

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МИРОНЕНКО АНТОН ІВАНОВИЧ

УДК 351/354:005.591.6:332.1(043.5)

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА
РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

28 Публічне управління та адміністрування
281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



А.І. Мироненко

Науковий керівник – Іваній Олена Миколаївна, кандидат педагогічних наук,
доцент

Суми – 2026

АНОТАЦІЯ

Мироненко Антон Іванович. Інноваційні підходи до публічного управління на регіональному рівні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. – Суми, 2026.

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливої наукової проблеми в галузі державного управління щодо впровадження інноваційних підходів в публічне управління на регіональному рівні в сучасних умовах функціонування.

В роботі дістала подальшого розвитку еволюція концепцій публічного управління в частині: демонстрації зміни їх сутності в залежності від рівня залучення громадян та кількості залучених різновидів стейкхолдерів з часом; змісту самої відмінності; що дозволяє більш обґрунтовано підійти до процесу удосконалення публічного управління в Україні на сьогодні та визначити, які саме зміни необхідні. На основі порівняльного аналізу концепцій публічного управління визначено ознаки, за якими вони відрізняються: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – що дозволяє виявляти ключові аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні..

Розвинуто сутність дефініції «публічне управління регіоном», що являє собою мережеву систему керування регіоном, що реалізується шляхом взаємодії рівноправних суб'єктів управління (органи влади, бізнес, громадяни та інші державні і недержавні інституції) та їх узгодженого опосередкованого та/або безпосереднього владного впливу на об'єкт управління (територіальні громади) з метою забезпечення максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку регіону. Детально розглянуто і обґрунтовано кожен складову даного визначення,

що поглиблює теорію публічного управління в частині його адаптації до новітніх концепцій. Запропоновано графічну інтерпретацію авторського підходу до дефініції, що дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язки в системі публічного управління на регіональному рівні.

За результатами аналізу взаємозв'язку публічного управління з іншими категоріями (публічна влада, публічна служба, публічне адміністрування, публічне врядування та публічна політика) запропоновано авторський погляд на їх поєднання та взаємоузгодження. Зазначено, що публічне управління реалізується для здійснення публічної політики, найважливішими сферами якої є: євроінтеграція, євроатлантична інтеграція, природокористування, цифровізація, економічний розвиток, національна безпека, історична пам'ять, зайнятість, освіта, гуманітарні права, соціальні права, культура, соціальна інтеграція, внутрішньо переміщені особи, суспільна консолідація, інклюзивність.

Удосконалено класифікацію територій за параметрами: рівень актуальності інновацій, рівень залученості органів публічного управління, рівень безпеки; представлено її графічну інтерпретацію, розкрито сутність кожного виокремленого типу територій, варіанти їх подальшого розвитку та переходу на новий рівень, надано приклади впровадження інновацій в сферу публічного управління в залежності від типу території. Запропонована класифікація дозволяє краще виявляти та ідентифікувати функціональний тип території, реалізовувати на цих територіях необхідні програми та проекти інноваційного регіонального розвитку, обирати спеціальні механізми державної підтримки та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення в сфері сталого розвитку регіонів.

Запропоновано піраміду принципів інноваційного розвитку публічного управління, яка представлена певною ієрархією: на першому базовому рівні знаходяться Європейські принципи державного управління (SIGMA), наступним рівнем є принципи державного регіонального розвитку, наступним – принципи державного інноваційного розвитку і на вершині знаходяться сучасні принципи

розвитку публічного управління (принцип максимізації суспільного добробуту, рівноправної взаємодії всіх суб'єктів публічного управління, принцип адаптивності); що дозволяє максимально широко враховувати всі аспекти життєдіяльності регіону: євроінтеграційну направленість, територіально-орієнтований вектор розвитку, інноваційний шлях розвитку країни, інноваційний розвиток публічного управління.

Удосконалено узагальнену класифікацію інновацій в сфері публічного управління на регіональному рівні, яка являє собою багаторівневу структуру: першій рівень розподіляється залежно від направленості інновацій на суб'єкт чи об'єкт управління, на другому рівні – залежно від сфери реалізації політики (для об'єкта) та напрямів реформи державного управління (для суб'єкта), на третьому – в залежності від ресурсів, інструментів, механізмів та масштабу впливу, а також комбіновані варіанти. Запропонована класифікація враховує сучасні аспекти реформування державного управління, які базуються на Європейських стандартах належного адміністрування та сприяє розвитку теоретико-методичних засад сфери публічного управління.

Набуло подальшого розвитку поняття інновацій публічного управління на регіональному рівні, під якими слід розуміти нові ресурси, інструменти та механізми публічної політики, що реалізується ефективними та підзвітними громадянам інституціями, охоплює різні сфери діяльності регіону, передбачає формування системи висококваліфікованої, політично нейтральної та професійної публічної служби, а також створення умов для надання високоякісних публічних послуг і спрямована на захист інтересів громадян.

Розроблено авторський підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, який передбачає їх ідентифікацію за сферою появи: психологічна, інституційна, кадрова, технологічна, бюрократична, фінансова, корупційна, інформаційна та проблема зовнішнього середовища; визначення в межах кожної причин появи та шляхів вирішення, що дозволяє прогнозувати майбутні ризики за напрямками та готувати підґрунтя для їх нівелювання і сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Удосконалено підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні в частині: визначення етапів проведення (доступ до Інтернет, популяризація та навчання всіх громадян та представників влади, використання сучасних цифрових технологій, управління процесами цифровізації), а також суб'єктів реалізації (заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифровізації та центри цифрового розвитку), встановленні основних різновидів сучасних цифрових технологій та напрямів їх застосування в публічному секторі.

Удосконалено класифікацію різновидів взаємодії органів влади та громадськості, яка на відміну від інших передбачає виокремлення наступних ознак класифікації: рівень інтенсивності владних повноважень, характер участі громадськості, рівень активності громадськості, характер впливу, суб'єкт взаємодії, засоби та інструментами взаємодії; що дозволяє суб'єктам публічного управління підвищити ефективність управлінських рішень в сфері вибору та реалізації механізмів взаємодії на шляху становлення громадянського суспільства.

Розроблено систему взаємодії влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства, до складу якої входять: принципи взаємодії, що через керуючий вплив є базою для суб'єктів публічного управління (керуюча підсистема: влада, громадяни, бізнес, інститути громадянського суспільства, інші стейкхолдери); цільова підсистема (місія: задоволення потреб та інтересів громадян, захист їх прав і свобод; ціль: максимізація суспільного добробуту); підсистема забезпечення (класифікація різновидів взаємодії та підходи до забезпечення); керована підсистема – об'єкт публічного управління: громади, території (з особливими умовами розвитку, регіональні полюси зростання, відновлення, сталого розвитку), регіон; результуюча підсистема – критерії цілі та індикатори результату; функції публічного управління в системі взаємодії, які реалізуються на визначених етапах, а також взаємозв'язок всіх складових елементів системи та її взаємовплив з зовнішнім середовищем; що в сукупності дозволяє суб'єктам публічного управління формувати мережу керування

розвитком громади/території/регіону на основі взаємоузгодженого впливу з метою максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку.

Розроблено модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, яка включає: принципи інноваційного розвитку (сукупність принципів європейського державного управління, державного регіонального управління, державного інноваційного розвитку, сучасного розвитку публічного управління); суб'єкти управління (мережу взаємодії та створення на її базі центрів розвитку громад, публічну службу регіону та виокремлення посади заступника голови державної адміністрації з питання цифровізації та інноваційного розвитку (CDTO)); етапи реалізації, в межах яких показано місце впровадження сучасних інноваційних підходів до публічного управління (орієнтація на людей, проектне управління, спрощуючі інновації, цифровізація та взаємодія); процес інноваційного розвитку публічного управління та адміністрування (різновиди інноваційних підходів: якісні публічні послуги, професійна служба, ефективне врядування, інноваційна публічна політика; забезпечення їх впровадження: підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку, підхід до цифровізації, система взаємодії влади та громадськості); об'єкти управління (громади та регіон, а також функціональні типи територій до яких вони належать і де необхідним/можливим є впровадження інновацій); результат (суспільний добробут та інноваційний розвиток регіону); зовнішнє національне та міжнародне середовище. Розроблена модель дозволяє формалізувати та структурувати процес інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень під час впровадження інноваційних підходів та забезпечити перехід на новий етап розвитку сфери публічного управління у відповідності до вимог сучасного демократичного суспільства.

Ключові слова: публічне управління, концепції публічного управління, публічна політика, інновації, інноваційний розвиток, регіон, повоєнне відновлення, цифровізація, взаємодія влади та громадськості, громадянське суспільство, суспільний добробут.

**Список публікацій здобувача
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Iliashenko N., Myronenko A. Practical recommendations for the formation of service (soft) infrastructure in local communities under conditions of post-war recovery. *Empowering communities: nexus of infrastructure and local prosperity: collective monograph*. Ed. by Olena Omelianenko and Olha Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ. 2024. P. 317-335.

Особистий внесок: здобувачем розкрито сутність публічних послуг та їх різновиди, виокремлено суб'єкти надання публічних послуг, визначено основні складові електронного уряду.

2. Iliashenko N. S., Myronenko A. I. Analysis of innovative approaches to public administration. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №1. С. 94-100. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.15>.

Особистий внесок: проведено аналіз поєднання категорій «інновація» та «публічне управління», розглянуто основні принципи інноваційного розвитку публічного управління та основні підходи до класифікації інновацій в сфері публічного управління.

3. Myronenko A. I. Problems and prospects of implementing innovation into the public administration system of the region. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2025. №1. Том 36(75). С. 106-110. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/17>

4. Iliashenko N. S., Myronenko A. I. Comparative analysis of public administration concepts. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Випуск № 45. С. 9-13. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.1>

Особистий внесок: проведено порівняльний аналіз концепцій публічного управління (старе публічне управління, нове публічне управління та нова публічна служба) за ознаками: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи,

цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – що дозволяє виявляти ключові аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні.

5. Myronenko A. I. Traditional and new concepts of public administration. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 57-63. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.7>

6. Іваній О. М., Мироненко А. І. Впровадження інноваційних підходів у публічне управління регіоном. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.22>

Особистий внесок: обґрунтовано ключові проблеми та стратегічні шляхи цифрової трансформації системи публічного управління на регіональному рівні в Україні в контексті глобальних технологічних змін, четвертої промислової революції та воєнних викликів. Виокремлено системні бар'єри, що стримують ефективну цифровізацію. Розроблено авторський багатоступінчастий підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні, спрямований на досягнення максимального суспільного добробуту через інтеграцію цифрових технологій у повсякденну практику управління.

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Myronenko A. I. Partnership Of Public Administration Entities As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 26 травня 2023 р.). Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2023. С. 170-171.

8. Myronenko A. I. Electronic government on the way of innovative development of the region. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка* (м. Суми, 27-28 травня 2024 року). Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 63-65.

9. Myronenko A. I. Cooperation With Citizens As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка* (м. Суми, 31 травня 2024 р. – 01 червня 2024 року). Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2024. Т.2. С. 305-306

10. Iliashenko N., Cherniak D., Myronenko A. Marketing support for the development of innovative communities. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference* (Bielsko-Biala: WSEH, December, 2024). P. 378-380.

Особистий внесок: обґрунтовано важливість використання маркетингового підходу в сучасному публічному управлінні через активну взаємодію влади, бізнесу та громадськості.

11. Myronenko A. Information support of public administration in modern international conditions. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2025. С. 192-193.

12. Myromemko A. Use of the experience of the European Union in public administration in the regions of Ukraine. *Proceedings of the International Research Conference “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes”*, Dnipro, March 19, 2025. Dnipro: Alfred Nobel University, 2025. P. 64-65.

ANNOTATION

Myronenko Anton. Innovative approaches to public administration at the regional level. Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of public management and administration in specialty 281 “Public management and administration”. Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko. – Sumy, 2026.

The dissertation provides a theoretical generalization and a new solution to an important scientific problem in the field of public administration regarding the implementing innovative approaches to public administration at the regional level in modern operating conditions.

The work further developed the evolution of public administration concepts in terms of demonstrating the change in their essence depending on the level of citizen involvement and the number of involved types of stakeholders over time; the content of the difference itself, which allows a more reasoned approach to the process of improving public administration in Ukraine today and determining what changes are needed. Based on a comparative analysis of public administration concepts, the features by which they differ are determined: hierarchy, the relationship between the subject and the object, the central aspect in management, organization, and reorganization of processes, means and approaches, target guidelines, mission, levels and spheres of interaction, which allows identifying key aspects of improving the modern approach to public administration at the regional level.

The essence of the definition of "public governance of the region" is developed, which is a network system of regional governance, implemented through the interaction of equal subjects of governance (government bodies, business, citizens and other state and non-state institutions) and their coordinated indirect and/or joint power influence on the object of governance (territorial community) with planned provision. maximization of public welfare and the level of development of the region. Each component of this definition is considered in detail and substantiated, which deepens the theory of public governance in terms of its adaptation to the latest concepts. A

graphic interpretation of the author's approach to the definition is proposed, which allows a better understanding of the relationships in the public governance system at the regional level.. Each component of this definition is considered in detail and substantiated, which deepens the theory of public administration in terms of its adaptation to modern, innovative concepts. A graphic interpretation of the author's approach to the definition is proposed, which allows a better understanding of the relationships in the public administration system at the regional level.

Based on the analysis of the relationship between public administration and other categories (public authority, public service, public administration, public governance, and public policy), the author proposes a view on their combination and mutual coordination. It is noted that public administration is implemented through the implementation of public policy, the most important areas of which are European integration, Euro-Atlantic integration, nature management, digitalization, economic development, national security, historical memory, employment, education, humanitarian rights, social rights, culture, social integration, internally displaced persons, social consolidation, inclusiveness.

The classification of territories has been improved according to the following parameters: the level of relevance of innovations, the level of involvement of public administration bodies, and the level of security; its graphic interpretation is presented, the essence of each identified type of territory is revealed, options for their further development and transition to a new level are provided, examples of the introduction of innovations in the field of public administration depending on the type of territory are provided. The proposed classification allows for better detection and identification of the functional kind of territory, implementation of the necessary programs and projects of innovative regional development in these territories, selection of special mechanisms of state support, and making more informed management decisions in the field of sustainable development of regions.

