функціонуванням і розвитком їхнього територіального утворення.

2. Соціологічний підхід трактує громаду як соціальну спільноту, що виникає на основі взаємодії жителів. Основна увага приділяється при цьому приділяється: соціальній структурі населення; рівню громадської активності; розвитку місцевої демократії.

3. Економічний підхід. У межах економічного підходу громада розглядається як економічна система локального розвитку, що функціонує на основі використання ресурсного потенціалу території. Дослідники аналізують: бюджетну спроможність громади; місцеві економічні ресурси; інвестиційний потенціал.

4. Просторовий (територіальний) підхід передбачає дослідження громади як елемента територіальної організації суспільства. Основна увага приділяється: територіальній структурі громади; розміщенню ресурсів; взаємодії з іншими територіями.

5. Системний підхід характеризує громаду як складну соціально-економічну систему, що включає населення, ресурси, інститути управління та інфраструктуру. Такий підхід дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними складовими розвитку громади.

6. Комплексний (міждисциплінарний) підхід передбачає поєднання економічних, соціологічних, правових і управлінських методів дослідження, що дозволяє всебічно оцінити розвиток громади.

ТГ в Україні правомірно розглядати також з точки зору правових відносин (рис. 5.1).

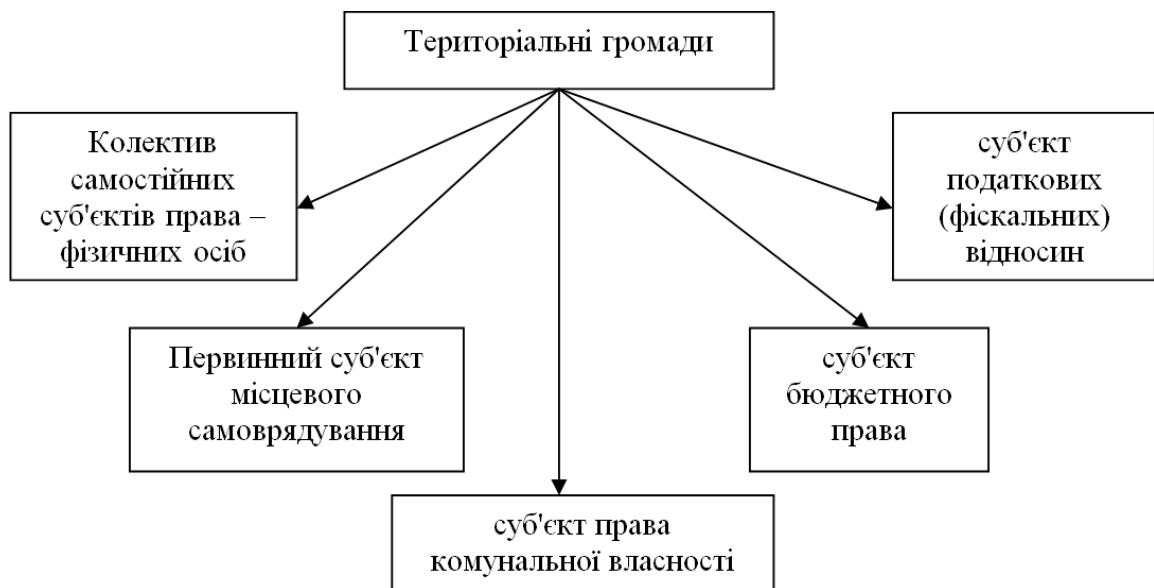


Рис. 5.1 Територіальні громади в Україні з точки зору правових відносин

Джерело: складено автором.

Виходячи з проведеного аналізу різних підходів можна виявити такі основні ознаки територіальної громади, що знайшли закріплення в законодавстві України:

1) територіальна — спільне проживання осіб (жителів), котрі входять до громади на певній території (у межах певної адміністративно-територіальної одиниці – села, селища, міста, ч. 1 ст. 140 Конституції);

2) інтегративна – ТГ виникає на основі об'єднання всіх жителів, що мешкають на певній території незалежно від того, чи є вони громадянами даної держави, тобто членами ТГ можуть бути громадяни даної держави, а також іноземні громадяни, особи без громадянства, котрі постійно мешкають на певній території. Можливо включення до ТГ біженців і переміщених осіб;

3) інтелектуальна – в основі конституювання ТГ лежать спільні інтереси

жителів, які мають специфічний характер і виявляються у вигляді широкого спектра виникаючих між ними системних індивідуально-територіальних зв'язків (основний об'єкт діяльності ТГ – питання місцевого значення, ч. 1 ст. 140 Конституції України);

4) майнова – ТГ є суб'єктом права комунальної власності (їй належать рухоме й нерухоме майно, прибутки місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що перебувають у власності відповідних ТГ – ч. 1 ст. 142 Конституції України);

5) фінансова — члени ТГ є платниками місцевих податків і зборів.

Як нові ознаки громади пропонується також розглядати: відображення громади в адміністративно-територіальному устрої держави

Згідно з ч. 1 ст. 140 Конституції України [1] виділяють наступні види ТГ:

- села або добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл;
- ТГ селища;
- ТГ міста

1) визначення природи територіальної громади як основного елемента МС

2) закріплення основних функцій і повноважень ТГ;

3) визначення ступеня відповідальності ТГ у системі ОМС;

4) закріплення гарантій прав ТГ.

Стаття 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9] говорить про ще один вид територіальних громад – ТГ району в місті. Однак вона не названа серед громад, що є первинними суб'єктами ОМС, і фігурує виключно як суб'єкт права власності. З цього випливає, що ТГ районів у містах є факультативним видом, похідним від міських територіальних громад, і що такі громади, не будучи самостійними суб'єктами МС, мають доволі обмежену правоздатність.

В Україні допускається адміністративне підпорядкування сіл – селищам та містам, а селищ та міст районного значення — містам обласного, республіканського (Автономної Республіки Крим) та загальнодержавного значення. В такому випадку практично можна говорити про входження одних територіальних громад до складу

інших чи підпорядкування одних територіальних громад іншим (в залежності від вирішення даного питання у статутах цих громад).

З огляду на це можна говорити про класифікацію ТГ на:

- ТГ, які не мають у своєму складі (підпорядкуванні) інших громад та об'єднують жителів одного населеного пункту (прості ТГ);

- ТГ, які мають у своєму складі (підпорядкуванні) інші громади та/або об'єднують жителів кількох населених пунктів (складні ТГ).

Майно, яке знаходиться в управлінні районних та обласних рад, є спільною власністю сільських, селищних та міських ТГ.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте зміст поняття «територіальна громада»
2. Охарактеризуйте основні ознаки територіальної громади.
3. Яке місце займає громада в системі МС?
4. Які нормативно-правові документи регламентують формування і діяльність громад?
5. Які існують класифікації громад?
6. Які існують терміни у різних країнах світу для позначення локальної спільноти жителів?
7. Які загальні елементи у пізніх визначеннях терміну «громада»?
8. Що таке територіальна ознака процесу формування громади?
9. Що таке деографічна ознака процесу формування громади?
10. Які методичні підходи використовують при дослідженні громад?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Що таке об'єднана територіальна громада (ОТГ)?
 - a) група людей, які мають спільні інтереси, але проживають у різних областях;
 - b) добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ або міст, що мають єдиний адміністративний центр;

- c) державний орган, призначений президентом для управління районами;
- d) громадська організація, що займається благодійністю.

2. На основі чого в Україні утворювалися ОТГ у період реформи децентралізації?

- a) примусового указу кабінету міністрів;
- b) рішення міжнародних організацій;
- c) добровільного об'єднання суміжних територіальних громад;
- d) шляхом проведення загальнонаціонального референдуму.

3. Хто очолює територіальну громаду згідно із законом?

- a) староста;
- b) голова громади (сільський, селищний або міський голова);
- c) керівник районної державної адміністрації;
- d) начальник поліції громади.

4. Яким видом власності володіє територіальна громада?

- a) приватною власністю окремих громадян;
- b) державною власністю;
- c) комунальною власністю;
- d) Міжнародною власністю.

5. Як вибираються органи місцевого самоврядування?

- a) через місцевий референдум;
- b) шляхом місцевих виборів;
- c) шляхом призначення органами вищого рівня;
- d) указом президента.

6. Від кого залежить єдність і ефективність діяльності громади?

- a) місцевих органів влади;
- b) управлінських органів;
- c) людини;
- d) волонтерів.

7. Кого обирає територіальна громада?

- a) президента;

- b) Голову, депутатів, які мають представляти інтереси мешканців;
- c) місце свого проживання та обирає голову села чи міста;
- d) депутатів Верховної Ради.

8. Який методичний підхід розглядає громаду як систему інститутів, що забезпечують реалізацію влади на локальному рівні?

- a) соціологічний;
- b) економічний;
- c) просторовий;
- d) інституційний.

9. У межах якого підходу пріоритетна увага приділяється рівню громадської активності та соціальній структурі населення?