A pyramid of principles of innovative development of public administration is proposed, which is represented by a particular hierarchy: at the first introductory level are the European principles of public administration (SIGMA), the next level is the

principles of state regional development, the next is the principles of state innovative development and at the top are the modern principles of public administration development (the principle of maximizing public welfare, equal interaction of all subjects of public administration, the principle of adaptability); which allows for the broadest possible consideration of all aspects of the region's life: European integration orientation, territorially oriented vector of development, innovative path of development of the country, innovative development of public administration.

The generalized classification of innovations in the field of public administration at the regional level has been improved, which represents a multi-level structure: the first level is distributed depending on the direction of innovations to the subject or object of management, at the second level - depending on the sphere of policy implementation (for the object) and directions of public administration reform (for the subject), at the third - depending on resources, tools, mechanisms and the scale of influence, as well as combined options. The proposed classification considers modern aspects of public administration reform, which are based on the European standards of good administration and contribute to the development of theoretical and methodological principles of the field of public administration.

The concept of public administration innovations at the regional level has been further developed, which should be understood as new resources, tools, and mechanisms of public policy implemented by effective and accountable institutions to citizens, covering various areas of activity of the region, providing for the formation of a system of highly qualified, politically neutral and professional public service, as well as creating conditions for the provision of high-quality public services and aimed at protecting the interests of citizens.

An original approach to leveling the problems of innovative development of public administration has been developed, which involves their identification by the area of occurrence: psychological, institutional, personnel, technological, bureaucratic, financial, corruption, information, and environmental problems; determination within each of the causes of occurrence and ways to solve them, which allows predicting future risks by

direction and preparing the ground for their leveling and contributes to improving the quality of management decisions.

The approach to the digitalization of public administration at the regional level has been improved in terms of determining the stages of implementation (access to the Internet, popularization and training of all citizens and government officials, use of modern digital technologies, management of digitalization processes), as well as implementation entities (deputy heads of regional state administrations for digitalization and digital development centers), establishing the main types of modern digital technologies and areas of their application in the public sector.

The classification of types of interaction between government bodies and the public has been improved, which, unlike others, provides for the isolation of the following classification features: the level of intensity of power powers, the nature of public participation, the level of public activity, the nature of influence, the subject of interaction, means and instruments of interaction; which allows public administration entities to increase the effectiveness of management decisions in the field of choosing and implementing mechanisms of interaction on the path to the formation of civil society.

A system of interaction between the government and the public in the process of civil society development has been developed, which includes: principles of interaction, which through the management influence is the basis for public administration entities (management subsystem: government, citizens, business, civil society institutions, other stakeholders); target subsystem (mission: meeting the needs and interests of citizens, protecting their rights and freedoms; goal: maximizing public welfare); provision subsystem (classification of types of interaction and approaches to provision); managed subsystem - an object of public administration: communities, territories (with special development conditions, regional poles of growth, restoration, sustainable development), region; resulting subsystem - criteria, goals and indicators of results; public administration functions in the interaction system, which are implemented at certain stages, as well as the relationship of all components of the system and its mutual influence with the external environment; which together allows public administration entities to form a community/territory/region development

management network based on mutually coordinated influence in order to maximize public welfare and the level of development.

A model of innovative development of public administration at the regional level has been developed, which includes: principles of innovative development (a set of principles of European public administration, public regional administration, public innovative development, modern development of public administration); management entities (network of interaction and creation of community development centers on its basis, public service of the region and separation of the position of deputy head of state administration for digitalization and innovative development (CDTO)); implementation stages, within which the place of implementation of modern innovative approaches to public administration (people orientation, project management, simplifying innovations, digitalization and interaction) is shown; the process of innovative development of public management and administration (varieties of innovative approaches: high-quality public services, professional service, effective governance, innovative public policy; ensuring their implementation: an approach to leveling the problems of innovative development, an approach to digitalization, a system of interaction between government and the public); management objects (communities and the region, as well as functional types of territories to which they belong and where the implementation of innovations is necessary/possible); result (social welfare and innovative development of the region); external national and international environment. The developed model allows for formalizing and structuring the process of innovative development of public management at the regional level, increasing the level of justification of management decisions during the implementation of innovative approaches and ensuring the transition to a new stage of development of the public administration sphere by the requirements of a modern democratic society.

Keywords: public administration, public administration concepts, public policy, innovation, innovative development, region, post-war recovery, digitalization, government-public interaction, civil society, public welfare.

LIST OF AUTHOR'S PUBLICATIONS

Research works, in which the main scientific results of the thesis are published

A. Publications presenting the main scientific results of the dissertation:

1. Illiashenko N., Myronenko A. Practical recommendations for the formation of service (soft) infrastructure in local communities under conditions of post-war recovery. *Empowering communities: nexus of infrastructure and local prosperity: collective monograph*. Ed. by Olena Omelianenko and Olha Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ. 2024. P. 317-335.

Personal contribution: the applicant has elucidated the essence of public services and their types, identified the providers of public services, and defined the key components of e-government.

2. Illiashenko N. S., Myronenko A. I. Analysis of innovative approaches to public administration. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №1. С. 94-100. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.15>.

Personal contribution: an analysis of the interrelation between the categories of “innovation” and “public administration” has been conducted; the main principles of innovative development in public administration and the key approaches to classifying innovations in this field have been examined.

3. Myronenko A. I. Problems and prospects of implementing innovation into the public administration system of the region. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2025. №1. Том 36(75). С. 106-110. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/17>

4. Illiashenko N. S., Myronenko A. I. Comparative analysis of public administration concepts. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Випуск № 45. С. 9-13. <https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.1>

Personal contribution: a comparative analysis of public administration paradigms (Old Public Administration, New Public Management, and New Public Service) has been conducted based on the following criteria: hierarchy, the relationship between subject and object, the primary focus of governance, organization and reorganization of

processes, instruments and approaches, target orientations, mission, and levels and spheres of interaction, which enables the identification of key areas for improving contemporary approaches to public administration at the regional level.

5. Myronenko A. I. Traditional and new concepts of public administration. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 57-63. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.7>

6. Іваній О. М., Мироненко А. І. Впровадження інноваційних підходів у публічне управління регіоном. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.22>

Personal contribution: the key problems and strategic pathways for the digital transformation of the public administration system at the regional level in Ukraine have been substantiated in the context of global technological changes, the Fourth Industrial Revolution, and wartime challenges. Systemic barriers hindering effective digitalization have been identified. An original multi-stage approach to the digitalization of public administration at the regional level has been developed, aimed at achieving maximum societal well-being through the integration of digital technologies into everyday governance practices.

B. Research works, which certify the approbation of the materials of the thesis

7. Myronenko A. I. Partnership Of Public Administration Entities As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 26 травня 2023 р.). Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2023. С. 170-171.

8. Myronenko A. I. Electronic government on the way of innovative development of the region. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка* (м. Суми, 27-28 травня 2024 року). Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 63-65.

9. Myronenko A. I. Cooperation With Citizens As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка* (м. Суми, 31 травня 2024 р. – 01 червня 2024 року). Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2024. Т.2. С. 305-306

10. Iliashenko N., Cherniak D., Myronenko A. Marketing support for the development of innovative communities. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference* (Bielsko-Biala: WSEH, December, 2024). P. 378-380.

Personal contribution: the importance of applying a marketing approach in modern public administration has been substantiated through active interaction among government, business, and the public.

11. Myronenko A. Information support of public administration in modern international conditions. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2025. С. 192-193.

12. Myromemko A. Use of the experience of the European Union in public administration in the regions of Ukraine. *Proceedings of the International Research Conference “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes”*, Dnipro, March 19, 2025. Dnipro: Alfred Nobel University, 2025. P. 64-65.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	31
1.1. Еволюція концепцій публічного управління	31
1.2. Теоретико-організаційні засади публічного управління на регіональному рівні.....	51
1.3. Становлення, сучасний стан та тенденції розвитку публічного управління в Україні	73
Висновки до першого розділу.....	91
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ	95
2.1. Повоєнне відновлення як каталізатор впровадження інновацій в публічне управління регіоном	95
2.2. Сутність, зміст та різновиди інновації в публічному управлінні на регіональному рівні.....	114
2.3. Проблеми впровадження інновацій в систему публічного управління регіоном та шляхи їх вирішення.....	133
Висновки до другого розділу.....	151
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ	154
3.1. Цифровізація публічного управління як один з ключових напрямів його інноваційного розвитку.....	154
3.2. Взаємодія органів влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства	177

3.3. Модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні	200
Висновки до третього розділу.....	219
ВИСНОВКИ	224
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	229
ДОДАТКИ	261

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне публічне управління є одним з головних чинників конкурентоспроможності країни та її соціально-економічного розвитку, служить фундаментом подальшого громадянського суспільства. За останні десятиріччя сфера вітчизняного публічного управління пройшла шлях чималих реформ та викликів у відповідності до умов входження України до Європейського Союзу у якості гідного партнера та країни-члена. Від так, значно відкритою та підзвітною стала робота органів влади, запроваджено контроль за їх діяльністю та оцінку за здібностями, відбулось формування відповідального громадянського суспільства в країні, ефективно проведено перші етапи реформи децентралізації в результаті чого були сформовані територіальні громади та відбулась передача частини повноважень і ресурсів від державних органів до органів місцевого самоврядування. В той же час, повномасштабне військове вторгнення значно вплинуло на процес подальшої модернізації публічного управління у відповідності до потреб становлення громадянського суспільства. Слід зауважити що в період воєнного стану відбулось обмеження владних повноважень в органів публічного управління на місцевому та регіональному рівнях та їх передача військовому командуванню та військовим адміністраціям, відбулось зменшення фінансування ряду державних програм, ускладнилась взаємодія державних, громадських та бізнес інституцій під час прийняття управлінських рішень, посилилась нерівномірність доступу до публічних послуг за територіями, відбулась зміна діючих механізмів публічного управління враховуючи загострення демографічних та соціальних проблем, а також сучасні тенденції цифровізації та децентралізації. Таким чином військовий стан призвів до необхідності пошуку нових моделей публічного управління, які б з одного боку поєднували питання реалізації ефективної внутрішньої політики у відповідності до потреб громадян, збережені та розвитку людського капіталу та були спрямованими на безпеку та повоєнне відновлення, а з іншого боку відповідали принципам подальшого реформування і

євроінтеграції та взятим зобов'язанням перед зовнішніми партнерами. В зв'язку з цим актуалізується питання наукового аналізу та розробки дієвих механізмів гнучкого, інноваційного та такого, що постійно вдосконалюється публічного управління, яке здатне реагувати на сучасні виклики.

Міжнародний досвід свідчить, що саме інновації є засобом приведення у відповідність внутрішнього та зовнішнього середовища. Не виключенням є і сфера публічного управління. Глобальні тренди та особливості сучасного етапу розвитку України обумовлюють важливість переходу на новий випереджаючий інноваційний вектор розвитку, який має на меті відбудову кращого, ніж було, як в національному так і регіональному масштабах. Важливість останнього обумовлено територіально-орієнтованим вектором розвитку країни, що задекларований в стратегічних документах і передбачає децентралізацію повноважень державного апарату, перенесення процесу розробки, ухвалення та реалізації управлінських рішень на рівень територіальних громад та регіонів. На сьогодні на перший план виходять інституційні реформи, перенесення акценту з державних органів влади на потреби та інтереси громадян як головних суб'єктів публічного управління, фокус на технологічне оснащення, науку та освіту, модернізацію економіки та інноваційний розвиток сфери публічного управління.

В сучасній управлінській науці та практиці реалізації публічної влади існують значні напрацювання стосовно використання інноваційних підходів до публічного управління. Однак виклики, які стоять перед Україною є унікальними і потребують більш комплексного та глибокого дослідження даного питання. Вивчення закордонного досвіду повоєнного відновлення та інноваційного розвитку публічної сфери, дослідження сучасних тенденцій цифровізації та демократизації, врахування європейських стандартів та особливостей і умов розвитку вітчизняного публічного управління актуалізують потребу проведення наукового дослідження, що обумовило вибір теми.

Фундаментальним засадам публічного управління регіоном присвятили праці чимало вітчизняних науковців, зокрема: Авер'янов В.Б. [1], Базарна О.В. [6], Баранов А. [8], Вольська О. [24], Вороніна Ю.Є. [25], Грабовський В.А. [33],

Дуда А.В. [56], Лелеченко А.П. [98-100], Мамонтова Е.В. [108], Марухленко О.В. [112], Мельник А.Ф. [118], Оболенський О.Ю. [135], Осьмак А.С. [56], Петровський П.М. [144], Приходченко Л.Л. [153], Романюк С.А. [176], Семенчук Т.Б. [180], Худ К. [226], Чернов С.І. [201], Шаров Ю.П. [204] та інші. Ці вчені зосереджують увагу на природі переході від державного управління до публічного на регіональному рівні, актуалізують його категоріальний апарат, базові принципи, сутність та зміст, сучасний стан розвитку в Україні. Крім того питанням розвитку та еволюції концепцій публічного управління присвячено роботи таких закордонних вчених як: Бостон Дж. [216], Бургон Дж. [217], Букерт Г. [272], Данліві П. [226], Денхардт В. [222], Кілінг Д. [240], Куа Дж. [276], Маккорт В. [254], Мартін Дж. [216], Осборн С. [267], Паллот Дж. [216], Поллітт К. [272], Рао С. [277]. В своїх роботах вони в зосереджували свою увагу на можливості застосування як традиційних так і новітніх концепцій.

Питаннями вдосконалення та модернізації сфери публічного управління в воєнний час займалися такі вчені як: Алюшина Н.О. [3], Афанасьєва В. [5], Бакуменко В. [7], Бородіна О.А. [15], Гасюк І. [27], Гончарук Н.Т. [31], Данилишин Б. [37], Дмитренко Г.В. [113], Дунаєв І.В. [78], Ємець В.В. [58], Іваній О.М. [63], Коваленко М.М. [78], Комаровський І. [210], Куйбіда В.С. [94], Ляшенко В.І. [15], Масик М.З. [113], Назаренко О.А. [125], Новак-Каляєва Л. [134], Озарко К.С. [125], Орел Ю.Л. [137], Прудіус Л.В. [31], Сологуб І. [20], Теличко В.С. [94], Чередниченко А. [30], Яценко В. [210] та інші. Вони зазначали про важливість продовження реформи децентралізації, розвитку демократичного врядування, орієнтацію на потреби громадян як в період поточного стану, так і повоєнного відновлення, розглянули міжнародний досвід програм допомоги країнам, що постраждали від військових дій.

Концептуальні засади застосування інновацій в публічному управлінні підіймалися в роботах таких вчених як: Герасимюк К.Х. [61], Даміров Н.Р. [36], Дегтярьова І.О. [38], Дикий А.П. [52], Зелінська Н.С. [61], Іжі М. [69], Ілляшенко Н.С. [235], Колот А.М. [81], Корчак Н. [87], Котовська І.В. [106],

Криштанович М. [245], Круглов В.В. [91], Ларіна Н. [87], Линдюк С. [102], Луциків І.В. [106], Мануїлова К.В. [109], Матвєєнко І. [114], Михненко А.М. [121], Москалець І.М. [123], Наумчук К.М. [52], Никифоров А.Є. [81], Орлов О.В. [138], Панченко Г.О. [140], Пашковська О. [32], Рачинський А. [87], Скібіна Т.І. [184], Сороківська О.А. [106], Терещенко Д.А. [91], Тростенюк Т.М. [52], Уткін М. [114], Шумська Г.М. [207] та інші. Їх праці присвячені аспектам визначення сутності інновацій в публічному управлінні та їх різновидам, актуальності застосування, питанням цифровізації та використання смарт-менеджменту, активізації концепції людиноцентризму та crowd-технологіям, інформаційній безпеці в сучасних умовах військового стану.

Однак не дивлячись на чималий інтерес до сучасного стану та перспектив розвитку публічного сектору, досі не визначеним залишається питання розробки комплексного підходу та практичних рекомендацій для органів влади в регіонах та територіальних громадах в сфері впровадження інновацій в їх діяльність. Крім того актуальним залишається питання адаптації європейських та світових практик і стандартів до українських реалій з урахуванням викликів війни та перспектив повоєнного відновлення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дисертаційного дослідження співпадає з пріоритетами розвитку України, визначеними у Законах України «Про засади державної регіональної політики» та «Про інноваційну діяльність», «Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр.», та інших законодавчих документах.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка в межах тем: «Стратегічні аспекти трансформації публічного управління та адміністрування в Україні» (номер державної реєстрації № 0121U113610), де здобувачем розроблено концептуальні засади впровадження інновацій в публічне управління регіоном; «Організаційно-економічне забезпечення повоєнного сталого розвитку територій на основі інфраструктурно-сервісної методології розвитку

інноваційних спільнот» (номер державної реєстрації № 0123U100271), де здобувачем розкрито сутність публічних послуг та їх різновиди, виокремлено суб'єкти надання публічних послуг, визначено основні складові електронного уряду.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційного дослідження є розроблення й наукове обґрунтування інноваційно-орієнтованої моделі публічного управління на регіональному рівні в сучасних умовах функціонування.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі *завдання*:

- виконати порівняльний аналіз концепцій публічного управління з акцентом на інноваційні підходи, визначити критерії систематизації та адаптації до регіонального рівня;
- уточнити понятійний апарат в сфері інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні на основі аналізу існуючих напрацювань;
- визначити та структурувати функціональні типи територій в залежності від критеріїв повоєнного відновлення та європейського вектору розвитку;
- систематизувати класифікації інновацій в сфері публічного управління на регіональному рівні та виявити взаємозалежність за різними класифікаційними ознаками;
- дослідити проблеми інноваційного розвитку публічного управління та розробити підхід до їх нівелювання;
- сформулювати підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні;
- удосконалити класифікацію різновидів взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні в умовах сучасних тенденцій;
- розробити систему взаємодії влади та громадськості для розвитку громадянського суспільства та сталого розвитку регіону;

- розробити модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні у відповідності до вимог сучасного демократичного суспільства.

Об'єкт дослідження – система публічного управління на регіональному рівні.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти інноваційного розвитку публічного управління регіоном в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використано такі загальновизнані підходи, що включають фундаментальні, загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний та порівняльний аналіз – при дослідженні сутності та змісту концепцій публічного управління, ролі інновацій в публічному управлінні регіоном; факторний аналіз – при визначенні проблем інноваційного розвитку публічного управління, встановленні їх причин та напрямів вирішення; порівняльний аналіз та логічне узагальнення – при уточненні понятійного апарату в сфері інноваційного розвитку публічного управління, при класифікації інновацій публічного управління, функціональних типів територій та різновидів взаємодії влади та громадськості; системний аналіз та метод синтезу – при розробці методичних засад цифровізації публічного управління на регіональному рівні; метод декомпозиції – при розробці системи взаємодії органів влади та громадськості, розробці моделі інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні.

Емпіричною та фактологічною базою дослідження є законодавчі й нормативні-правові акти, що регламентують розвиток України та її регіонів, міжнародні регулюючі документи, стандарти та угоди, дані міжнародних аналітичних досліджень, наукові джерела з управлінської теорії та практики використання інноваційних підходів в публічному управлінні на регіональному рівні.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у такому:
вперше:

розроблено модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, яка включає: принципи інноваційного розвитку (враховують євроінтеграційну направленість, територіально-орієнтований вектор розвитку, інноваційний шлях розвитку країни, інноваційний розвиток публічного управління); суб'єкти управління; етапи реалізації, в межах яких показано місце впровадження сучасних інноваційних підходів до публічного управління; процес інноваційного розвитку публічного управління та адміністрування (різновиди інноваційних підходів, забезпечення їх впровадження); об'єкти управління (громади та регіон, а також функціональні типи територій до яких вони належать і де необхідним/можливим є впровадження інновацій); результат (суспільний добробут та інноваційний розвиток регіону); зовнішнє національне та міжнародне середовище, – що дозволило формалізувати та структурувати процес інноваційного розвитку, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та забезпечити перехід на новий етап розвитку сфери публічного управління у відповідності до вимог сучасного демократичного суспільства;

удосконалено:

узагальнену класифікацію інновацій в сфері публічного управління на регіональному рівні, яка являє собою багаторівневу структуру: перший рівень розподіляється залежно від направленості інновацій на суб'єкт чи об'єкт управління, другий – залежно від сфери реалізації політики (для об'єкта) та напрямів реформи державного управління (для суб'єкта), третій – в залежності від ресурсів, інструментів, механізмів та масштабу впливу, а також комбіновані варіанти. Запропонована класифікація враховує сучасні аспекти реформування державного управління, які базуються на Європейських стандартах належного адміністрування та сприяє розвитку теоретико-методичних засад сфери публічного управління;

підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, який передбачає їх ідентифікацію за сферою появи (психологічна, інституційна, кадрова, технологічна, бюрократична, фінансова, корупційна, інформаційна та проблема зовнішнього середовища), визначення причин появи

та шляхів вирішення, що дозволяє прогнозувати майбутні ризики за напрямками та готувати підґрунтя для зменшення їх рівня та/або усунення і сприяє підвищенню якості управлінських рішень;

підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні в частині: визначення етапів проведення (доступ до інтернет мережі, популяризація та навчання всіх громадян та представників влади, використання сучасних цифрових технологій, управління процесами цифровізації), суб'єктів реалізації (заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифровізації та інновацій та центри інноваційного розвитку), виокремленні основних різновидів сучасних цифрових технологій та напрямів їх застосування в публічному секторі;

класифікацію різновидів взаємодії органів влади та громадськості за ознаками: рівень інтенсивності владних повноважень, характер участі громадськості, рівень активності громадськості, характер впливу, суб'єкт взаємодії, засоби та інструментами взаємодії; що дозволяє суб'єктам публічного управління підвищити ефективність управлінських рішень в сфері вибору та реалізації механізмів взаємодії на шляху становлення громадянського суспільства;

систему взаємодії влади та громадськості в контексті виокремлення принципів взаємодії, складових елементів мережі суб'єктів публічного управління та об'єктів впливу, орієнтації цільової підсистеми на суспільні потреби та інтереси громадян, застосування в підсистемі забезпечення підходів та різновидів взаємодії, функцій публічного управління на визначених етапах, а також встановлення взаємозв'язку всіх складових елементів системи між собою та з зовнішнім середовищем, що в сукупності дозволяє реалізувати взаємоузгоджене керування розвитком громади/регіону/території з метою максимізації його рівня, а також суспільного добробуту;

набули подальшого розвитку:

еволюція концепцій публічного управління, яка на відміну від інших демонструє зміни їх сутності в залежності від рівня залучення громадян та

кількості залучених різновидів стейкхолдерів з часом, а також змісту відмінних порівняльних ознак (ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії), що дозволяє більш обґрунтовано підійти до процесу удосконалення публічного управління та визначити, які саме зміни необхідні;

понятійно-категоріальний апарат досліджень з проблематики інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні в частині змістовного уточнення базових характеристик та графічної інтерпретації дефініції «публічне управління регіоном», встановлення його взаємозв'язків з категоріями «публічна влада», «публічна служба», «публічне адміністрування», «публічне врядування» та «публічна політика»; визначення сутності дефініції «інновації публічного управління на регіональному рівні»; що поглиблює теорію публічного управління в контексті його адаптації до новітніх концепцій;

класифікація функціональних типів територій за параметрами: рівень актуальності інновацій, рівень залученості органів публічного управління, рівень безпеки; що дозволяє обирати варіанти їх подальшого переходу на новий рівень на шляху сталого розвитку.

Практичне застосування одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні авторських пропозицій щодо формалізації та структуризації процесу інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, підвищенні рівня обґрунтованості управлінських рішень у відповідності до вимог сучасного демократичного суспільства. До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні, система взаємодії влади та громадськості на шляху розвитку громадянського суспільства, модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні.

Результати дослідження впроваджено в діяльність Сумської районної державної адміністрації – районної військової адміністрації (Довідка № 1 від 02.04.2025 року) – взято до уваги класифікацію різновидів взаємодії органів влади та громадськості за ознаками: рівень інтенсивності владних повноважень, характер участі громадськості, рівень активності громадськості, характер впливу, суб'єкт взаємодії, засоби та інструменти взаємодії, що дозволило визначити механізми взаємодії та підвищити ефективність прийнятих рішень; Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області (Довідка № 978-0610 від 19.03.2025) – взято до уваги розроблений підхід щодо цифровізації публічного управління, який передбачає використання сучасних цифрових технологій та визначення напрямів цифровізації, який дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень в сфері цифрової трансформації та модернізувати процеси публічного управління у відповідності до сучасних вимог демократичного суспільства.

Матеріали дослідження використані у навчальному процесі Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка при розробленні робочих програм та викладанні навчальних дисциплін «Публічне управління» та «Стратегічне управління розвитком громад і територій та управління змінами» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Магістр спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (довідка № 876 від 15.04.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним самостійним дослідженням. Викладені у дисертації наукові результати отримані автором особисто та у співавторстві, що відображено у опублікованих наукових працях.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні, методичні та практичні результати дослідження були обговорені та схвалені на конференціях різних рівнів, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (м. Суми, 2023, 2024 рр.), Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

«Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток» (м. Суми, 2024 р.), International Scientific Internet Conference «Marketing of innovations. Innovations in marketing» (Bielsko-Biala, 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (Київ, 2025 р.), Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах» (Ірпінь, 2025 р.), International Research Conference «EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes» (Дніпро, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані у 12 публікаціях (з них 7 одноосібних), у т.ч. 5 – статей у фахових виданнях, 1 – підрозділ в монографії, що опублікована у закордонному виданні мовою країн, що входять до ОЕСР, та/або офіційними мовами Європейського Союзу, 6 – у матеріалах наукових конференцій.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 295 найменувань, додатків. Дисертаційне дослідження проілюстровано 19 рисунками та 12 таблицями, містить 2 додатки. Основний текст роботи складає 196 сторінок, загальний обсяг роботи з додатками – 268 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Еволюція концепцій публічного управління

Сфера публічного управління та адміністрування значно змінилась за останні десятиріччя. Від так, протягом останнього часу з'явилося чимало основних моделей державного управління, які було виокремлено науковцями на основі аналізу тих реформ та змін, що відбувались в державному секторі індустріально розвинутих країн світу. Саме на їх основі сьогодні сформовано теоретико-методичні засади реформування та модернізації сфери публічного управління в країнах, що розвиваються (в т.ч. і в Україні). З цих причин актуалізується проблема вивчення та структуризації основних концепцій публічного управління.

Питання розвитку та вдосконалення концепцій публічного управління в більшості випадків розглядалось закордонними вченими, такими як: Бостон Дж., Мартін Дж. та Паллот Дж. [216], Дж. Бургон [218], Денхардт Дж. В. [222], Данліві П. та Худ К. [226], Маккорт В. [254], Осборн С. [267-271], Рао С. [277], Дж. С. Т. Куа [276]. В своїх роботах вони в зосереджували свою увагу на можливості застосування як традиційних так і новітніх концепцій. Вітчизняні науковці в більшій мірі розглядають більш новітні концепції публічного управління і можливість їх використання в українських реаліях. Серед них слід виділити праці Бакуменка В.Д. [7], Берези А. [10] та Дзюби Г. [49].

Однак не дивлячись на чималу кількість публікацій, виникає потреба в більш детальному вивченні та аналізі існуючих концепцій публічного управління, виявленні їх переваг та недоліків, визначення сфер застосування, конкретизація суб'єктів та об'єктів управління, процесів їх взаємодії.

Сучасне публічне управління розвивалось на засадах державного управління, і на сьогодні більшість науковців виокремлюють наступні його

концепції: традиційне державне управління (Traditional/Old Public Administration [226]), що виник ще наприкінці 19 сторіччя, новий державний менеджмент (New Public Management [226]), який сформувався у 1980-90-х рр. та нове публічне врядування (New Public Governance [290-292]), який виник на початку 2000-х р. В цілому слід зазначити, що згідно з [189] головними елементами будь-якої з перелічених концепції є наступні елементи, що подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові концепції публічного управління (складено автором на основі [189])

Розглянемо представлені на рис. 1.1 елементи концепції публічного управління більш детально :

- цілі – сюди належить місія, ієрархія цілей держави, стратегії розвитку, публічної політика;
- функціональна структура – система публічного управління, тобто сукупність певних органів публічної влади з їх функціями та завданнями;
- сукупність процесів – змінення стану держави, її розвиток, управління, комунікація, дослідження на публічному рівні;
- засоби – публічно-управлінські технології, наука публічного управління, публічна освіта, адміністративна культура, державний бюджет, державна служба, інші публічні ресурси;

- морфологія, на якій склалася та існує система – суспільство, його стан, все різноманіття суспільної діяльності;

- результати – новий стан суспільства [189].