- a) системного;
- b) соціологічного;
- c) юридичного;
- d) виробничого.

10. Системний підхід до дослідження територіальної громади визначає її як:

- a) виключно сукупність фізичних осіб, що перебувають у межах території;
- b) складну систему, що включає населення, ресурси, інститути управління та інфраструктуру;
- c) сукупність нормативно-правових актів, що регулюють місцеві відносини;
- d) відокремлену частину державного апарату, що не має зв'язку з населенням

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5.1: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | c | b | c | b | a | b | d | b | b |

5.2. Децентралізація і права члені громади

Децентралізація – це передача повноважень, фінансів та відповідальності від центральних органів влади (держави) до МС у громадах. До основних ознак процесу децентралізації відносяться:

1. Незалежність: значна частина податків залишається в місцевому бюджеті.

2. Субсидіарність: проблеми вирішуються на тому рівні, де вони виникають (найближче до людей).

3. Відповідальність: місцева влада звітує перед мешканцями, а не лише перед «керівними органами».

4. Об'єднання: створення спроможних ТГ, які мають ресурси для розвитку. В Україні процес децентралізації став однією з найуспішніших реформ, що дозволила багатьом містам і селам кардинально оновити інфраструктуру за останні роки. До реформи децентралізації (до 2015 року) в Україні існувало понад 11 000 місцевих рад (сільських, селищних, міських), які функціонували роздроблено. Після завершення адміністративно-територіальної реформи у 2020 році було сформовано 1469 спроможних територіальних громад (ОТГ), кількість районів було зменшено з 490 до 136. 12 червня 2020 р. Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. Реформа об'єднала дрібні ради в економічно спроможні громади, передавши їм повноваження та фінансові ресурси.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»[6] є комплексним нормативно-правовим актом процедурного характеру, який характеризує є правові, організаційні та фінансові засади формування базового рівня МС в умовах децентралізації. Його структура демонструє послідовний перехід від загальнотеоретичних положень до деталізованих процедурних механізмів, що дозволяє розглядати цей акт як інструмент правового конструювання нової територіальної організації влади. Закон визначає відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання ТГ сіл, селищ і міст (ст. 1).

Концептуальну основу закону формують положення статті 2, яка закріплює принципи добровільного об'єднання ТГ, зокрема законність, добровільність, державну підтримку, економічну ефективність, прозорість і відповідальність (ст. 2). Процедурний механізм об'єднання детально врегульовано у статтях 5–7. Зокрема, стаття 5 визначає ініціаторів об'єднання, стаття 6 — порядок підготовки проєктів рішень та їх громадського обговорення, а стаття 7 — порядок прийняття рішень відповідними радами. Ключове значення має стаття 8, яка визначає момент утворення

об'єднаної територіальної громади (ОТГ) та спрямована на реорганізацію ОМС (ст. 8). Саме ця норма закріплює юридичні наслідки об'єднання, включаючи припинення діяльності попередніх рад та виникнення нової системи управління. Це охоплює не лише адміністративну зміну, але й трансформацію правосуб'єктності територіальних громад, що потребує чіткого врегулювання питань правонаступництва.

Аналіз статей закону свідчить про формування моделі «керованої децентралізації», у межах якої поєднуються добровільність, адміністративний контроль і фінансове стимулювання. Такий підхід забезпечив ефективність реформи на початковому етапі, однак у довгостроковій перспективі потребує вдосконалення шляхом посилення реальної участі населення, зменшення дискреційних повноважень виконавчої влади та зростання гарантій автономії територіальних громад.

Просторові межі ТГ визначаються централізовано (Верховною Радою України) з врахуванням волевиявлення населення та на підставі встановлених Верховною Радою України критеріїв:

1) населення, яке проживає в її межах та становить територіальну громаду як соціальну спільність, повинно бути об'єднане спільними інтересами;

2) територія повинна мати можливості ресурсного забезпечення завдань та повноважень МС: формувати комунальну власність соціальну інфраструктуру, бюджет МС, представницьких та виконавчих ОМС. Об'єкти соціальної та комунальної інфраструктури забезпечують виконання завдань МС, надають передбачені законом громадські послуги населенню, послуги (освітні, медичні, соціальні, комунальні та інші) повинні бути територіально доступні населенню, достатньої якості.

3) до основних критеріїв спроможності громад відносяться наступні:

1. Фінансова автономія та бюджетна стійкість – це здатність громади фінансувати свої потреби без критичної залежності від державних субвенцій.

Фінансова спроможність громади визначається її здатністю забезпечити достатній обсяг доходів для виконання власних і делегованих повноважень.

Основним індикатором тут виступає індекс податкоспроможності, який відображає рівень надходжень ПДФО на одного мешканця порівняно із середнім показником по країні».

2. Демографічний та кадровий потенціал. Громада повинна мати достатню кількість населення та кваліфікованих управлінців для підтримки життєдіяльності. Спроможною буде вважатися та громада, де на основі існуючого людського капіталу зможе сформуватися професійний апарат управління, який розробить стратегію громади та залучить інвестиції.

3. Розвиток інфраструктури та доступність послуг. Він повинен забезпечувати можливість для мешканців громади отримувати послуги у відповідності із нормативами. У громаді повинна бути розвинена дорожньо-транспортна мережа, яка забезпечить доступність до об'єктів соціальної інфраструктури; до адміністративного центру громади, де надається повний пакет публічних послуг»

4. Економічна активність та інвестиційна привабливість. Необхідна наявність бізнесу, що створює робочі місця та наповнення місцевого бюджету

Члена громади можна охарактеризувати як індивідуума, особистість, що має певні індивідуальні права і привілеї. Можливо виділити такі особливості правового статусу фізичних осіб як суб'єктів громади:

1) вони належать до відповідної ТГ, свідченням чого є факт їх проживання у межах села, селища, міста як адміністративно-територіальних одиниць або кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр;

2) виступають як приватні особи, реалізують свої особистісні громадянські права та обов'язки у сфері МС;

3) мають право на участь у МС через норми як конституційного, так й інших галузей права (земельного, житлового тощо);

4) є одночасно учасниками інших правовідносин.

Головна різниця між статусом громадян України та іноземців, які є членами ТГ, полягає в тому, що останні не наділені політичними правами, пов'язаними з участю у МС. До них належать, зокрема, участь у місцевих виборах, референдумах та

служба в ОМС.

Член громади повинен мати певні права, обов'язки, відповідальність, і в той же час він повинен мати гарантії своїх прав з боку громади й держави, органів державної влади і ОМС . Територіальна громада має права і обов'язки в межах наданих їй повноважень та виділених ресурсів вирішувати під свою повну відповідальність всі питання місцевого значення, якщо інше не передбачено чинним законодавством.

Основними правами є:

- 1) можливість брати участь у всіх формах прямого волевиявлення;
- 2) обирати і бути обраними в ОМС;
- 3) примати рішення про дострокове припинення повноважень міської ради, окремих депутатів, міського, селищних та сільського голів (відповідно до підпорядкування) у встановленому законом порядку;
- 4) контролювати діяльністю органів і посадових осіб МС у встановлених законом і цим Статутом формах;
- 5) отримувати інформацію про діяльність органів і посадових осіб МС, знайомитися в установленому порядку з документами та іншими матеріалами ОМС;
- 6) направляти індивідуальні та колективні звернення (скарги, заяви, пропозиції) органам і посадовим особам МС й отримувати відповіді у визначені законом терміни;
- 7) на особистий прийом посадовими особами ОМС;
- 8) ініціювання перегляду чинних правових актів ОМС, які суперечать діючому законодавству України;
- 9) участь у формуванні органів самоорганізації населення та товариств співвласників багатоквартирних будинків.

Захист прав і свобод членів територіальної громади забезпечується діяльністю міського, сільського, селищних голів, депутатів місцевих рад, правоохоронних органів (органів прокуратури, міліції), судів, а також діяльністю таких громадських формувань, як спостережна комісія при міськвиконкомі, опікунська рада при міськвиконкомі, громадських організацій та професійних спілок.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте основні права і обов'язки членів громади.
2. Назвіть які повноваження у ОТГ?
3. Який правовий статус має громада?
4. Які критерії спроможності територіальної громади?
5. Що таке «децентралізація» в Україні?
6. Які перші підсумки здійснення децентралізації в Україні?
7. Які концептуальні засади децентралізації в Україні?
8. Як здійснюється регулювання процесом децентралізації?\\
9. Що відноситься до основних ознак процесу децентралізації?
10. Як визначаються Просторові межі ТГ ?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Що таке децентралізація у контексті управління територіями?
 - a) Зосередження всіх ресурсів у центральних органах влади
 - b) Передача повноважень, фінансів та відповідальності від держави до місцевого самоврядування
 - c) Ліквідація місцевих рад та створення військових адміністрацій
 - d) Перехід на електронний документообіг у міністерствах
2. Яка ознака децентралізації означає, що проблеми вирішуються на тому рівні, де вони виникають (найближче до людей)?
 - a) Незалежність
 - b) Субсидіарність
 - c) Відповідальність
 - d) Об'єднання
3. Скільки спроможних територіальних громад (ОТГ) було сформовано в Україні після завершення адміністративно-територіальної реформи у 2020 році?
 - a) 11 000
 - b) 490

- c) 1469
- d) 136

4. До якої кількості було зменшено кількість районів в Україні внаслідок реформи 2020 року?