Кожна з виокремлених концепцій має свою філософію. Традиційне державне управління базується на елітарному підході «згори вниз». Згідно даного підходу суб'єкти державного управління є незалежними та працюють без взаємозв'язку з громадянами та політиками, при цьому в своїй роботі повинні керуватись принципами доброчесності. Головний акцент в цій моделі зосереджений на побудові ефективної організаційної структури та ієрархії прийняття командних та контролюючих рішень. Даний підхід використовувався з кінця 19 сторіччя в більшості країн світу. На противагу цьому підходу новітні концепції державного управління (які з'явилися в другій половині минулого сторіччя) базуються на принципах демократії. Згідно них суб'єкти державного управління потребують постійного нагляду з боку громадян і повинні звітувати їм. Тобто управління засноване не на керуванні а на служінні на благо суспільства. Головною мотивацією до праці суб'єктів державного управління є користь для суспільства та його розвиток. Такі альтернативні моделі знайшли підтримку в багатьох розвинених країнах світу і широко впроваджуються при реформуванні державного апарату і в країнах, що розвиваються. Крім служіння для громади, новітні моделі державного управління характеризуються наступними характерними рисами: децентралізація влади, справедлива оплата праці суб'єктів управління, поширення принципів доброчесності та боротьби з корупцією, управління «знизу вгору» тощо. Для кращого розуміння сутності всіх цих концепцій розглянемо їх більш детально.

Традиційне державне управління – домінування та незалежність ієрархічно побудованої системи державного управління, в основі якої головні засади бюрократії та меритократії. Характерні риси [252]:

- i. централізація влади;
- ii. розмежування процесу розробки політики та її реалізації (окрема робота політиків та призначених суб'єктів адміністрування);

- iii. акцент на ефективності управління фінансовими та людськими ресурсами;
- iv. процес адміністрування є безперервним, передбачуваним та керується визначеними правилами і принципами;
- v. суб'єкти адміністрування призначаються виходячи з їх кваліфікації та професіоналізму;
- vi. розподіл функцій управління відбувається виходячи з функціонального принципу та на основі затвердженої ієрархії;
- vii. інтереси суспільства переважають інтереси приватних осіб.

Яскравим прикладом вдалого застосування такого підходу є приклад Сінгапуру, де модель державного управління з часів незалежності ґрунтувалась на меритократичних принципах під час найму суб'єктів управління та їх просуванню по службі, а також на бюрократичній ієрархії та адміністративній неупередженості. Значне зростання соціально-економічного розвитку Сінгапуру за 50 років було досягнуто завдяки реалізації чотирьох основних стратегічних напрямів:

- viii. реформа державної служби;
- ix. жорсткі антикорупційні заходи;
- x. децентралізація контролю державного апарату;
- xi. виплата конкурентоспроможної на ринку зарплати державним службовцям.

Слід зауважити, що традиційна модель централізованого бюрократичного управління мала значні результати і для інших країн. Саме наявність бюрократії, призначення на посади та стабільність кар'єрного зростання державних службовців вважали головними факторами соціально-економічного розвитку (згідно з даними Світового банку за 1997 р.). Подальший розвиток даної моделі базувався на скороченні видатків на утримання державного апарату за рахунок кількості суб'єктів, залучених до управління, раціоналізації кількості департаментів та відділів, при цьому зберігаючи гідну оплату праці для діючих управлінців.

Головними недоліками даного підходу до державного управління вважається [255, 277]:

xii. у зв'язку з розмежуванням сфери політики та адміністрування спостерігається недостатня увага саме аспектам політичної економіки та її динаміці;

xiii. неможливість застосування всіх аспектів практики успіху використання даної моделі в одній країні до іншої без врахування їх контекстуальних відмінностей;

xiv. досить велика увага приділяється питанням скорочення витрат та кількості апарату управління, що не дає змоги зосередитись на головній цілі – розвиток суспільства;

xv. неспроможність інтегрувати даний досвід в більш ширші організаційні структури та мережі.

До основних переваг та факторів успіху даної моделі відносять наступні [278, 281]:

xvi. постійна підтримка з боку політиків вищого рівня;

xvii. високий рівень технічної спроможності та ізоляція від політики покровительства;

xviii. передбачає застосування таких підходів модернізації державного управління, які в сукупності з часом призводять до ефективного результату;

xix. створені початкові засади з підвищення ефективності державного управління є основою для майбутніх реформ державної служби.

Новий державний менеджмент (New Public Management) – концепція, що виникла як альтернатива традиційному державному менеджменті в 1980-х рр. в ряді країн Організаціях економічного співробітництва та розвитку. Причиною її появи була неможливість традиційного підходу пристосуватись до вимог ринкової конкурентної економіки. Головними характерними рисами нового підходу є [269]:

xx. використання прикладів управління в сфері бізнесу;

xxi. зростання співпраці адміністративного апарату та політики, використання їх кращого досвіду та професіоналізму (на відміну від дистанціювання за традиційним підходом);

xxii. використання теорії підприємницького лідерства в громадських організаціях;

xxiii. акцентування уваги на оцінці та контролі вхідних та вихідних даних, а також на управлінні продуктивністю та аудиті;

xxiv. розподіл державних послуг серед підрозділів та керування їх витратами;

xxv. контрактний розподіл ресурсів та можливостей надання державних послуг.

Найбільшого поширення даний підхід отримав в таких країнах: США, Австралія, Канада, Великобританія, Нова Зеландія, країни Скандинавії. Сутність підходу полягає в забезпеченні максимальної прозорості, ефективності, гнучкості, більш тісного зв'язку з організаціями і громадянами, які є основними споживачами послуг. За даним підходом інтерес конкретних отримувачів послуг лежить в основі бюрократичної поведінки. Поява нового державного менеджменту сприяла впровадженню та використанню державним апаратом нових методів управління та концепцій (концепція маркетингу), делегуванню повноважень приватним підприємствам та організаціям, створенню виконавчих органів влади, які є відповідальними за виконання прийнятих рішень. На заміну зосередженості на витратній частині державного апарату прийшов підхід керування ефективністю та результативністю.

Орім розвинутих країн світу певні аспекти концепції нового державного менеджменту було впроваджено і в країни, які розвиваються. Так, прикладом успішного застосування даної моделі є створення напів автономних податкових органів в Африці та Азії, за рахунок чого відбулось зростання доходної частини бюджетів та зменшення корупції [255]. Та слід зауважити, що без політичної підтримки та створення сприятливих інституційних умов в країні реалізація даної моделі ускладнюється. Головною рушійною силою згідно даної моделі є ринок та його закони при розподілі управлінських повноважень, наданні публічних послуг. Однак, в той же час головної уваги до громадян як головних клієнтів послуг (згідно концепції маркетингу) в повній мірі не передбачалось. Більшої уваги все ж приділялось використанню досвіду приватних компаній.

Порівняння процесу управління в приватному та державному секторі дозволило виявити такі недоліки державного управління: відсутність гнучкості, складний процес ротації кадрів, відсутність механізму виявлення попиту на публічні послуги і відповідно відсутність якісної пропозиції, значна регуляція процесів надання послуг, неефективна система оплати праці, корупція, перевищення повноважень тощо [10]. Ще один автор концепції Дж. Бостон [216] виокремлює такі відмінності державного управління від управління в сфері бізнесу:

- xxvi. правові обмеження – законодавство, ієрархічність;
- xxvii. залежність від політичного впливу;
- xxviii. примусовий і монополістичний характер;
- xxix. широкий вплив;
- xxx. контроль від громадськості;
- xxxi. складнощі оцінювання.

Основні принципи даної моделі згідно [267] які по суті становлять базу для реформи децентралізації:

- xxxii. маркетинговий підхід – громадяни це споживачі публічних послуг;
- xxxiii. розвиток конкуренції між постачальниками громадських послуг (передача права надання послуг приватному сектору);
- xxxiv. розширення прав громадян – передача контролю за діяльністю органів управління безпосередньо громадянам;
- xxxv. оцінка роботи органів управління за показниками результатів, а не витрат;
- xxxvi. керування місією а не законами та правилами;
- xxxvii. надання споживачам вибору: школи, навчальної програми, варіанта житла і т.п.;
- xxxviii. акцент на попередження проблем, а не на їх вирішення;
- xxxix. керування принципом «заробляти, а не витратити»;
- xl. розвиток співробітництва та взаємодопомоги суб'єктів управління;
- xli. перевага ринкових механізмів над бюрократичними;

xlii. надання послуг через вирішення конкретних проблем всіма секторами: бізнесом, владою, третім сектором.

Варто також зазначити, що ще одним ключовим аспектом нового публічного менеджменту є вдосконалення системи управління за рахунок надання якісних публічних послуг з широким використанням ІКТ.

В роботі [49] пропонуються такі основні напрями удосконалення публічного управління, що базується на концепції нового державного менеджменту:

- xliii. децентралізація через деконцентрацію;
- xliv. делегування;
- xlv. деволюцію;
- xlvi. залучення приватного сектору до реалізації публічного управління;
- xlvii. застосування підходів управління якістю публічних послуг;
- xlviii. партиципаторне бюджетування;
- xlix. публічні слухання;
- 1. е-врядування.

В той же деякі автори зазначають і про недоліки в концепції нового державного менеджменту [9]:

1. Не можна повністю змістити акцент в публічному управлінні на принципи, що застосовуються в приватному секторі, де споживач обирає товари та послуги, які він може отримати в залежності від свого психологічного та економічного забезпечення. Адже в сфері публічного управління всі громадяни мають рівні права. Крім того не всі публічні послуги можуть надаватись за принципами ринкової економіки. Так деякі надаються виходячи з верховенства права (арешт порушника, робота податкової інспекції і т.п.), а не за бажанням громадян.

2. Виходячи з попередньої причини слід зазначити, що забезпечити відповідність попиту та пропозиції в сфері публічного управління не завжди є доцільним. Адже вільний вибір всіх послуг унеможлиблює рівноправність та значно притисняє малозабезпечені та незахищені верстви населення.

3. Сегментація державного апарату за конкретними послугами не відповідає принципам узгодженості, координації та інтеграції.

Подальший розвиток моделей державного управління був більш стрімким і наприкінці минулого – початку теперішнього століття з'явилося ще декілька підходів до виокремлення концепцій. Одним з таких стала концепція нового публічного врядування (New Public Governance). Головною відмінністю його від попередніх двох моделей є те, що саме потреби та запити громадян є головними критеріями прийняття управлінських рішень. Але якщо у випадку нового державного менеджменту акцент робиться на індивідуальних інтересах і їх сукупності, що визначені державними посадовцями чи ринковими перевагами, то у випадку нового публічного врядування базою є концепція громадянства та суспільних інтересів, які проявляються як спільні інтереси громадян [217-218]. Тобто громадяни є задіяними до процесу творення державної політики.

Крім цього ще однією відмінністю є те, що управління здійснюється багатьма взаємозалежними суб'єктами і юрисдикціями, що працюють на місцевому, національному та глобальному рівнях. Уряд згідно даної моделі не є переважаючим суб'єктом, який формує та впроваджує державну політику. Так, згідно [222], сформована державна політика охоплює численні інтереси і впроваджується численними суб'єктами за допомогою різноманітних способів та методів управління, в основі яких лежить міжорганізаційна співпраця (співпраця уряду, приватного сектору, некомерційних організацій та громадян). На відміну від цього, попередні моделі передбачали внутрішньо організаційні процеси управління.

Таким чином, нове публічне врядування передбачає збільшення мережевого співробітництва у таких гілках як держава-бізнес (GB) та держава-некомерційні організації задля вирішення загальних проблем та створення суспільної цінності [267, 268]. В подальшому до такого співробітництва було додано і блок держава-громадяни (GC) [291]. Однак, якщо попередні підходи чітко аргументували зміни, які мають бути впроваджені у внутрішніх управлінських процесах (підвищення професіоналізму управлінців, впровадження ринкових механізмів управління), то

в даному випадку складно обґрунтувати, як саме має відбуватись таке мережеве співробітництво і що для цього необхідно змінити всередині державного управлінського апарату.

Отже, ключовими відмінними аспектами нового публічного врядування є: міжгалузева співпраця, мережевий менеджмент, спільне створення суспільних цінностей. У випадку нового державного менеджменту – це ринкова конкуренція та управління орієнтоване на результат та продуктивність. У випадку традиційного державного управління – професіоналізм та відповідальність управлінців. Схематично еволюцію концепцій публічного управління представлено на рис. 1.2.

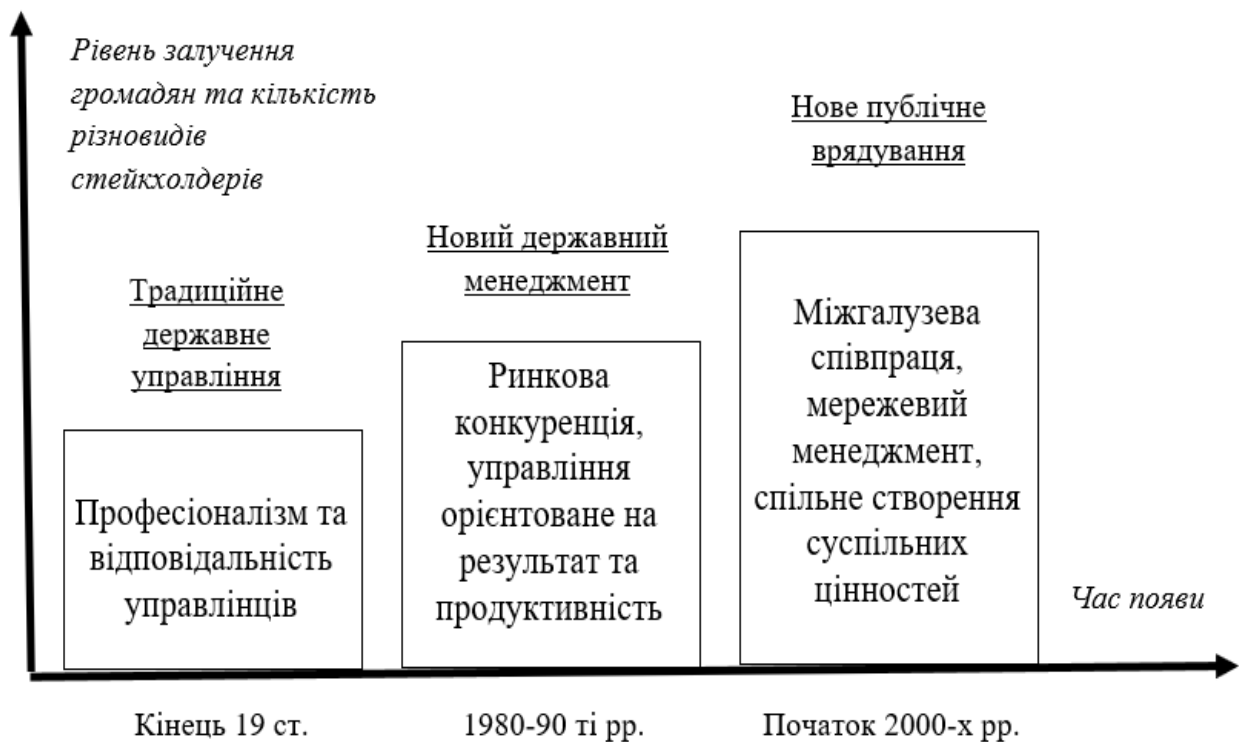


Рис. 1.2. Еволюція концепцій публічного управління (складено автором)

Підсумовуючи все вищевикладене проведемо порівняльний аналіз зазначених концепцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз концепцій публічного управління (складено автором на основі [9; 10; 49; 216-218; 222; 255; 267; 268; 269; 277; 278; 281; 291])

Ознака порівняння	Традиційне державне управління	Новий державний менеджмент	Нове публічне врядування
Ієрархія	Зверху вниз	Зверху вниз та знизу вгору	Знизу вгору
Взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта	Незалежність органів влади в процесі прийняття управлінських рішень, однак врахування при цьому принципу доброчесності	Активна взаємодія з громадянами та співпраця з приватним сектором в процесі прийняття управлінських рішень	Активне залучення громадян, бізнесу та некомерційних громадських організацій до процесу публічного управління
Головний аспект в управлінні	Керування	Служіння	Спільна робота
Організація та реорганізація процесів	Бюрократія Централізація	Децентралізація Використання ринкових механізмів	Демократія Мережева співпраця
Засоби та підходи, що застосовуються	Традиційні	Маркетингові, делегування, передачі функцій приватному сектору	Цифровізація, Мотивація, Співпраця
Цільові настанови	Скорочення видатків	Збільшення результативності	Розвиток громадянського суспільства
Місія	Задоволення потреб держави	Виявлення та задоволення потреб громадян	Спільне з громадянами формулювання та задоволення потреб громади
Рівні та сфери взаємодії	Активна взаємодія у внутрішньому середовищі, майже відсутня взаємодія у зовнішньому	Однаковий рівень взаємодії як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі	Набагато більший рівень взаємодії у зовнішньому середовищі ніж у внутрішньому

Проведений порівняльний аналіз концепцій публічного управління (традиційне державне управління, новий державний менеджмент та нове публічне врядування) за ознаками: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – дозволяє виявляти ключові

аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні.

Спільними рисами для всіх цих моделей є наявність чи відсутність певних реформ (змін) у зовнішньому чи внутрішньому оточенні. Від так до зовнішнього відносяться взаємовідносини держави з бізнесом, некомерційними організаціями та громадянами. А до внутрішнього – взаємовідносини між рівнями управління та між керівниками та працівниками всередині рівнів [273, 292]. Від так, наприклад, концепція традиційного державного управління передбачає досить розвинений рівень взаємодії у внутрішньому оточенні (ре(централізація) державних послуг, модернізація публічної бюрократії, професіоналізація державних послуг, менеджмент, орієнтований на суспільний результат, оцінка та фактичний контроль) і досить незначний рівень взаємовідносин у зовнішньому (зазвичай через опитування громадян та роботу з їх панелями). Майже однаковий рівень взаємодії як у внутрішньому (стратегічний менеджмент, управління продуктивністю праці та її вимірювання, перформанс-контракти, преміальні системи оплати праці, бенчмаркінг, орієнтація управління на результат) так і зовнішньому оточенні (через приватизацію, аутсорсинг, підрядні договори, створення квазідержавних фірм, державно-приватне партнерство, опитування громадян) передбачає новий державний менеджмент. І врешті решт значний рівень взаємодії у зовнішньому середовищі (міжгалузева співпраця, управління мережами, державно-приватне інноваційне партнерство, співробітництво з громадянами) передбачає нове публічне врядування при майже не розвиненому рівні взаємовідносин у внутрішньому середовищі (є досить складно зрозумілим і потребує вирішення цього питання). Слід зауважити, що зазначені способи та форми взаємодії як всередині зовнішнього так і внутрішнього оточення можуть в певній мірі (частково, при умові певної видозміни) використовуватись в будь-якій концепції державного управління.

Як видно з представлених форм взаємодії невирішеним залишається питання внутрішньої співпраці та модернізації внутрішнього середовища для моделі нового державного врядування. Згідно з сутністю концепції, яка лежить в основі цієї

моделі, внутрішня взаємодія має передбачати спільну (на відміну від ієрархічної чи конкурентної згідно традиційного та нового державного менеджменту відповідно) організацію та управління горизонтальними та вертикальними відносинами між суб'єктами державного апарату (як колективними так і особистими). Від так при колективній взаємодії на горизонтальному рівні відбувається співпраця між координуючими публічними організаціями через загальнодоступні мережі та їх управління і залежить від їх бажання та спроможності ініціювати та сприяти співпраці на основі взаємозалежності та взаємовигоди (певний аналог державно-приватного співробітництва у зовнішньому оточенні). На вертикальному рівні відбувається співпраця між керівними та підлеглими публічними організаціями через децентралізацію та політико-адміністративне метауправління. При особистій взаємодії на горизонтальному рівні відбувається співпраця між координаторами публічних організацій через інтегративне публічне лідерство та керівництво командою (така взаємодія може привезти до створення матричних організаційних структур управління (рис. 1.3). На вертикальному рівні – співпраця між начальниками та підлеглими через розподілене лідерство та довірче управління [243] (табл. 1.2).

На сьогоднішній день концепція нового публічного врядування набула свого розвитку та відгалуження. Так з'явилась концепція мережевої держави/мережева модель врядування (Network Governance). Вона по суті є просто новим дещо удосконаленим варіантом попередньої. Дана концепція також передбачає, що в основі уваги в процесі управління мають бути потреби та запити громад та громадянського суспільства в цілому. Даний підхід відрізняється тим, що головним завданням органів суб'єктів управління є не керування (як у випадку традиційного державного управління) чи виявлення потреб громадян (як у випадку нового державного менеджменту), а допомога в їх визначенні та формулюванні спільних інтересів кожної окремої громади та держави в цілому [222]. Дана концепція також керується ринковими засадами. У випадку приватного сектору (досвід якого використовується в концепції нового державного менеджменту) суб'єкти господарювання керуються принципом максимізації прибутку на шляху

задоволення потреб та запитів споживачів. А у випадку публічного управління головним є виявлення таких потреб, які будуть мати максимальну результативність на шляху подальшого розвитку держави, територій, окремих громад. При цьому процес управління передбачає активне залучення громадян за принципом демократії.

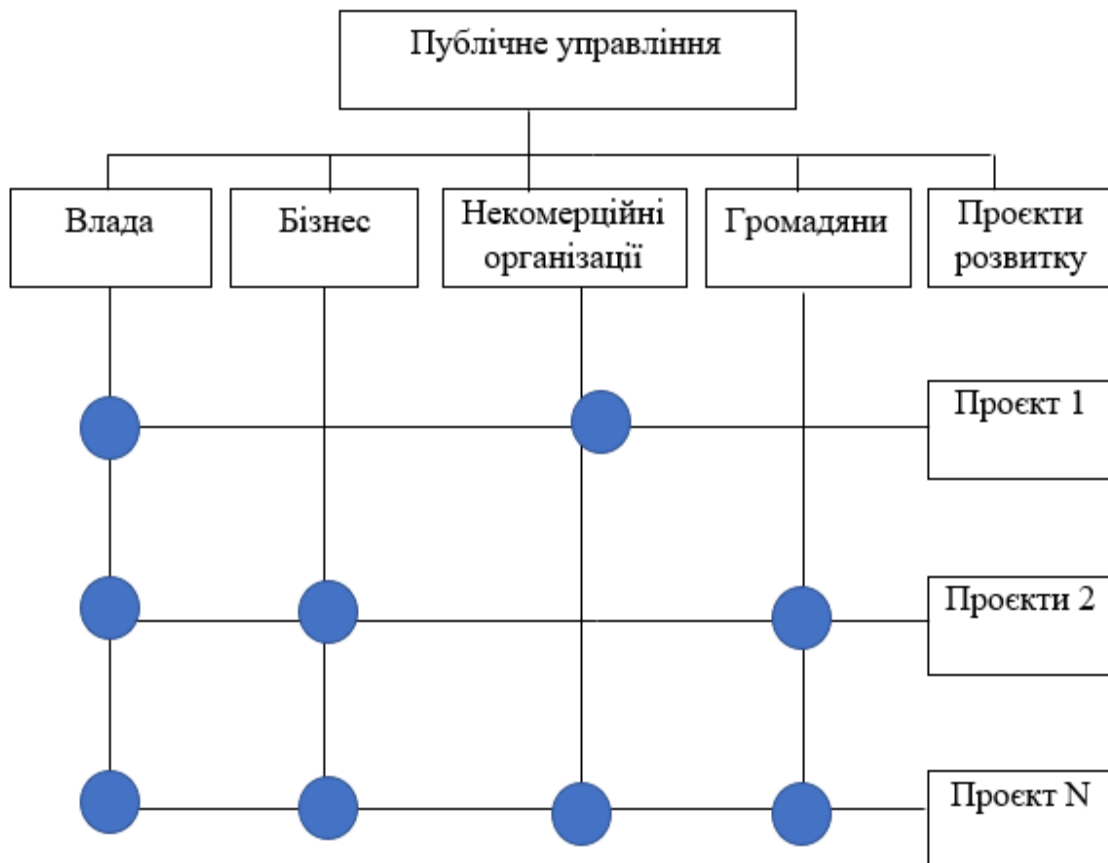


Рис 1.3. Матрична структура публічного управління мережевої держави (складено автором)

Самі громадяни мають долучатись до пошуку та прийняття рішень, які б в більшій мірі сприяли розвитку громади, і не бути пасивними отримувачами публічних послуг. Державні службовці повинні працювати в тісній взаємодії як на вертикальному так і горизонтальному рівнях, співпрацювати з багатьма суб'єктами, керуватись принципом демократії, звітувати, мотивувати громадян, працювати разом з ними задля досягнення суспільного результату.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика концепцій публічного управління в залежності від рівня* взаємодії у внутрішньому та зовнішньому середовищі та її варіанти (складено автором за 243, 273, 292)

Концепцій публічного управління	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Традиційний державне управління	(ре(центра)лізація) державних послуг, модернізація публічної бюрократії, професіоналізація державних послуг, менеджмент, орієнтований на суспільний результат, оцінка та фактичний контроль	опитування громадян та роботи з їх панелями
Новий державний менеджмент	стратегічний менеджмент, управління продуктивністю праці та її вимірювання, перформанс-контракти, преміальні системи оплати праці, бенчмаркінг, орієнтація управління на результат	приватизація, аутсорсинг, підрядні договори, створення квазідержавних фірм, державно-приватне партнерство, опитування громадян
Нове державне врядування	співпраця між координуючими публічними організаціями через загальнодоступні мережі, децентралізація, політико-адміністративне метауправління	міжгалузева співпраця, управління мережами, державно-приватне інноваційне партнерство, співробітництво з громадянами

* - інтенсивність кольору показує рівень взаємодії

Тобто по суті дана концепція передбачає формування широкої мережі управлінців, починаючи від окремого громадянина і завершуючи центральними органами влади. Дана концепція набула широкого використання в таких країнах як

Великобританія, Австралія, Нова Зеландія [219]. Фактично це передбачає загальнодержавне управління, коли встановлення цілей, робота над їх досягненням відбувається в процесі узгодженої взаємодії, координації, моніторингу роботи широкого кола осіб [213].

Окрім цього значною відмінністю концепції мережевої держави є широке впровадження інформаційних комп'ютерних технологій в процес реалізації публічного управління та його цифровізацію, формування та розвиток його цифрового потенціалу. По суті це є комбінацією мережевого управління та електронного врядування (E-Governance). В цілому до електронного врядування відносяться [237]:

- Е-медицина: електронні медичні картки, електронний рецепт, інформування населення, телемедицина, віртуальні медичні бригади, медичні інформаційні системи, мобільна медицина, розробка власного раціону тощо;
- Е-телефонія – проведення зустрічей, нарад, прийняття управлінських рішень за допомогою мобільних пристроїв;
- Е-законодавство – відкритий доступ для всіх громадян на всіх етапах процесу законотворчості;
- Е-зайнятість – веб-сайти пошуку та пропозиції роботи;
- Е-освіта – дистанційна онлайн освіта з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;
- Е-бібліотеки – переведення бібліотечного фонду в електронний формат;
- Е-банк – платформи для реалізації банківських послуг;
- Е-кадастр – веб-ресурс послуг Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру;
- Е-телебачення – цифрове телерадіомовлення;
- Е-уряд – надання електронних послуг за чотирма напрямками: уряд-громадянам, уряд-службовцям, уряд-бізнесу, уряд-уряду;
- Е-демократія – забезпечення демократії за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій для різних процесів на всіх рівнях.

Отже, до складу системи механізму електронного врядування входять такі механізми: безпеки в інформаційному просторі; електронної взаємодії; надання електронних послуг; електронної демократії; відриного уряду [76].