- a) З 1000 до 500
- b) З 490 до 136
- c) З 24 до 10
- d) З 600 до 300

5. Які принципи добровільного об'єднання громад закріплені у ст. 2 відповідного Закону?

- a) Таємність, примусовість, фінансова вигода
- b) Законність, добровільність, державна підтримка, прозорість
- c) Централізація, бюрократизація, обмеженість
- d) Пріоритет міських територій над сільськими

6. Хто може виступати ініціатором об'єднання територіальних громад згідно зі ст. 5 Закону?

- a) Тільки Президент України
- b) Голова громади, депутати або члени громади в порядку народної ініціативи
- c) Виключно представники міжнародних донорських організацій
- d) Тільки керівники обласних державних адміністрацій

7. Що є юридичним наслідком утворення об'єднаної територіальної громади (ОТГ) згідно зі ст. 8 Закону?

- a) Збільшення кількості сільських рад у районі
- b) Реорганізація ОМС та припинення діяльності попередніх рад
- c) Повне скасування місцевих податків і зборів
- d) Перепідпорядкування громади Кабінету Міністрів України

8. Який критерій спроможності громади передбачає здатність забезпечити достатній обсяг доходів для виконання повноважень?

- a) Фінансова автономія та бюджетна стійкість
- b) Демографічний потенціал

c) Розвиток інфраструктури

d) Економічна активність

9. Який показник є основним індикатором фінансової спроможності громади згідно з практичними кейсами?

a) Кількість населення похилого віку

b) Індекс податкоспроможності (рівень надходжень ПДФО на одного мешканця)

c) Кількість зареєстрованих релігійних громад

d) Загальна площа сільськогосподарських угідь

10. Який відсоток податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) залишається в місцевому бюджеті спроможної громади згідно з реформою?

a) 10%

b) 25%

c) 60%

d) 100%

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5.2: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | b | c | b | b | b | b | a | b | c |

5.3. Процеси формування і управління в громаді

Функції територіальних громад можна диференціювати за рядом критеріїв, зокрема:

1. Класифікація за об'єктами, тобто цілями і завданнями, які відповідають певними галузями місцевого самоврядування.

1.1. Внутрішні функції, які спрямовані на вирішення питань внутрішнього розвитку громади: економічні, соціальні, виробничі, екологічні. Розглянемо деякі функції докладніше.

Виконання соціальної функції повинно впливати на розвиток соціального капіталу громади. Вона пов'язана з формуванням політичної свідомості й активності членів громади, а також, по думці деяких авторів включати, контролю за діяльністю й поведінкою членів колективу. Так, до функцій територіальних громад віднесені

контроль за функціонуванням закладів освіти, охорони здоров'я, культури, оздоровчих закладів, які належать територіальним громадам. В соціальній функції можливо виділити наступні підфункції:

1) культурну функцію, яка спрямована на виховання членів громади, задоволення їх культурних потреб, формування умов для розвитку культури, народної творчості; відродженню національно-культурних традицій, художніх промислів і ремесел тощо;

2) інтегративну функцію спрямована на зміцнення міжособистісних зв'язків, об'єднання зусиль членів ТГ в інтересах усіх і кожного.

Економічна функція ТГ повинна бути спрямована на розгляд і вирішення економічних питань місцевого значення, у тому числі на виконання програм розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць тощо. Це обумовлює необхідність виділення в якості підфункції економічної функції – управлінську під функцію (здійснення населенням за місцем проживання управління державними та громадськими справами в повсякденній діяльності місцевих рад і місцевих державних адміністрацій)

Можливо окремо виділити виробничу функцію, яка спрямована на створення умов для задоволення повсякденних потреб членів громади.

Екологічна функція спрямована на охорону навколишнього природного середовища, вирішення екологічних проблем громади.

1.2. Внутрішні функції, які спрямовані на інформацію і контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування і органів влади.

Інформаційна функція територіальних громад має двосторонній напрям: вона виявляється не тільки у відносинах «територіальна громада – органи самоорганізації населення», а й у відносинах «територіальна громада – конкретний мешканець відповідної території» – це інформуванні членів громади про роботу ОМС, про стан муніципального господарства, реалізацію принципу гласності в муніципальній діяльності.

Функція контрольна – ТГ контролюють місцеві органи управління і ОМС (звіти депутатів місцевих рад, дострокове припинення повноважень місцевих рад

тощо).

1.3. Зовнішні функції, які спрямовані на розвиток співробітництва з іншими структурами, громадами, на представництво інтересів громади. Слід зазначити, що громади постійно контактують між собою, пов'язані певними зв'язками, мають спільні інтереси в інших галузях місцевого життя. Відповідно до цього зовнішні функції територіальних громад можна класифікувати за певними критеріями, зокрема:

1) за об'єктами зовнішньої діяльності територіальних громад, тобто за певними галузями і сферами життя (наприклад, зовнішньополітична, зовнішньоекономічна, зовнішньосоціальна, зовнішньокультурна, зовнішньоекологічна);

2) за рівнями управління (наприклад, стосунки між територіальними громадами; зв'язки між громадами й державою та її органами; міжнародні зв'язки територіальних громад).

У загальному вигляді функції територіальних громад за цілями і завданнями, які відповідають певними галузями МС, представлено на рис. 5.2.

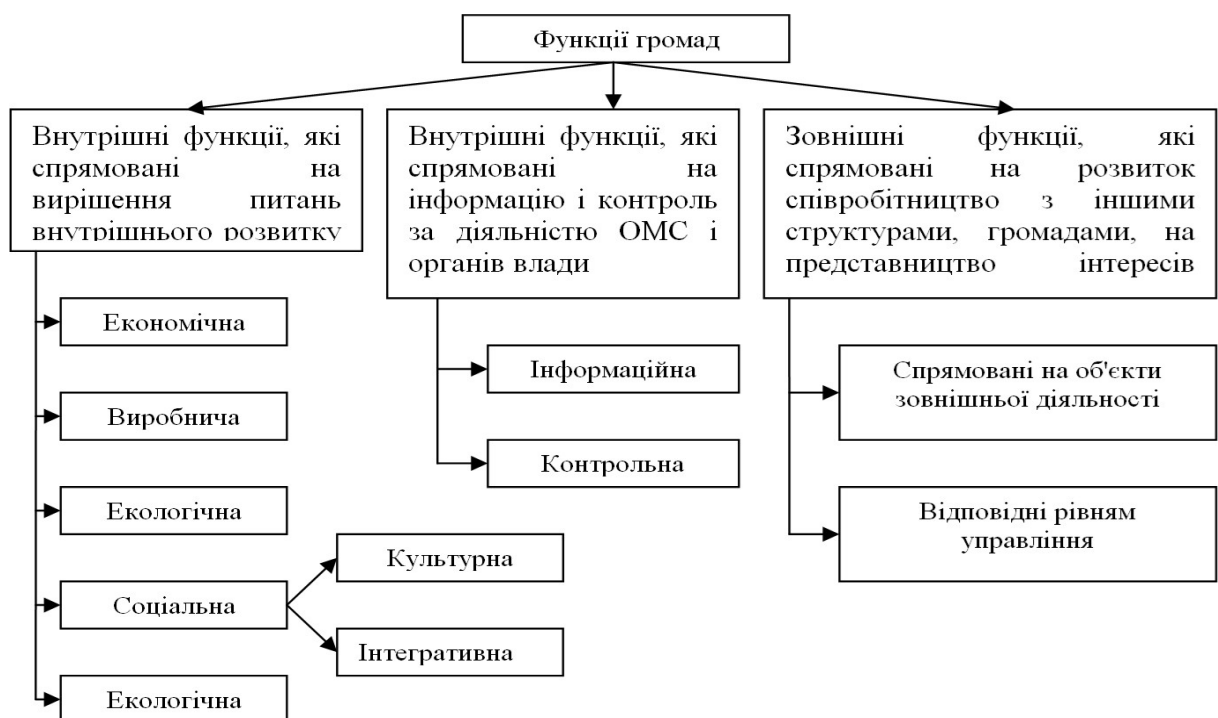


Рис. 5.2. Функції ТГ за цілями і завданнями

Джерело: складно автором

2. Класифікація за рівнями управління (стосунки між територіальними

громадами; зв'язки між громадами й державою та її органами; міжнародні зв'язки ТГ). Можливо виділити:

зовнішньополітичну функцію територіальних громад, яка спрямована на представлення інтересів ТГ у ОМС і державної влади;

політичну функцію, покликану, з одного боку, представляти різні інтереси населення за місцем проживання, а з іншого, — забезпечувати реалізацію громадянами конституційного права брати участь в управлінні державними і громадськими справами.