Такий підхід дозволяє не просто користуватись сучасними технологіями, але й активно використовувати їх для залучення громадян до публічного управління, змінювати характер відносин між владними структурами та громадянським суспільством [269]. Від так відкриваються нові можливості для отримання послуг, контролю за процесом їх надання, підвищується його прозорість. Акцент на створенні та розвитку застосування публічними службами технологічних інновацій зазначається в роботі [213].

Ще одним важливим моментом концепції мережевої держави є розвиток системи мотивації ефективної роботи владних структур, гідна оплата їх праці. Головними аспектами на думку [288] в цьому процесі є формування почуття громадянського обов'язку та відданості суспільству, підзвітність органів публічного управління, система винагороди за отримані результати та поширення інформації про успішну діяльність.

Крім того досить поширеною різновидністю концепції нового публічного врядування є належне врядування (Good Governance). Її основні принципи були прийняті Радою Європи ще в 2008 році як частина Стратегії Інновацій та Належного врядування на місцевому рівні [211]. Дотримання цих принципів сприяє підзвітності, прозорості, належному фінансовому управлінню та верховенству права та слугує основою для надання ефективних публічних послуг та зміцненню довіри до представників влади. До головних принципів належать:

- демократична участь – чесні та регулярні вибори у відповідності до національного законодавства та стандартів ЄС; центральною ланкою є громадяни, які беруть активну участь в процесах прийняття рішень безпосередньо або через представників на інклюзивних засадах; головною метою є досягнення консенсусу в прийнятті управлінських рішень для розвитку громади, що базується на свободі слова;

- дотримання прав людини – справедливість, рівність, гідність та повага, екологічні права, рівність та інклюзія; врахування прав всіх верств населення в стратегічних документах;

- верховенство права – належне законодавство, що приймається через прозорі та демократичні процеси; рівність всіх перед законом;

- публічна етика – дотримання найвищих стандартів задля суспільного блага;

- підзвітність – всі органи влади несуть відповідальність за прийняті рішення;

- відкритість та прозорість – публічний доступ до процесів творення, прийняття та реалізації рішень стосовно розвитку суспільства; відкритість інформації; можливість громадян безпосередньо або опосередковано приймати участь в управлінні; розвиток цифрових технологій;

- ефективне, результативне та належне управління – управління націлене на добробут всіх громадян; чіткість цілей та завдань, ресурсів та термінів для їх досягнення в усіх стратегічних документах; управління ефективністю діяльності органів публічного управління; дотримання цілей демократії та сталого розвитку;

- лідерство та високий рівень потенціалу в органах влади – використання інклюзивних, проактивних та інноваційних підходів для досягнення результату; розвиток людського потенціалу в сфері публічного управління;

- реагування – виявлення потреб та очікувань громадян та їх задоволення шляхом надання публічних послуг;

- надійне фінансове та економічне управління – оптимальне використання державних коштів, що сприяє процвітанню всіх громадян; внутрішній та зовнішній аудит; співпраця та партнерство;

- довгострокова орієнтація та сталий розвиток – врахування всіх результатів публічного управління для майбутніх поколінь;

- відкритість до змін та інновацій – постійне покращення якості публічного управління за рахунок інновацій; постійний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; обмін знаннями та досвідом з приватним сектором, громадянськими представниками на різних рівнях.

Слід зауважити, що вважати якусь з представлених концепцій як найкращу не варто. Більшість авторів пояснюють це тим, що кожна країна має свої особливості. Тому абсолютно повне застосування підходів до становлення та реформування публічного сектору, які були використані в одних країнах не можливі для ряду інших. Крім того кожна з концепцій містить свої переваги та недоліки і це треба враховувати. Якщо говорити про реформування, які відбулись в поточному столітті в країнах, що розвиваються (хоча деякі з них вже були віднесені до розвинутих країн світу), то слід зауважити, що вони використовували так званий комбінований підхід. Так для становлення міцного державного апарату на різних рівнях управління було використано певні аспекти традиційного державного управління – зосередження та структурних та організаційних реформах, що пов'язані з ефективною ієрархічною та меритократичною моделлю. Адже в деяких моментах децентралізація потребує додаткових як людських, так і технологічних ресурсів. Крім того може відбутись значна фрагментація процесу управління, що призведе до зміцнення цільових настанов та зменшить концентрацію на головних цілях. В той же час багато країн акцентують увагу на необхідності державно-приватного партнерства, впровадженні ринкових механізмів в сферу публічного управління, розвитку громадянського суспільства та розробки системи гідної оплати праці державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. В цілому комбінація концепцій залежить від глобальної ситуації в світі, політики в розвинутих країнах, які є донорами реформ в країнах, що розвиваються та загальній ситуації на окремих територіях, регіонах, громадах в країнах, що проводять реформування апарату публічного управління.

Підсумовуючи все вищевикладене слід зробити наступні висновки:

1. Від своєї появи і до сьогодні сфера публічного управління значно змінилась, що призвело до появи декількох концепцій його реалізації: традиційне державне управління, новий державний менеджмент, нове публічне врядування, мережева держава. Не дивлячись на чималі відмінності всі ці концепції мають однакові складові: цілі, засоби, морфологію, результати, функціональну структуру та сукупність процесів.

2. Нами встановлено зміст та сутність кожної з концепцій, розглянуто їх особливості, характерні риси, переваги та недоліки, країни походження та активного використання. На цій основі нами дістала подальшого розвитку еволюція концепцій публічного управління в частині: демонстрації зміни їх сутності в залежності від рівня залучення громадян та кількості залучених різновидів стейкхолдерів з часом; змісту самої відмінності. Це дозволяє більш обґрунтовано підійти до процесу удосконалення публічного управління в Україні на сьогодні та визначити, які саме зміни необхідні.

3. На основі порівняльного аналізу концепцій публічного управління нами визначено ознаки, за якими вони відрізняються: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – дозволяє виявляти ключові аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні.

4. Визначено, що спільними рисами для всіх цих моделей є наявність чи відсутність певних змін у зовнішньому чи внутрішньому оточенні. За результатами вивчення цих змін нами встановлено відмінності та особливості концепцій публічного управління в залежності від рівня взаємодії у внутрішньому чи зовнішньому середовищі та визначено варіанти взаємодії для кожної концепції.

5. Встановлено, що до характерних рис сучасної концепції публічного управління характерні наступні особливості: допомога у визначенні потреб громадян та орієнтація в процесі цього на максимізацію суспільного розвитку та розвитку країни, цифровізація публічного управління, розвиток системи мотивації ефективної роботи владних структур.

1.2. Теоретико-організаційні засади публічного управління на регіональному рівні

Роль публічного управління складно переоцінити, адже до процесу його реалізації залучено чимало стейкхолдерів та відповідальних осіб, а його результатом слугує добробут громадян та рівень розвитку економіки країни. Публічне управління на сьогодні передбачає не просто управлінські функції влади стосовно забезпечення належного рівня розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Сучасне публічне управління це багатогранний процес взаємодії вдали, бізнесу, громадян та інших інституцій з метою забезпечення довготривалого розвитку та рівня якості життя населення. Крім того реформа децентралізації та сучасні європейські ініціативи зміщують процес публічного управління на рівень регіонів та територій, що їх формують. Тому актуалізується питання ретельного аналізу та систематизації понятійно-категорійного апарату сфери сучасного публічного управління на регіональному рівні.

Загалом питання визначення сутності та змісту такої категорії як публічне управління розглядалось в працях багатьох науковців таких як: В. Авер'янов [2], О. Базарна [6], В. Бакуменко [7], А. Баранов [8], О. Вольська [24], В. Грабовський [33], Н. Даміров [36], А. Дуда [56], Д. Кілінг [240], А. Лелеченко [99], Е. Мамонтова [108], О. Марухленко [112], А. Мельник [118], Л. Новак-Каляєва [134], О. Оболенський [135], А. Осьмак [56], П. Петровський [144], К. Поллітт [272], Л. Приходченко [153], А. Романюк [176], Т. Семенчук [180], С. Чернов [201], Ю. Шаров [204] та ін.

Однак не дивлячись на таку кількість напрацювань, досі залишається не визначеним питання трактування дефініції «публічне управління». Отже, зупинимось більш детально на визначенні дефініції «публічне управління».

Загальною філософією публічного управління вважають відносно виокремленою частиною знань, яка направлення на дослідження світоглядних, загальнотеоретичних, гносеологічних, методологічних, аксіологічних проблем, принципів, засад, закономірностей та тенденцій науки і практики сфери

публічного управління, під яким розуміє узгоджену та скоординовану діяльність різних суб'єктів державної, самоврядної та громадської влад в сфері забезпечення сталого розвитку суспільства за рахунок ефективної керованості. Філософія публічного управління є складовою загальної його теорії та направлена на осмислення сутності публічного управління, його предмету, основних понять та категорій, завдань, ролі в суспільстві, особливостей його методології, специфіки пізнавальної діяльності, зміни парадигми управлінського мислення.

Публічне управління є галуззю теорії та практики, що є базовою для публічного адміністрування і зосереджена на внутрішній діяльності державних установ в частині вирішення таких управлінських питань: керівництво, контроль, планування, забезпечення інформаційними технологіями, організаційне постачання, управління персоналом, оцінка ефективності [293].

На думку Бакуменко В. [7] публічне управління передбачає процес розроблення та здійснення зовнішньої та внутрішньої політики, формування та реалізація бюджетів різних рівнів, нормативно-правове регулювання відносин в межах суспільства тощо.

Базарна О. [6] визначає в якості головного завдання публічного управління забезпечення досягнення намічених цілей на всіх рівнях та видах. В той же час дії по забезпеченню виконання цього завдання і є сутністю та змістом публічного управління.

На думку Приходченко Л. [153] предметом публічного управління є процеси реалізації суб'єктами управління управлінських функцій, які забезпечують досягнення цілей за рахунок організуючого, координуючого та контролюючого впливів на об'єкти управління. Автор розглядає також багаторівневе публічне управління як процес неієрархічного мережевого управління, який передбачає широкий комплекс заходів, велику множину систем координації, а також переговорів між функціонально залежними але формально незалежними один від одного суб'єктами, які перебувають у постійно змінних та складних відносинах.

Взагалі публічне управління є комплексним поняттям, яке охоплює рівень державного управління та місцевого самоврядування, передбачає виокремлення цілого наукового напрямку за такими областями як державний менеджмент/державна служба, стратегічне планування державних програм та політик, аспекти взаємодії держави, громадян та бізнесу, що в сукупності формує систему публічного управління, до складу якої входять державні, некомерційні, місцеві структури, діяльність яких направлена на задоволення інтересів суспільства та вирішення його проблем. Об'єктами управління, на які здійснюється керуючий вплив виступають суспільні відносини, процеси та феномени, які реалізуються суб'єктами публічного управління, до складу яких належить держава та уповноважені нею особи та органи. Таким чином сучасна концепція публічного управління являє собою складну відкриту систему людських взаємовідносин, що реалізуються органами публічної влади через механізми, методи, інструменти та інші складові, враховуючи принципи прозорості, відкритості та публічного адміністрування [24].

Авер'янов В. [2] розглядає публічне управління як організований владою вплив суб'єктів керування на спільну діяльність людей задля їх впорядкування, координування та спрямування на шляху досягнення спільних цілей та реалізації завдань.

На думку Марухленко О.В. [112] публічне управління являє собою інтегральну систему, до складу якої входять різноманітні підсистеми, механізм та його елементи, що представлені у вигляді політичних програмних пріоритетів та орієнтирів, процедур нормативного регулювання, фінансового забезпечення державними структурами та органами місцевого самоврядування, організаційно-управлінських структур та їх склад як з позиції централізації так і децентралізації, які забезпечують функцію адміністрування на різних рівнях (місцевому, регіональному та національному) та галузях суспільних відносин. Головними механізмами є вдосконалення внутрішньої координації, управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, інформаційними системами та комунікаційними потоками, та процес надання публічних послуг.

Згідно з думкою Оболенського О. [135] публічне управління передбачає проведення ряду раціональних впливів на розвиток та функціонування колективну людей за рахунок програми управління та отримання зворотної інформації про стан та поведінку об'єкта управління, метою яких є підтримка, покращення та розвиток об'єкта управління в процесі досягнення поставленої сукупності цілей. Тобто головною метою публічного управління є реалізація цінностей суспільства.

Чернов С. [201] зазначає, що публічне управління виступає організуючим та регулюючим впливом держави на життєдіяльність суспільства з метою впорядкування, збереження чи перетворення через застосування владної сили.

Кілінг Д. [240] вважає, що публічне управління є пошуком найкращого способу використання ресурсів з метою досягнення пріоритетних цілей державної політики.

Баранов А. [8] вважає, що публічне управління в Україні є наступним етапом розвитку державного управління, керується його принципами для формування, організації та функціонування суб'єктів управління.

В своїй роботі [36] Даміров Н.Р. наголошує, що публічне управління представляє собою процес впорядкування відносин між державою, органами самоврядування та громадськими організаціями, які встановленні загальнообов'язковими правилами, а також передбачає врахування правил поведінки, що встановлені самим суспільством, громадянами та недержавним органами. Крім того, автор наголошує, що публічне управління є саме процесом, чинить вплив на поведінку людей, зумовлює її стосовно інших в усіх сферах діяльності, носить системний характер, чинить вплив через взаємопов'язані елементи (різні соціальні норми). Автор пропонує також розглядати публічне управління з позицій діяльності по розробленню та прийняттю управлінських рішень на рівні держави та місцевого самоврядування, які направлені на використання громадських ресурсів та реалізуються під час взаємодії інститутів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємницьких структур,

громадських організацій та громадян і мають за мету встановлення балансу інтересів всіх зацікавлених осіб щодо цілей соціально-економічного розвитку.

Мамонтова Е.В. [108] розглядає публічне управління через призму політичного процесу, в якому воно відіграє роль інтегруючої суспільство сили через встановлення колективних цілей та прийняття відповідних рішень.

Новак-Каляєва Л.М. [134] розуміє під публічним управлінням діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, приватного сектору, інститутів громадянського суспільства стосовно формування та реалізації суспільно значущих рішень, а також стосовно політики розвитку держави та її регіонів і територій, керуючись при цьому визначеними законом повноваженнями та функціональними обов'язками (виконуючи головні функції менеджменту: планування та організації, керівництва та координації, і контролю). Високий рівень ефективності публічного управління забезпечується за рахунок значної громадської підтримки та згуртованості суспільства навколо загальних цілей. Публічне управління керується принципами демократії, верховенства права, недискримінації, поваги до людської гідності, рівності, безпеки, справедливості та ефективності.

Петровський П.М. [144] наголошує що в основі публічного управління не має позицій панування та підлеглості, в даному процесі відбувається комунікація всіх задіяних осіб і управлінські рішення приймаються виключно шляхом порозуміння і знаходження спільного.

Семенчук Т. [181] під публічним управлінням розуміє взаємодію органів державної влади та суспільства шляхом реалізації специфічних державних функцій, що сприятиме соціально-політичному ефекту.

Дуда А.В. та Осьмак А.С. [56] використовують системний погляд на публічне управління і розглядають його як сукупність різноманітних взаємодіючих об'єктів та цілісний комплекс елементів, що знаходяться у взаємозв'язку.

Романюк А.С. [176] та Грабовський В.А. [33] розглядають публічне управління за стратегічним рівнем і розуміють під ним діяльність органів влади

з свідомого вибору пріоритетних в певний час суспільних цінностей, інтересів і потреб, цілей, які досягаються при безпосередній участі представників суспільства за рахунок ефективного формування та реалізації стратегій за умови прийнятної вартості отримуваної суспільної вигоди. Даний процес складається з етапу формування стратегії, імплементації її та оцінювання результатів.

Лелеченко А. [99] розглядає публічне управління з позицій клієнтоорієнтованості і відповідно до цього розуміє під ним діяльність органів публічної влади на основі глибокого вивчення існуючих та нових потреб споживачів за рахунок застосування новітніх концепцій управління відносинами з ними та використання нових сервісів та послуг, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та цінності для клієнтів і формують їх лояльність на майбутнє при досягненні цілей суспільного розвитку.

Шаров Ю. [204] зазначає, що в європейській практиці поняття «публічного управління» передбачає декілька вимірів:

- урядування (governance) – колективне вироблення та реалізація стратегічних рішень через механізм консенсусу, узгодженої політики та координації дій всіх залучених учасників;
- адміністрування (administration) – розподіл обов'язків та повноважень між учасникам, інформаційно-комунікативне забезпечення координації вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між суб'єктами урядування;
- менеджмент (management) – комплекс процесів, які базуються на інституційній основі адміністрування та спрямовані на виконання прийнятих в системі врядування стратегічних рішень шляхом застосування раціональних управлінських технологій, методів, форм та засобів управління.

Мельник А. [118] розподіляє публічне управління, які орієнтуються на реалізацію публічних (спільних) інтересів на державне управління та громадське управління. В державному управлінні суб'єктом є органи державної влади, а в громадському – громадські інституції. І державне і громадське управління взаємодоповнюють одне одного та знаходяться в постійній взаємодії, базуючись на єдності публічних інтересів, а також з метою посилення дієвості

управлінського впливу та його узгодженості. Визначальна роль належить державному управлінні, що має вагомий управлінський вплив на всі сфери життя суспільства. Хоча в умовах демократичних перетворень відбувається і зростання вадливості участі громадських структур в управлінні як суспільними так і державними справами.

Поллітт К. та Букерт Г. [273] використовують дефініцію «публічне управління» також в декількох значеннях:

- як діяльність державних службовців та політиків;
- як системне вивчення діяльності, процедур та структур;
- як структуру та процедури органів державної влади.

В результаті аналізу поглядів різних авторів на поняття дефініції «публічне управління» слід зробити певні висновки:

1. Перш за все, слід зауважити, що не існує єдиного підходу до трактування даного поняття. Крім того деякі погляди зовсім не співпадають з іншими. Одні вважають, що це є діяльність органів управління, інші що це процес взаємодії влади та громадських інституцій, а є підходи де публічне управління розглядають як структуру органів управління.

2. Однією зі спільних рис є те, що більшість авторів наголошують на тому, що в якості суб'єктів управління виступають органи влади (державної влади та самоврядування) та громадські інституції. Саме поява останніх в структурі суб'єктів управління і призвела до переходу від державного управління до публічного. Деякі автори додають сюди ще й бізнес структури.

3. Управлінський вплив здійснюється через реалізацію функцій менеджменту і більшість з авторів вважають, що до них належать: планування, організація, керівництво, координація та контроль. Частина ж авторів наголошує, що на даному етапі розвитку має бути в рівній мірі представлені як управлінські функції з боку влади, так і постійна підтримка та участь громадського сектору в цьому процесі.

4. Є автори, які вже на даному етапі розуміють, що сучасне публічне управління в Україні має адаптуватись під сучасні моделі, що переважають в

розвинутих країнах світу, особливо до мережевого публічного управління, при якому процес є багатограним зі значними взаємозв'язками і рівнем взаємозалежності.

5. Що до об'єкта управління більшість авторів також сходяться до думки, що в його якості виступають певні суспільні відносини, спільна діяльність людей. Однак якогось чіткого формулювання того, що саме є об'єктом не зазначається.

6. В якості результату процесу публічного управління деякі автори виокремлюють сталий розвиток. Інші в якості головного результату зазначають про якісні публічні послуги. Ще частина наголошує, що результатом має бути саме розвиток об'єкта управління. Така відсутність чіткої позиції на нашу думку пов'язана саме з тим, що не виокремлено більш чітко об'єкт управління.

Виходячи з двох останніх пунктів пропонуємо розглянути об'єкт управління виходячи з рівня публічного управління, а саме – державний, регіональний та місцевий/територіальний. Відповідно до реформи децентралізації, а також ряду законодавчих актів (Закон України «Про засади державної регіональної політики» [159], Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» [47], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [160], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [163], Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [156] та ін.) в Україні діє територіально-орієнтований підхід до публічного управління. Тому пропонується в рамках публічного управління на рівні регіону розглядати останній як сукупність певних територіальних громад. Саме вони і є сукупністю людей, які мають спільні цілі розвитку тієї чи іншої території (використовуючи власні переваги та нівелюючи недоліки) і регіону та країни в цілому.

Таким чином, проаналізувавши існуючі підходи та систематизувавши отриману інформацію пропонується власне визначення публічного управління на регіональному рівні. Отже, публічне управління регіоном являє собою мережеву систему керування регіоном, що реалізується шляхом взаємодії рівноправних суб'єктів управління (органи влади, бізнес, громадяни та інші державні і недержавні інституції) та їх узгодженого опосередкованого та/або безпосереднього владного впливу на об'єкт управління (територіальні громади) з метою забезпечення максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку регіону.

Розглянемо більш детально всі складові елементи даного визначення:

- мережева система керування регіоном – у відповідності до новітніх концепцій публічного управління таких як нове публічне врядування (New Public Governance), мережева держава (Network Governance), належне врядування (Good Governance) (див. п.п. 1.1), які набули широкого поширення у розвинутих країнах світу, організація та реорганізація процесів в межах реалізації управлінських функцій передбачає широку мережеву співпрацю та демократію. Саме тому сучасна система публічного управління повинно являти собою мережу, яка і керує регіоном;

- взаємодія рівноправних суб'єктів – на сьогоднішній день сфера публічного управління являє собою не лише взаємовідносини між владою та громадянами, до цього процесу залучено чимало і інших суб'єктів. Хоча, одним з головних факторів є перехід до нової концепції публічного врядування – маркетингової, коли громадянин виступає в ролі клієнта публічних послуг і в якості зацікавленої особи. Адже, саме громадяни виступають в ролі платників податків, замовників та користувачів публічних послуг. Крім того, на сьогодні передбачається активне співробітництво з приватним сектором, коли може відбуватись активне залучення бізнесу в сферу надання публічних послуг. В розвинутих країнах світу в більшій мірі до такої співпраці залучається малий та середній бізнес (особливо в сфері територіального розвитку). Однак можливі і виключення. Окрім бізнес структур до співпраці можуть долучатись і інші

державні та недержавні інституції, такі як заклади освіти, наприклад. Це напрям співробітництва досить давно використовується в розвинутих країнах світу. Це також можуть бути некомерційні недержавні організації або засоби масової інформації і т.п. Важливим аспектом є те, що у відповідності до попереднього складового елементу всі ці суб'єкти є рівноправними один перед одним і можуть самостійно за власним бажанням приймати участь в регіональному управлінні. Що стосується органів державного управління на регіональному рівні, то вони виконують свої службові обов'язки в межах наданих повноважень. Слід зауважити, що рівноправна взаємодія відбувається в межах дотримання законів та розподілених обов'язків та повноважень для кожного суб'єкта. Так, відповідно до ст. 1, 5, 7, 13, 15, 38, 55, 56, 140-146 Конституції України та принципу демократизму визначається роль народу як єдиного носія і джерела влади, яку він реалізовує як опосередковано – через органи державної влади та місцевого самоврядування та делеговані їм від громади повноваження, так і безпосередньо (наприклад, створення органів самоорганізації населення, громадський бюджет тощо, партнерство) [82];

- узгодженого опосередкованого та/або безпосереднього владного впливу на об'єкт управління – передбачається, що якщо всі суб'єкти управління є рівноправними, то якщо вони прийняли рішення примати участь в процесі публічного управління, то до їх думки мають дослухатись всі інші і відповідно узгоджувати прийняті управлінські рішення. Базується таке твердження на попередніх змістовних складових. Так у відповідності до концепції мережевої держави публічне управління передбачає встановлення цілей, робота над досягненням яких відбувається в процесі узгодженої взаємодії, координації, моніторингу роботи широкого кола осіб [213]. Нове публічне врядування (New Public Governance) передбачає збільшення мережевого співробітництва у таких гілках як держава-бізнес (GB), держава-некомерційні організації та держава-громадяни (GC) задля вирішення загальних проблем та створення суспільної цінності [267, 268, 291]. Відповідно до Принципів належного врядування, що затверджені Радою Європи [211], центральною ланкою публічного управління є

громадяни, які беруть активну участь в процесах прийняття рішень безпосередньо або через представників, а головною метою є досягнення консенсусу в прийнятті управлінських рішень для розвитку громади, при цьому відбувається обмін знаннями та досвідом з приватним сектором, громадянськими представниками на різних рівнях;

- об'єкт управління (територіальні громади) – як вже нами зазначалось раніше саме територіальні громади є головними об'єктами реалізації регіональної політики і є основою розвитку регіону в цілому. Від того які громади зможуть об'єднатись і як вони реалізують намічені цілі залежатиме і загальний розвиток регіону;

- метою є максимізація суспільного добробуту та рівня розвитку регіону – виходячи з того, що об'єктом публічного управління виступають територіальні громади, які по суті є сукупністю громадян, які там мешкають, то відповідно і результатом впливу на них має бути рівень суспільного добробуту цих громадян. А вже виходячи з цього можна отримати і розвиток регіону, адже якщо більшість громадян не задоволені якістю публічних послуг і не мають певний рівень добробуту, то про розвинутість цього регіону не слід і говорити.

Графічна інтерпретація авторського погляду на трактування публічного управління на регіональному рівні представлена на рис. 1.4.

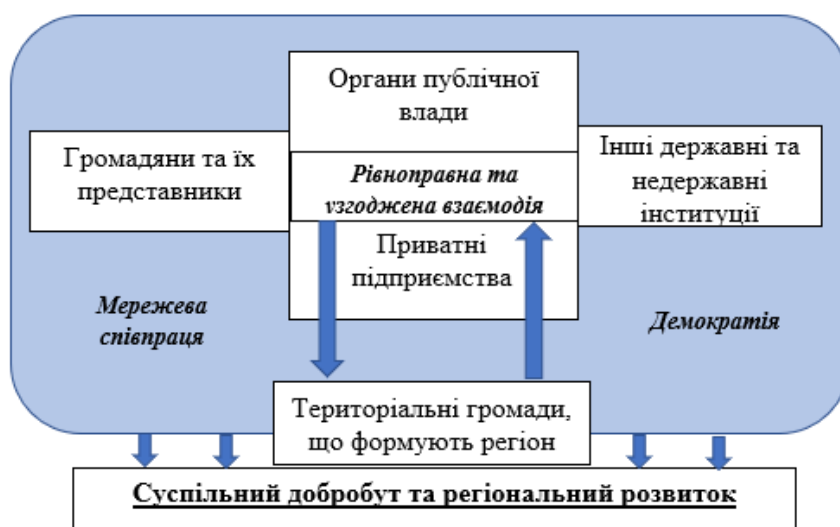


Рис. 1.4 Графічна інтерпретація авторського підходу до дефініції «публічне управління на регіональному рівні» (складено автором)

Від так, слід зауважити, що на рис. 1.4 подано об'єкт публічного управління, а саме територіальні громади в межах мережі (виділено синім блоком) публічного управління, яка представлена його суб'єктами у їх взаємозв'язку. Це пов'язано з тим, що по суті суб'єкти також є елементами територіальних громад, тобто досить складно розмежувати повністю їх взаємозв'язок. Таким чином шляхом активної взаємодії всіх суб'єктів публічного управління відбувається процес керування територіальними громадами та регіоном в цілому. Такими формами взаємодії можуть бути: з населенням громади – шляхом інформування, консультування, залучення через голосування, співпраці (наприклад, шляхом реалізації громадського бюджету), розширення повноважень для реалізації владних прав, сітізенсорсингу тощо; з бізнес структурами – шляхом реалізації публічно-приватного партнерства або безпосереднього делегування повноважень на надання ряду публічних послуг (наприклад, пасажироперевезення, вивіз та утилізація твердих побутових відходів та ін.); з іншими суб'єктами – наприклад, співпраця з закладами вищої освіти в сфері розробки програм розвитку або навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Для кращого розуміння сутності та змісту сучасного публічного управління проведемо аналіз його взаємозв'язку і з іншими категоріями в даній сфері, а саме: публічна влада, публічна служба, публічне адміністрування, публічне врядування та публічна політика.

В цілому публічну сферу зазвичай розглядають з кількох позицій.