3. Класифікація в залежності від статусу адміністративно-територіальних одиниць, у межах яких функціонують ТГ.

Можливо виділити функції територіальних громад села і селища; функції територіальних громад міст (районного підпорядкування) і територіальних громад районів у містах (де вони утворюються); функції територіальних громад міст обласного підпорядкування, міст Києва і Севастополя).

Територіальна громада як частина соціуму, що діє на локальному рівні, розвивається у визначених природних, економічних, соціальних і політичних умовах і несе в собі відбиток їхнього сукупного впливу.

Територіальна громада є осередком цих умов, вона модифікує поведінкові установки індивідів, створюючи, як ніяка інша соціальна спільність, могутню систему комунікативної взаємодії людей, спрямованого на рішення колективних і індивідуальних інтересів.

Процес формування громади зображено на 5.3.

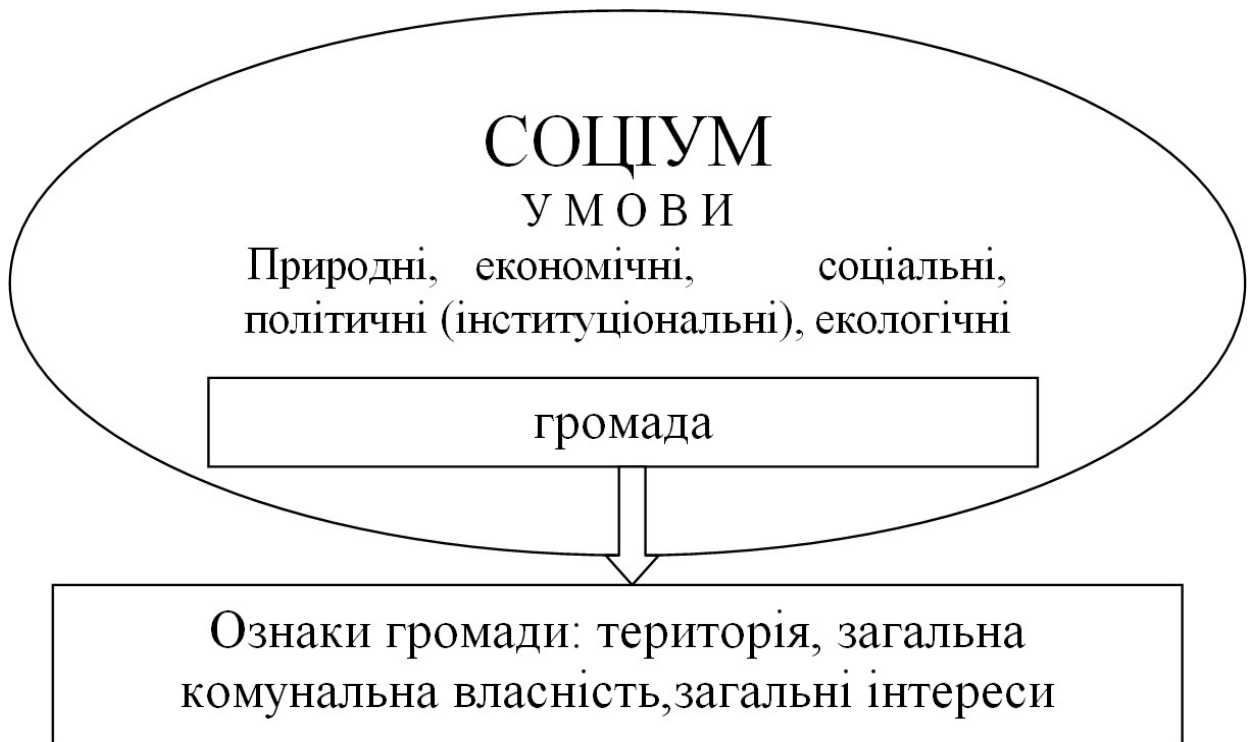


Рис. 5.3. Процес формування громади

Джерело: складено автором

Стосовно до процесу конституювання муніципальної влади, необхідно відзначити нерозривний і взаємний зв'язок між інституціоналізацією громади і виникненням муніципальної (публічної самоуправлінської) влади.

Багато дослідників вважають одним із головних чинників, який впливає на формування громад, є територіальний. Даний підхід є співзвучним кількісній теорії міста (К. Бюхер та інші), згідно з якою місто (громаду) слід розглядати передусім як значну та довготривалу сукупність людей на порівняно незначній території.

За допомогою територіального чинника в громаді здійснюються такі процеси:

- забезпечується територіальне скорочення, поєднання або обмеження технологічних ланок цілісного виробничого процесу;
- стають більш тісними, безпосередніми й економічними взаємозв'язки між різними видами діяльності людей;

- посилюється функціональна взаємодія і зворотній зв'язок між об'єктами економічної політики й інших сфер громадського життя;
- створюються передумови для комплексної організації виробничої й іншої діяльності.

На рис. 5.4 наведена структура управління територіальною громадою міста.

Надамо пояснення основним структурним елементам рис. 5.4.

Міська рада – представницький орган МС, який формується шляхом місцевих виборів та приймає нормативні рішення щодо розвитку громади.

Міський голова виконавчі органи ради, представляє громаду та організовує роботу міської ради і її виконавчого комітету.

Виконавчий комітет міської ради – колегіальний орган, що забезпечує виконання рішень ради та реалізує управління поточними питаннями розвитку громади.

Виконавчі органи ради: департаменти, управління та відділи, що реалізують функції у різних сферах: економіки, фінансів, освіти, житлово-комунального господарства, соціального захисту тощо.

Комунальні підприємства та установи забезпечують надання послуг населенню (житлово-комунальні, транспортні, освітні, медичні, культурні тощо).

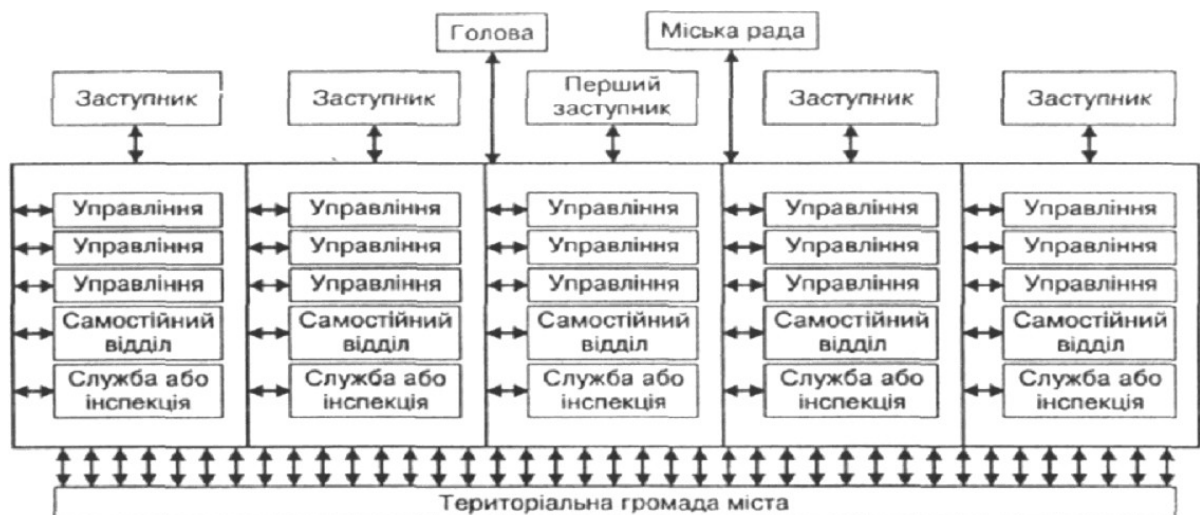


Рис. 5.4. Схема управління територіальною громадою на рівні міста

Джерело: [1]

Паспорт ТГ — це офіційний зведений документ, який містить вичерпну характеристику громади, її ресурсів, потенціалу та соціально-економічного стану.

Соціально-економічний паспорт громади – «візитна картка» територіальної одиниці, яка використовується для планування розвитку та залучення інвестицій. Зазвичай він включає:

- загальні відомості: назва, площа, адміністративний центр, населені пункти у складі;
 - демографія: чисельність населення, віковий склад, кількість ВПО;
 - економіка: основні підприємства, сільськогосподарські угіддя, природні
 - ресурси;
 - інфраструктура: заклади освіти, медицини, культури, стан доріг та ЖКГ;
- бюджет: доходи та видатки громади.

Більшість громад публікують свої паспорти у відкритому доступі:

Слід зразу зауважити, що законодавство України не дає визначення статуту ТГ. Метою прийняття статуту є врахування історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей здійснення МС. Кожна ТГ, приймаючи статут, наповнює цю законодавчу пропозицію конкретним змістом. У Статуті ТГ міста Дніпро визначається, що статут це основний нормативно-правовий акт громад. У Вступі статуту зазначено, що «міська рада, усвідомлюючи свою відповідальність за долю міста, збереження і примноження його досягнень і традицій, враховуючи передовий досвід міського розвитку, прагнучи до досягнення найвищих світових у життєдіяльності міста ... приймає цей Статут. Статут виступає як звід основних принципів і правил взаємовідносин мешканців міста, здійснення МС, забезпечення вільного розвитку особистості, підвищення економічної, політичної, наукової і моральної ролі міста в долі суверенної України. У загальному вигляді, під статутом ТГ потрібно розуміти локальний нормативно-правовий акт, прийнятий представницьким органом МС (радою), який врегульовує питання, віднесені законодавством до сфери регулювання статуту, а також і інші питання, віднесені до компетенції МС. Статути громад приймаються відповідно Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Законом України від 15.07.1997 р [9].

Загальний підхід до складання статутів ТГ повинен відповідати ст. 22

Конституції України, відповідно до якої перелік прав, передбачених Конституцією, і обсяг цих прав, не можуть скорочуватися. Дотримання цих принципів контролюється при реєстрації статутів в органах юстиції. Реєстрація статутів ТГ здійснюється відповідно до Положення «Про державну реєстрацію статутів територіальних громад», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України №1150 від 27.07.1998 р.

Неможливо розробити єдиний статут для всіх українських міст, оскільки кожне місто — це сукупність самобутніх потреб, проблем, шляхів їх вирішення. Певною мірою статут можливо розглядати як угоду між ТГ і владою, так як він закріплює правила взаємодії громадян з державними органами, права й обов'язки громади та її органів, містити систематизований перелік принципів, норм і правил, що встановлюють порядок та процедуру здійснення МС. Так, з нього випливає, що статут може регулювати майже усі питання під час реалізації ТГ своїх прав.

Зразковий (модельний) статут ТГ – це рекомендаційний документ, який допомагає громадам розробити власну «місцеву конституцію». Оновлені методичні рекомендації та модельний статут були презентовані Міністерством розвитку громад та територій України у листопаді 2025 року з урахуванням останніх змін у законодавстві [10]. У структурі статуту ТГ визначаються:

1 Територіальні межі міста, адміністративний розподіл міста, склад міської громади.

2. Структура самоврядування для даної території, що включає наявність представницького органа міста, районів у місті, органів суспільного самоврядування в мікрорайонах чи кварталах і т.п.

3. Повноваження міської ради щодо формування виконавчого органа, порядок призначення посадових осіб, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, інші кадрові питання. Статут може передбачати спеціальні способи формування контрольних чи ревізійних органів. Не заважало б у статуті врегулювати питання винесення недовіри міському (селищному, сільському) голові радою базового рівня.

4. Регламент роботи ради в частині діяльності депутатів, порядку підготовки

питань на розгляд сесій рад базового рівня, можливості участі в їхніх засіданнях представників громадськості.

5. Порядок відшкодування витрат депутатам за роботу в ОМС.

6. Порядок висвітлення в засобах масової інформації чи оповіщення про прийняті радою рішення, а також порядок одержання громадянами відповідної території копій прийнятих рішень.

7. Особливості проведення міських виборів, міських референдумів, дорадчих опитувань громадян і принципи реалізації народної ініціативи, внесення петицій.

8. Організація суспільних слухань, порядок припинення повноважень ради базового рівня з ініціативи громадян відповідної територіальної громади і т.п.

В Україні діяльність голови громади та старости регулюється передусім Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9].

Визначимо основні обов'язки з посиланнями на статті закону:

А. Голова територіальної громади (сільський, селищний, міський голова) – це головна посадова особа громади, яка очолює виконавчий комітет та головує на засіданнях ради.

До основних обов'язків (згідно зі ст. 42 Закону) відносяться:

1) забезпечення повноважень: організовує роботу ради та її виконавчого комітету;

2) підписання рішень: підписує рішення ради та виконавчого комітету;

3) призначення кадрів – призначає на посади та звільняє керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради;

4) розпорядження бюджетними коштами (використовує їх лише за призначенням, визначеним радою);

5) представництво громади у відносинах з державними органами, іншими громадами та за кордоном;

6) звітність – не менше одного разу на рік звітує про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі

Б. Староста є посадовою особою МС у відповідному старостинському окрузі. Він є «містком» між мешканцями села/селища та керівництвом громади.

До основних обов'язків старости (згідно зі ст. 54-1 Закону) відносяться:

- 1) представництво інтересів жителів свого старостинського округу у виконавчих органах ради;
 - 2) робота з документами: бере участь у підготовці проєктів рішень ради, що стосуються його округу;
 - 3) здійснення прийому громадян;
 - 4) контролює стан благоустрою та використання об'єктів комунальної власності на території свого округу;
 - 5) має право на виступ на засіданнях ради та виконкому з питань, що стосуються його округу;
 - 6) звітує перед радою та жителями округу (не рідше одного разу на рік).
- Згідно зі ст. 26 та ст. 54-1, староста також може виконувати окремі завдання, визначені Положенням про старосту, яке затверджує кожна конкретна рада (наприклад, надання певних адміністративних послуг або видача довідок).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які функції покладено на ТГ? Чи змінилися функції громад після 2022 року?
2. Які види ТГ можна виділити ? 3. Охарактеризуйте правовий статус ТГ в Україні.
4. Що таке паспорт громади?
5. Які функції та повноваження голови та старости ОТГ?
6. Які існують практичні механізми управління розвитком ТГ?
7. Охарактеризуйте сучасний стан управління розвитком ТГ.
8. Охарактеризуйте внутрішні функції громади.
9. Охарактеризуйте зовнішні функції громади.
10. Яка структура управління територіальною громадою міста?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Хто є головною посадовою особою ТГ, що очолює її виконавчий апарат?

- a) староста;
- b) сільський, селищний або міський голова;
- c) голова районної державної адміністрації%
- d) секретар ради.

2. Звідки ОТГ отримують основну частину коштів для виконання своїх функцій (в межах фінансової децентралізації)?

- a) виключно з благодійних внесків мешканців;
- b) тільки шляхом прямих дотацій з обласного бюджету;
- c) через місцеві податки, збори та частку загальнодержавних податків (наприклад, ПДФО);
- d) лише від продажу комунального майна.

3. Яку функцію виконує староста у відповідному старостинському окрузі ОТГ?

- a) Веде засідання сесії всієї ради ОТГ;
- b) Представляє інтереси жителів села/селища у виконавчих органах ради.
- c) одноосібно встановлює розмір податків на території округу;
- d) керує місцевим відділенням поліції.

4. Відповідно до статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», ключовим індикатором формування громади є:

- a) наявність високого рівня доходів у жителів відповідного населеного пункту;
- b) об'єднання жителів постійним проживанням у межах села, селища чи міста;
- c) реєстрація жителів у єдиному державному реєстрі виборців України;
- d) спільна участь населення у професійних спілках та громадських організаціях.

5. Як стаття 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає статус територіальної громади?

- a) допоміжний орган у системі виконавчої влади на місцевому рівні;
- b) суб'єкт, що підпорядковується виключно обласним державним адміністраціям;
- c) первинний суб'єкт місцевого самоврядування, основний носій його функцій і

повноважень;

d) асоціація органів влади, створена для захисту економічних інтересів держави.

6. Який із наведених термінів не є науковим чи законодавчим синонімом терміна «грумада»?

a) місцева спільнота (комьюнити);

b) територіальний колектив;

c) соціально-територіальна спільнота;

d) адміністративно-територіальна одиниця.

7. Чому територіальна грумада визначається як первинний елемент системи МС?

a) тому що вона є найбільшим джерелом податкових надходжень до держбюджету;

b) оскільки вона здійснює самоврядування безпосередньо або через обраних представників;

c) через її пряму підпорядкованість Кабінету міністрів України в усіх питаннях;

d) вона формується виключно за рішенням верховної ради без участі населення.

8. Яка ознака передбачає формування грумади в межах села, селища чи міста як просторової основи її функціонування?

a) демографічна;

b) економічна;

c) територіальна;

d) самоврядна.

9. До якої ознаки належить наявність місцевого бюджету, що наповнюється згідно з Податковим кодексом України ?

a) правової;

b) економічної (фіскальної);

c) ідентифікаційної;

d) інституційної.

10. Наявність власних органів самоврядування (рад, виконавчих комітетів) для реалізації управлінських функцій є ознакою:

- a) інституційною;
- b) демографічною;
- c) соціальною;
- d) психологічною.

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5.3: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | b | c | b | b | c | d | b | c | b | a |

5.4. Планування розвитку громад

Поділ планування на поточне і стратегічне – одна з найважливіших особливостей сучасної теорії управління. На відміну від поточного, стратегічне планування (СПТ) передбачає врахування впливу зовнішнього середовища на сучасний і майбутній стан громади, її сильні і слабкі сторони (недоліки і переваги) і активне використання цієї інформації для визначення стратегії розвитку.

Необхідність СПТ комплексного соціально-економічного розвитку ТГ стає все більше очевидною для органів МС. Одна з найважливіших задач стратегічного планування – передбачення майбутніх змін і своєчасне прийняття необхідних запобіжних рішень.

Стратегічне планування територій (СПТ) є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного управління громадою. СПТ соціально-економічного розвитку громади – це систематичний процес, за допомогою якого місцеві спільноти формують картину свого майбутнього і визначають етапи його досягнення, виходячи з місцевих ресурсів. Воно включає в себе: узгодження групових інтересів всередині спільноти; інвентаризацію реальних ресурсів, обмежень і сприятливих чинників; визначення реально здійсненних завдань і цілей; формування програм і планів дій. Предметом СПТ є майбутнє території, в якому враховуються інтереси і цілі більшості суб'єктів території.

СПТ соціально-економічного розвитку територій слід розглядати:

- як діяльність органів державної влади, ОМС та членів громад або їх

представників по визначенню основної мети та завдань розвитку території;

- як послідовність конкретних дій по розробці стратегічних документів.
- як складну систему державного управління СПТ, складовими елементами якої є процедури, механізми розробки та реалізації стратегічних документів, функції, принципи і т.п.

СПТ має на увазі управління, орієнтоване на досягнення бажаного результату – стану громади в довгостроковій перспективі. Основною метою стратегічного планування є

- орієнтація на перспективний вигляд громади. внутрішніх і зовнішніх умов і тенденцій соціально-економічного розвитку громади,
- виявлення можливостей і обмежень соціально-економічного розвитку громади;
- визначення цілей соціально-економічного розвитку громад та пріоритетів соціально-економічної політики;
- визначення основних показників бюджетної системи громад на середньострокову і довгострокову перспективи;
- вибір шляхів і способів досягнення цілей, які забезпечують найбільшу ефективність використання наявних ресурсів;
- формування комплексів заходів, що забезпечують досягнення цілей соціально-економічного розвитку громади у відповідних сферах соціально-економічного розвитку;
- визначення необхідних ресурсів для досягнення цілей і завдань соціально-економічного розвитку;
- координація планованих дій по досягненню цілей соціально-економічного розвитку громади між ОМС, комерційними організаціями і громадянським суспільством;
- здійснення стратегічного контролю;
- науково-технічне, інформаційне та кадрове забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку громади.

СПТ у громаді базується на певних принципах (табл. 5.2).

Визначення основних принципів СПТ

| Назва принципу | Зміст принципу |
|---|---|
| 1. Інституціоналізація | Процес СПТ здійснюється з допомогою спеціальних інституцій (органів, структур) |
| 2. Об'єктивність | Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію |
| 3. Компетентність | Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів СПТ. Наявність у виконавців достатнього рівня знань, умінь, навичок та досвіду |
| 4. Соціального партнерства | Співробітництво державних органів з усіма представниками ТГ у процесі СПТ. |
| 5. Наукова обґрунтованість | Наявність наукової методології та методики СПТ. |
| 6. Правомочність та ієрархічність. | Процес СПТ повинен відповідати чинним нормативно-законодавчим документам у наявній системі ієрархії. |
| 7. Пріоритетність | Включення до стратегії головних напрямів, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території. |
| 8. Цілепокладання | Чітке формулювання мети та стратегічних задач. |
| 9. Системність та комплексність у процесі СПТ | Територій населеного пункту (район, місто) розглядається як складна система з вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Згідно з принципом системності у процесі формування та реалізації державної регіональної політики мають враховуватися у взаємному зв'язку загальнодержавні, регіональні та місцеві інтереси; завдання щодо розвитку усіх сфер громадського життя, його оптимальної територіальної організації, усі суттєво значущі фактори. |
| 10. Альтернативність | Опрацювання альтернативних варіантів при розробленні стратегії. |
| 11. Координація та узгодженість | Просторове узгодження цілей, пріоритетів та дій центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, ОМС; усіх нормативно-правових документів різного рівня. |
| 12. Комплексного забезпечення СПТ | Наявність нормативно-правового, методологічного та методичного, організаційного, ресурсного, соціального, інформаційного забезпечення СПТ. |
| 13. Результативність | Спрямування всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей. |
| 14. Ефективність | Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного, екологічного та соціального |

| Назва принципу | Зміст принципу |
|-------------------------------|--|
| | стану території |
| 15. Гнучкість та адаптивність | Урахування можливості зміни внутрішнього і зовнішнього середовища території. |
| 16. Трансформація | К положенням, викладеним у стратегії, повинні розроблятися конкретні програми і проекти, як механізми реалізації стратегії. Стратегія трансформується в конкретні програми і плани. |
| 17. Концентрація | У зв'язку з обмеженістю ресурсів концентрування на вирішенні найактуальніших задач розвитку території.. |
| 18. Синхронізація | Узгодження пріоритетів і дій центральних, місцевих органів державної влади, ОМС щодо регіонального та місцевого розвитку. |
| 19. Поетапність | Поетапна реалізація окремих часткових завдань залежно від уже досягнутих показників соціально-економічного розвитку територій. |
| 20. Легітимність | Визнання права органів влади здійснювати управління всіма процесами, які здійснюються на певній території; згода, готовність членів територіальної громади виконувати прийняті рішення та плани. |

Джерело: складено автором за [5;6]

1) Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [5], який визначав учасників прогнозування та програмування розвитку території (Кабінет Міністрів України; Міністерство економіки України; інші центральні органи виконавчої влади; Рада міністрів АРК; місцеві державні адміністрації; ОМС). У даному Законі говориться, зокрема, про прогнози програми економічного і соціального розвитку областей, районів та міст на короткостроковий період, як про складові єдиної загальнодержавної системи документів економічного і соціального розвитку.

2) Державна регіональна політика [8]. Серед напрямів державної регіональної політики визначено: створення ефективних механізмів представництва на загальнонаціональному рівні інтересів регіонів, а на регіональному – територіальних громад. Ці положення особливо є важливими для подальшого розвитку МС, яке повинно передбачати здійснення не тільки прийняття рішення, але їх реалізацію, контролю за його виконанням.

3) Закон України «Про Генеральну схему планування території України» [7]

До документів стратегічного планування відносяться:

- стратегія соціально-економічного розвитку громади на довгострокову

перспективу. Стратегія соціально-економічного розвитку громади на довгострокову перспективу (далі Стратегія) – документ стратегічного планування, що визначає цілі соціально-економічного розвитку громади на довгострокову перспективу і механізми забезпечення процесу їх досягнення;

- довгострокові цільові програми, що реалізуються за рахунок коштів бюджету громади;
- документи територіального планування громади;
- програма комплексного соціально-економічного розвитку громади на середньостроковий (довгостроковий) період. В ній визначається конкретний перелік об'єктів будівництва та обсяги фінансування на поточний рік.;
- статут громади;
- програма соціально-економічного розвитку
- прогноз соціально-економічного розвитку громади на середньостроковий період.

У стратегічному плані є 3 великі блоки.

Перший – аналітичний, щорічно або два рази на рік оновлюється розділ, що фіксує основні параметри і характеристики розвитку громад, значимі для вибору стратегічних напрямків і моніторингу процесів реалізації стратегії. Формулює основні проблеми розвитку.

Другий блок – власна стратегія, тобто:

- опис стратегічних цілей і пріоритетів розвитку;
- напрямків діяльності по реалізації поставлених стратегічних цілей;
- ресурсів управління, наявних у громаді для реалізації стратегії.

Третій блок – механізм реалізації стратегії: середньострокові і довгострокові управлінські програми; конкретні заходи, пов'язані з реалізацією стратегічних програм.

Даний блок повинен забезпечувати ув'язку стратегічних цілей і поточної діяльності адміністрації щодо реалізації соціально-економічної політики.

Спеціалізованими інструментами реалізації стратегії є програми і проекти, що

конкретизують і переводять в практичну площину намічені стратегічні напрямки розвитку. Важливо, щоб ці проекти і програми мали конкретних відповідальних виконавців і передбачали реалістичне фінансування як з бюджетів різних рівнів, так і з інвестиційних і кредитних джерел. Реалізація стратегії вимагає спеціалізованого розгортання цілої низки забезпечують її процесів: організації, нормування та документування, інформаційного супроводу, моніторингу, оцінки результатів, залучення додаткових коштів.

При розробці стратегічних цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку розглядається питання стратегічного вибору шляху розвитку громади. Дві крайніх позиції в цьому питанні можуть бути наступними:

- збереження існуючого напрямку розвитку (інерційна стратегія);
- повна зміна пріоритетів і структурна перебудова економіки громади (інноваційна стратегія).

Найчастіше розглядаються три сценарії: оптимістичний, песимістичний і найбільш реалістичний (середній).

Стратегічний вибір – найвідповідальніший момент в розробці концепції та стратегічного плану, оскільки він зумовлює всі інші рішення.

Розділ «Основні напрями реалізації стратегічних цілей» включає такі підрозділи:

- розвиток і структурну перебудову промислового потенціалу території; формування і розвиток елементів інфраструктури ринкової економіки; соціальна політика;
- облаштування території: містобудування, благоустрій, розвиток інженерної інфраструктури та всіх галузей міського господарства;
- екологічна політика;
- розвиток людського потенціалу території;
- вдосконалення організації та діяльності муніципальної влади.

Механізм реалізації стратегії розвитку. У цьому розділі повинні бути розглянуті:

- форми державної і муніципальної підтримки виконання наміченої стратегії; джерела і фінансові механізми реалізації наміченої стратегії (оцінити зведений баланс фінансових ресурсів території, розглянути варіанти фінансування майбутніх витрат, включаючи самофінансування, внутрішні та зовнішні інвестиції, залучення коштів вищих бюджетів, коштів населення, позики, кредити і т.д.);

- механізми вдосконалення системи управління громадою (залучення громадян до прийняття управлінських рішень, розвиток інформаційних технологій управління, перепідготовка муніципальних кадрів і т.д.).

При прийнятті рішення про розробку стратегії розвитку громади необхідно звертати особливу увагу на наступні моменти:

- формування в складі адміністрації структурного підрозділу (або тимчасової робочої групи), зайнятого розробкою концепції і безпосередньо підлеглого голові адміністрації або (як мінімум) його першому заступнику. Покладання цієї роботи в якості додаткового завдання на структурні підрозділи, зайняті поточними завданнями, як правило, веде до невдачі;

- створення, поряд з адміністративною групою, громадського координаційного органу з розробки та реалізації стратегії розвитку, інформування населення про цілі і завдання стратегічного плану, необхідності та корисності його для кожного жителя, організація збору та обговорення пропозицій, що надходять від населення і різних місцевих спільнот.

Стратегічне планування має виконуватися на постійній основі. Стратегічне планування розвитку громади – неодноактний процес. Оцінка результатів реалізації стратегії завершує цикл роботи і одночасно служить точкою відліку для нового циклу. У загальному вигляді процес стратегічного планування має 7 етапів (рис.5.5).

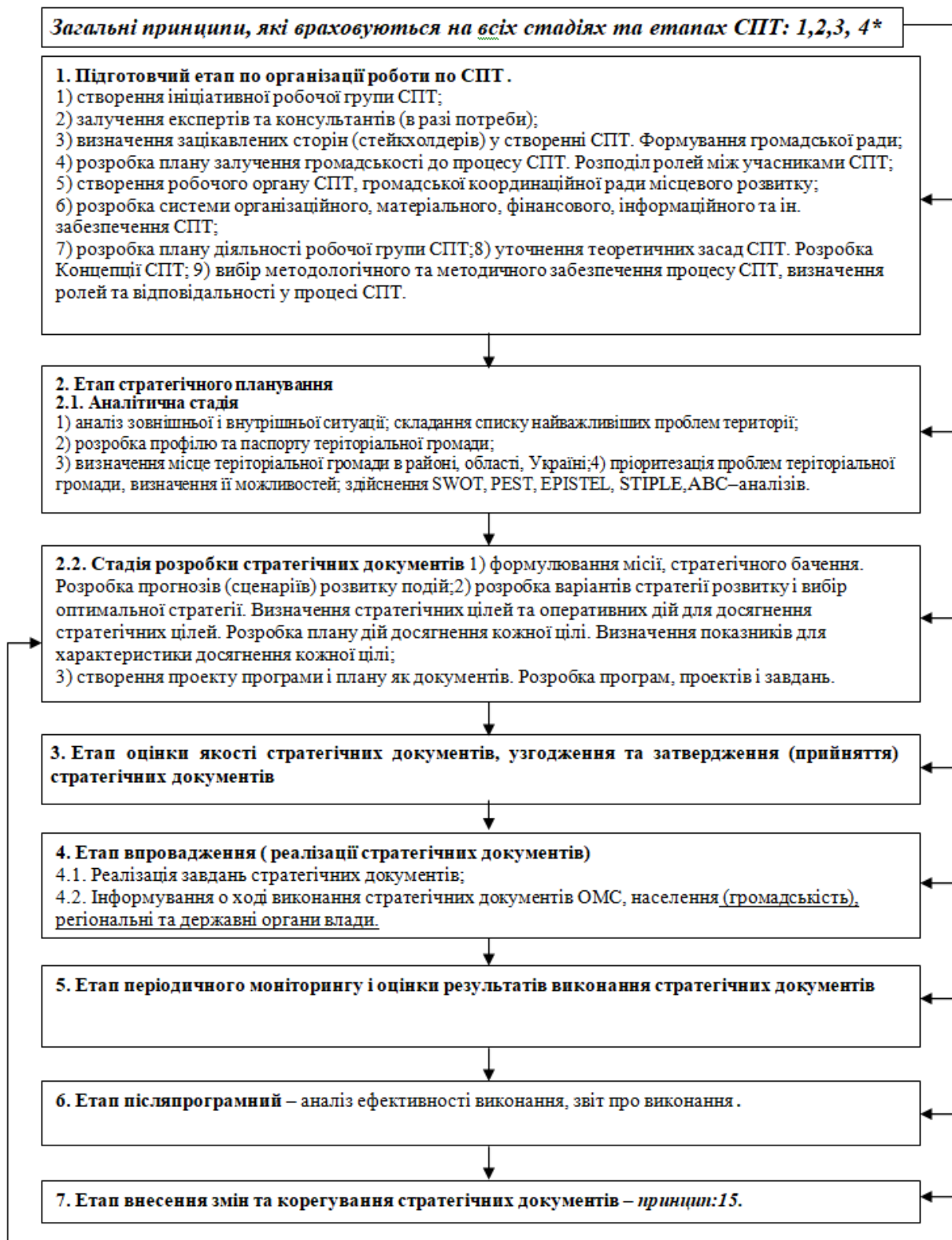


Рис. 5.5 Алгоритм проведення СПТ з урахуванням принципів стратегічного планування розвитку території

Джерело: [5].

Для успіху стратегічного планування виділяються чотири напрямки діяльності: Координація, Розробка, Експертиза та Просування – назва даної технології – КРЕП.

Координація – діяльність з управління процесом стратегічного планування, включаючи функції організації і фінансування, тобто фіксація і архівація результатів, нормативно-правове забезпечення.

Розробка – організація творчого процесу по розробці стратегічного плану із залученням стейкхолдерів, які представляють владу, бізнес і суспільство, а також експертів.

Експертиза – оцінка висунутих проєктів для забезпечення найбільш оптимального вибору з наявних альтернатив.

Просування – інформування, а також залучення стейкхолдерів (людина, чий інтереси пов'язані з розвитком громади) і громадськості в процес розробки і реалізації стратегічного плану, маркетинг і презентація стратегічного плану.

Проєкти документів стратегічного планування громади, за винятком довгострокових цільових програм, підлягають громадському обговоренню. Форми і порядок громадського обговорення документів стратегічного планування громади визначаються ОМС.

Стратегія – система дій по досягненню бажаного стану громади в довгостроковій перспективі. Стратегія враховує наявний ресурсний потенціал і існуючі передумови для його реалізації. Цей документ розробляється відповідно до пріоритетів соціально-економічної політики, визначеними стратегією соціально-економічного розвитку регіону, на основі прогнозу соціально-економічного розвитку регіону на середньостроковий період, інших документів національного та регіонального рівня, що відображають державну політику в сфері соціально-економічного розвитку ТГ. Вона служить основою для розробки цільових програм, що реалізуються за рахунок коштів бюджету громади, документів територіального планування громади, програми комплексного соціально-економічного розвитку громади на середньостроковий (довгостроковий) період; затверджується ОМС громади. Порядок і період, на який розробляється; визначається муніципальними

правовими актами, прийнятими ОМС. Коригування Стратегії проводиться за рішенням ОМС громади. Контроль за реалізацією Стратегії в частині відповідності фактичних значень плановим значенням показників індикаторів здійснюється ОМС громади.

У громадах стратегія процесу економічного розвитку розробляється, планується і реалізується спільними зусиллями органів місцевої влади, представників приватного бізнесу і державних підприємств, громадських організацій.

Документи територіального планування громади розробляються на основі стратегії і цільових програм, що реалізуються за рахунок коштів бюджету громади.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому стратегічне планування є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного управління містом?
2. Як можна представити стратегічне планування соціально-економічного розвитку територій?
3. Охарактеризуйте основні функції системи стратегічного планування міста.
5. Охарактеризуйте нормативно-правову основу стратегічного планування розвитку міст.
6. Охарактеризуйте структуру стратегічних документів розвитку міста.
7. Які є етапи стратегічного планування?
8. Які складові стратегічних планів розвитку громад України?
9. Який механізм реалізації стратегії розвитку громад?
10. Охарактеризуйте основний алгоритм проведення СПТ.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію – це принцип:

- a) об'єктивність;
- b) інституціоналізація;
- c) компетентність;

d) науковість.

2. Наявність наукової методології та методики СПТ характерна для принципу:

a) наукова обґрунтованість;

b) пріоритетність;

c) об'єктивність;

d) методичність.

3. Принцип стимулювання тісного співробітництва між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в розробленні та реалізації заходів щодо регіонального розвитку охоплює нормативний документ:

a) Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;

b) Концепція державної регіональної політики;

c) Закон України «Про Генеральну схему планування території України»;

d) Закон України «Про стратегічне планування».

4. Який Закон визначав основні напрями соціально-економічного розвитку малих міст України, містив науково-методичні, економічні, організаційні, правові заходи щодо його забезпечення та надавав змогу органам місцевого самоврядування?

a) Закон України «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст»;

b) Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;

c) Закон України «Про Генеральну схему планування території України».

d) Закон України «Про стратегічне планування».

5. З якої кількості блоків складається структура стратегічних документів розвитку міста?

a) 5;

b) 4;

c) 3.

d) 8.

6. Скільки етапів включає стратегічне планування?

- a) 10;
- b) 2;
- c) 7;
- d) 1.

7. Система дій по досягненню бажаного стану міста в довгостроковій перспективі – це:

- a) стратегія;
- b) тактика;
- c) контроль;
- d) прогнозування.

8. Який документ є головним стратегічним планом розвитку територіальної громади на довгостроковий період?

- a) річний бюджет громади;
- b) стратегія розвитку територіальної громади;
- c) план заходів з благоустрою;
- d) Протокол засідання сесії.

9. Хто має право брати участь у процесі стратегічного планування в громаді (згідно з принципом партисипації)?

- a) тільки голова громади та депутати;
- b) виключно запрошені експерти з Києва;
- c) мешканці, представники бізнесу, громадські організації та влада;
- d) тільки працівники виконавчого комітету.

10. Яким документом визначається конкретний перелік об'єктів будівництва та обсяги фінансування на поточний рік?

- a) статут громади;
- b) програма соціально-економічного розвитку громади;
- c) колективний договір;
- d) Положення про відділ кадрів.
- e)

Ключі до тестових завдань

| | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.4: | a | a | b | a | b | c | a | b | c | b |

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

«Вирішення актуальних проблем територіальної громади»

Мета: розробка напрямів підвищення спроможності громади і вирішення її актуальних проблем.

1: Опис ситуації та контекст

1.1. Об'єкт дослідження: Малолубашанська територіальна громада – це адміністративно-територіальна одиниця в Україні, в Рівненському районі Рівненської області.

Центр громади: село Мала Любаша. Дата формування: 11 серпня 2017 року. Площа: близько 414-416 км².

Населення: близько 5,7-5,8 тисяч осіб (за даними на 2018 рік) Аналітичні дані та показники громади зазначені у табл.1.

Таблиця 1

Структура доходів та видатків об'єднанної громади, тис.грн

| Показники | До об'єднання | Після об'єднання (2023 р.) |
|--------------------------------------|---------------|----------------------------|
| Власні доходи (податки) | 2800 | 68000 |
| Державна субвенція (освіта/медицина) | 5500 | 108000 |
| Видатки на адмінперсонал | 2200 | 38000 |
| Видатки на розвиток (інфраструктура) | 6000 | 22000 |

Після об'єднання Малолубашанська громада отримала суттєве зростання фінансових ресурсів (у 20–25 разів), що дозволило:

- збільшити частку капітальних видатків; покращити інфраструктуру;
- підвищити фінансову самостійність.

Ця громада зіткнулася з типовими труднощами нових ОТГ: обмежені ресурси,

відсутність досвіду роботи з великою кількістю переселенців та необхідність швидкої соціальної адаптації нових мешканців:

1. Брак кадрів: нестача фахівців для індивідуального супроводу людей у складних обставинах.

2. Інформаційне забезпечення: ВПО часто не мали доступу до даних про соціальні послуги, житло та працевлаштування.

3. Соціальна напруга: ризик виникнення конфліктів між місцевими та ВПО через обмеженість ресурсів.

Завдання: розробити шляхи вирішення проблем громади; стратегію розвитку громади.

В якості можливих шляхів вирішення проблем можливо рекомендувати наступні:

1. Персоналізація допомоги: впровадження методу кейс-менеджменту, де за кожною родиною ВПО закріплюється фахівець, який супроводжує їх від оцінки потреб до отримання кінцевого результату (документи, робота, садочок).

2. Створення Ради з питань ВПО: громада ініціювала створення консультативно-дорадчого органу, щоб переселенці могли безпосередньо впливати на рішення місцевої влади.

3. Співпраця з міжнародними донорами: використання підтримки проєктів на кшталт U-LEAD та DOBRE для залучення експертної допомоги та фінансування.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Заповнити таблицю, навести приклади (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика принципів планування розвитку громад

| Назва принципу | Зміст принципу, приклад |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1. Об'єктивність | |
| 2. Компетентність | |
| 3. Соціального партнерства | |
| 4. Наукова обґрунтованість | |
| 5. Правомочність та ієрархічність. | |
| 7. Пріоритетність | |
| 8. Цілепокладання | |

Завдання 2. Використовуючи алгоритм стратегічного планування, розробіть концепцію стратегічної програми розвитку громади.

Громада «Янівка» налічує 35 000 мешканців. Після скорочення виробництва на заводі зрошувальних систем і швейній фабриці рівень безробіття в місті становить 45% працездатного населення. Громада розташоване на перехресті автомагістралей —Київ – Одеса та —Вінниця – Херсон. У 10 км від міста розташовані площі заповідного степу з козацькими могилами. Через місто протікає ріка Південний Буг, береги якої забруднені побутовими відходами. Міст через ріку — аварійний.

Завдання 3. Дослідити нормативно-правову базу з формування і діяльності громад. За результатами дослідження заповніть табл. 1.

Таблиця 1

Основна нормативно-правова база з формування і діяльності громад

| Назва | Основні положення з посиланням на відповідні статті |
|-------|---|
| | |

Завдання 4. Проаналізуйте кількісний та якісний склад громад на прикладі певних областей України, заповніть табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика громад області

| Назва ОТГ | Рік створення | Тип | Кількість населених пунктів | Кількість рад | Площа, км ² | Населення, осіб, чол |
|-----------|---------------|-----|-----------------------------|---------------|------------------------|----------------------|
| | | | | | | |

Доведено, що територіальна громада є не лише адміністративною одиницею, а й соціально-економічною спільнотою, яка об'єднує мешканців спільною територією, інтересами, ресурсами та системою локального управління. Її ефективне функціонування залежить від фінансової спроможності, кадрового потенціалу, рівня інституційного розвитку, участі громадян та здатності органів влади оперативно реагувати на сучасні виклики.

Отже, сучасна громада в Україні виступає центром відновлення, економічного зростання та соціальної згуртованості. Саме ефективне управління громадами, засноване на стратегічному баченні, інноваціях та активній участі мешканців, є важливою передумовою сталого розвитку держави та її успішної європейської інтеграції.

«Децентралізація — це не лише передача повноважень, а й передача відповідальності за розвиток територій».

— Анатолій Ткачук

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич О. Корпоративне управління соціально-економічним розвитком територіальної громади. Управління сучасним містом. 2003. № 3/7. С. 169- 175.
2. Баймуратов М. О. Територіальна громада як суб'єкт локальної демократії. Scientific Collection «InterConf». 2023. № 140. С. 454–462. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2215> (дата звернення 08.03.2026).
3. Баймуратов М., Кофман Б. Територіальна громада як пріоритетний суб'єкт локальної демократії. Scientific Collection «InterConf». 2023. № 140. С. 454–462.
4. Батанов О. В. Територіальна громада в системі місцевого самоврядування України: сучасні підходи. Право України. 2023. № 4. С. 45–52.
5. Беззубко Л. В., Беззубко Б. І. Розвиток стратегічного планування сучасних міст. Донецьк: Цифрова типографія, 2013. 245 с.
6. Децентралізація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення 08.03.2026).
7. Децентралізація під мікроскопом: аналіз плюсів та мінусів для об'єднаних громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/2101>(дата звернення 22.02.2026).
8. Європейська хартія місцевого самоврядування. Місцеве та регіональне самоврядування в Україні. 1994. Вип. 1/2 (6/7). С. 71.
9. Закон про ОТГ: «плюси» та «мінуси». Українське юридичне товариство. URL: <https://justice.org.ua> (дата звернення 22.02.2026).
10. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р., № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 08.03.2026).