По перше, вона являю собою сферу життя суспільства, його комунікативний простір, в межах якого відбувається безпосередня артикуляція інтересів окремих індивідів та соціальних груп за рахунок обговорення значущих для суспільства проблем, де відбувається формування громадської думки та демонстрація здатності окремих суб'єктів до розробки, узгодження та узаконення аргументованих колективних рішень. З іншого боку вона є соціальним простором, в якому громадськість та публіка взаємодіють та спілкуються один з одним та з суспільством в цілому для вирішення суспільних

проблем. Німецький філософ Ю. Габермас (який є автором концепції публічної сфери) зазначає, що це поняття являє собою мережу передачі інформації та точок зору. Він визначає такі ключові елементи в розвиненій публічній сфері:

- середовища публічного обговорення проблем;
- добровільні об'єднання громадян;
- засоби та форми вираження думок та дорадчої діяльності (журнали, лекції, газети, книжки, дебати, форуми, твори мистецтва);
- інфраструктура публічних медіа (в т.ч. Інтернет) [70, 128].

Публічна влада представляє собою право, а також здатність та можливість організувати суспільне життя, що проявляється у формі державної влади і влади місцевого самоврядування, реалізується на базі принципів пропорційності та субсидіарності з активним залученням громадян через спеціально територіально і ієрархічно організований апарат від імені всього суспільства, користуючись правом легітимного примусу, маючи асиметричний характер та спрямовуючи на вирішення в інтересах суспільства суспільно значущих прав [205].

Публічна влада є вольовими відносинами між людьми, які полягають в організації їх сумісної діяльності, вона є виробленою на основі спільних інтересів всього населення окремо взятої території, що виділена з суспільств.

Складовими публічної влади є здатність, можливість та право на використання авторитету або силового впливу органами державного апарату, органами місцевого самоврядування і різноманітних суспільних інституцій на суспільне життя.

Якщо влада не здійснюється від імені всього народу і не поширюються на все населення країни, то вона не є публічною. І відповідно до цього вона може виникати виключно на певній території і визнати її можуть лише ті громадяни, які там проживають чи перебувають. Тобто суб'єктами публічної влади є населення певної територіальної громади чи люди (в т.ч. іноземці), які там перебувають [89].

Публічна служба являє собою службову діяльність фізичних осіб, що перебувають на державних посадах, в державних колегіальних органах, прокуратури, органах судової влади, а також сюди включається військова служба та альтернативна служба, будь-яка інша служба в державних органах та/або органах місцевого самоврядування. Що присвячена виконанню повноважень суб'єктів публічного права [55].

Публічна служба являє собою відкриту динамічну систему, до складу якої входять [169]:

- державні органи, повноваженнями яких є здійснення державного управління;
- органи місцевого самоврядування, які задіяні до представлення та реалізації інтересів територіальних громад;
- державні службовці, а також посадові особи місцевого самоврядування та інші працівники, які впливають на реалізацію державних завдань та функцій;
- документи, процедури та процеси, які пов'язані з функціонуванням та розвитком самої системи публічної служби та функціонуванням в її межах підсистем і елементів, а також їх нормативно-правова регламентація;
- зв'язки, що утворені між підсистемами та елементами всієї системи публічної служби.

Загалом сучасні підходи до розуміння публічної служби як системи полягають у встановленні принципів та закономірностей функціонування і розвитку самої публічної служби, визначенні процесів та чинників її функціонування і розвитку, виявленні взаємовідносин та взаємозв'язків між всіма елементами, компонентами і підсистемами публічної служби, а також між всією системою публічної служби та суспільства [143].

Публічне адміністрування є спрямованою на підготовку та впровадження публічних управлінських рішень, надання публічних послуг та управління персоналом організаційно-розпорядча діяльність державних службовців та посадових осіб. Публічне адміністрування є частиною публічного управління, що здійснюється на професійні а не політичні основі і передбачає залучення

неурядових партнерів для спільного вирішення поставлених в цій сфері потреб [128].

Інструментами публічного адміністрування є різноманітні механізми, які забезпечують належне функціонування публічної адміністрації. До їх складу відносяться адміністративні акти, підзаконні нормативні акти, адміністративні договори тощо. Головним інструментом для врегулювання суспільних відносин є нормативні акти, які видаються публічною адміністрацією та мають обов'язкову юридичну силу. Адміністративні договори є угодами між адміністративними органами та юридичними чи фізичними особами, що укладаються з метою вирішення публічних завдань. Адміністративні акти є індивідуальними рішеннями, які стосуються прав і обов'язків окремих осіб чи їх груп [119]. Крім того до основних інструментів публічного адміністрування належать плани та фактичні дії публічної адміністрації [90].

Публічне адміністрування є діяльністю держави чи іншого органу публічної влади, яке не відноситься до законодавчої, політичної чи судової гілки, а є частиною виконавчої і відповідає за ефективне виконання державних завдань в частині адміністрування [251].

Публічне врядування є різновидом управлінської діяльності як суб'єктів публічної влади так і громадянського суспільства, яка призводить до самокерованості суспільної системи та забезпечує її розвиток в спільно визначеному напрямі. Публічне врядування має на меті підвищення результативності та ефективності управління суспільним розвитком за рахунок залучення стейкхолдерів до формування та реалізації відповідних публічних управлінських рішень [128].

Публічна політика є курсом дій органів публічного управління а також суспільних інституцій, в основі який є узгодження та наближення інтересів всіх зацікавлених сторін з метою досягнення значимих для суспільства цілей та виконання на шляху цього різного роду завдань. До складу публічної політики відносяться:

- публічна проблема над вирішенням якої необхідно працювати;

- цільова група, що перебуває в межах публічної проблеми, а також кінцеві адресати, в яких ця проблема і виникла і над вирішенням якої працюють;
- задекларовані наміри в сфері вирішення публічної проблеми;
- необхідна для вирішення публічної проблеми кількість рішень та дій;
- інституційно формалізована програма дій, яка передбачає залучення зацікавлених сторін;
- формалізовані актив впровадження;
- публічний, громадський, інституційний контроль за результатами діяльності [287].

У відповідності до сфери застосування публічна політика може розподілятися на:

- публічна політика в сфері природокористування – проявляється сукупністю екологічних, політичних, фінансових, соціальних і інших відносин між органами влади, громадськими організаціями, населенням та бізнесом, які виникають через використання земельних, біологічних, водних, повітряних та сировино-мінеральних ресурсів для потреб людини, а також навколишнього природного середовища як екосистеми в цілому. Цілями публічної політики в сфері природокористування є охорона, відтворення, екологічно та економічно ефективне використання всіх природних ресурсів, стимулювання переходу на альтернативні природозберігаючі технології, забезпечення чистоти довкілля, міжнародне екологічне співробітництво, сталий розвиток держави та збереження її природного потенціалу для майбутніх поколінь [77];

- публічна політика в сфері цифрової економіки – є курсом дій, метою якого є підтримка розвитку цифрової економіки (економічна діяльність яка реалізується за допомогою використання інформаційно-комп'ютерних технологій), використання її можливостей задля забезпечення сталого розвитку. Дана політика потребує достатньо глибокої взаємодії уряду з цифровим бізнесом, професійною спільнотою, інститутами громадянського суспільства [73];

- публічна політика забезпечення економічної безпеки – цілеспрямована дія держави та суб'єктів господарювання, що направлена на ліквідацію,

нейтралізацію чи/або зменшення сукупності, загроз, небезпек, викликів та ризиків, що постають перед економічною безпекою та має на меті досягнення суспільних цілей, запланованих в економічній сфері суспільного життя [202];

- публічна політика забезпечення національної безпеки – цілеспрямована дія політичного керівництва держави, а також всіх суспільних інституцій, направлена на визначення цілей та завдань стосовно захисту національних цінностей та інтересів, розроблення на цій основі форм, засобів та методів їх досягнення та реалізації національних пріоритетів в межах різних сфер публічної політики (соціальної, економічної, військової, етнонаціональної, міжнародної, освітньої, військово-промислової, кадрової, бюджетної тощо) [1];

- публічна політика забезпечення якості освіти – є процесом врегулювання відносин та узгодження дій між органами влади і місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства під час розробленні вимог та забезпеченні умов досягнення критеріїв і показників якості освіти (як системи, процесу та результату) визначених національними стандартами [105];

- публічна політика у сфері відновлення історичної пам'яті – заходи органів публічної влади і інститутів громадянського суспільства стосовно цілеспрямованого виявлення, збереження та затвердження в свідомості суспільства пам'яті про значущі для життєдіяльності та відтворення нації події, а також процеси минулого, які відповідають інтересам національного та державного творення [71];

- публічна політика у сфері зайнятості – діяльність публічної влади з цілеспрямованого впливу її суб'єктів на сферу праці, метою якої є задоволення потреб в робочій силі, ліквідація безробіття та неповної зайнятості задля стимулювання економічного розвитку та підвищення якості життя населення. У відповідності до Конвенції Міжнародної організації Праці публічна політика в країнах-членах має відповідати наступним цільовим настановам: робота для всіх, хто бажає працювати; робота має бути якомога продуктивнішою; забезпечення свободи вибору роботи та широкі можливості для кожного в сфері професійної підготовки, використання навичок та здібностей в роботі, незалежно від расової

приналежності, статті, політичних поглядів, релігії, соціального та іноземного походження [210];

- публічна політика у сфері захисту гуманітарних прав – забезпечення органами публічного управління реалізації гуманітарних прав як в широкому (захист та правова відповідальність за порушення індивідуальних прав та свобод людини та громадянина), так і вузькому (унормування індивідуальних прав в різних сферах діяльності) значенні [185];

- публічна політика у сфері захисту соціальних прав – розробка та реалізація політики партнерської взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та інших суб'єктів шляхом делегування їм повноважень з метою забезпечення можливості реалізації сукупних прав індивіда в соціальній сфері, яке проявляється через юридичну можливість набуття соціальних благ від держави за умови настання певних умов, користування, володіння, розпорядження ними, їх захисту чи вчиненні дій в соціальній сфері [185];

- публічна політика в сфері культури – постійна взаємодія влади, бізнес-структур, інститутів громадянського суспільства, що ґрунтується на взаємній відповідальності за функціонування культури в повній мірі і має на меті задоволення культурних потреб людини, окремих суспільних груп чи суспільства в цілому, підтримку культурного розвитку [71];

- публічна політика у сфері людського капіталу – діяльність органів державного управління, в основі якої механізм публічного узгодження інтересів всіх зацікавлених осіб (представників громадянського суспільства, державних та недержавних інститутів, наднаціональних структур) з метою людського розвитку. Людський розвиток можна розрахувати за допомогою індексу HDI (Human Development Index – індекс людського розвитку), який складається з трьох показників: очікувана тривалість життя та навчання, рівень життя населення. Даний показник стосується сфер освіти, охорони здоров'я та підтримки рівня життя населення (система соціального захисту, пенсійне забезпечення, трудові відносини та оплата праці, розвиток соціальної інфраструктури тощо.) [124];

- публічна політика у сфері регулювання доходів населення – сукупність заходів та норма законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, які проводяться та затверджуються державними установами та органами місцевого самоврядування, а також громадськими організаціями задля стабілізації доходів громадян і їх зростання в залежності від соціально-економічних умов суспільного розвитку. Дана політика повинна бути направлена на формування таким умов, які б сприяли нормальному відтворенню населення і його розвитку [59];

- публічна політика в сфері соціальної інтеграції – діяльність органів публічного управління направлена на об'єднання частин соціуму та встановлення оптимальних взаємозв'язків між відносно самостійними та мало пов'язаними між собою об'єктами (державою, соціальними класами, організаціями, групами, індивідами) та перетворення їх у єдину цілісну систему, частини якої узгоджені та взаємозалежні спільними інтересами та цілями [1815

- публічна політика у сфері соціально-трудових відносин – сукупність заходів виконавчого, законодавчого та контролюючого впливу на елементи соціально-трудових відносин та їх систему в цілому, що реалізуються державними органами та місцевим самоврядуванням задля реалізації прав людини на працю і соціальний захист. Дані заходи мають два аспекти – активний (підвищують рівень соціально-трудових відносин) та пасивний (виправлення наслідків неврегулювання соціально-трудових відносин) [59];

- публічна політика у сфері суспільної консолідації – діяльність з узгодження спільних інтересів, які направлені на об'єднання, зміцнення, згуртованість індивідів, соціальних груп, спільнот, організацій, нівелювання або послаблення конфронтаційних процесів задля досягнення поставленої мети [185];

- публічна політика щодо внутрішньо переміщених осіб – діяльність органів публічного управління стосовно розроблення та реалізацію політичних рішень направлених на вирішення суспільно значимих проблем внутрішньо переміщених осіб: можливість реалізації прав і свобод на зайнятість,

загальнообов'язкове державне соціальне страхування, пенсійне забезпечення, соціальні послуги, соціальну адаптацію, освіту та інші визначені Конституцією та законами права [189];

- інклюзивна публічна політика – сукупність цілей, завдань, засобів та узгоджених дій міжгалузевого характеру протягом певного періоду часу направлена на зменшення соціальної нерівності, рівного доступу до різного роду послуг, забезпечення прав і свобод кожної особи, включаючи залучення всіх зацікавлених в процесі розробки актуальних суспільних рішень та їх реалізацію [38];

- публічна політика євроатлантичної інтеграції України – діяльність органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства, спрямована на затвердження в Україні демократичних цінностей, сумісності сектору безпеки та оборони України та державами-членами НАТО, набуття Україною членства в Організації Північноатлантичного договору [152];

- публічна політика європейської інтеграції України – ціле направлена діяльність органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства, метою якої є зближення України та Європейського Союзу в економічній, політичній, безпековій та правовій сферах за рахунок створення та впровадження надійних механізмів демократії, політичної стабільності, безпеки, подолання технологічної відсталості, модернізації, залучення іноземних інвестицій, підвищення конкурентоспроможності, виходу на ринки ЄС [139].

За результатами аналізу всього вищеперерахованого пропонується авторський погляд на поєднання категорій, що пов'язані з теорією публічного управління (рис. 1.5).

Таким чином, на рис. 1.5 показано, що суспільство (народ як джерело влади) шляхом обрання представників влади, залучення своїх представників з боку громадян, підприємств та інших стейкхолдерів приймає участь в публічному управлінні з метою реалізації публічної політики. Найбільш актуальні на сьогоднішній день сфери публічної політики представлено в блоці діяльності. Органи влади в даному випадку представляє публічна служба, яка

здійснює публічне адміністрування. Публічне управління є більш широким поняттям і передбачає стратегічне планування та керування розвитком суспільства в різних сферах, а не лише зосереджується на діяльності органів влади. Весь цей процес разом і є публічною владою.

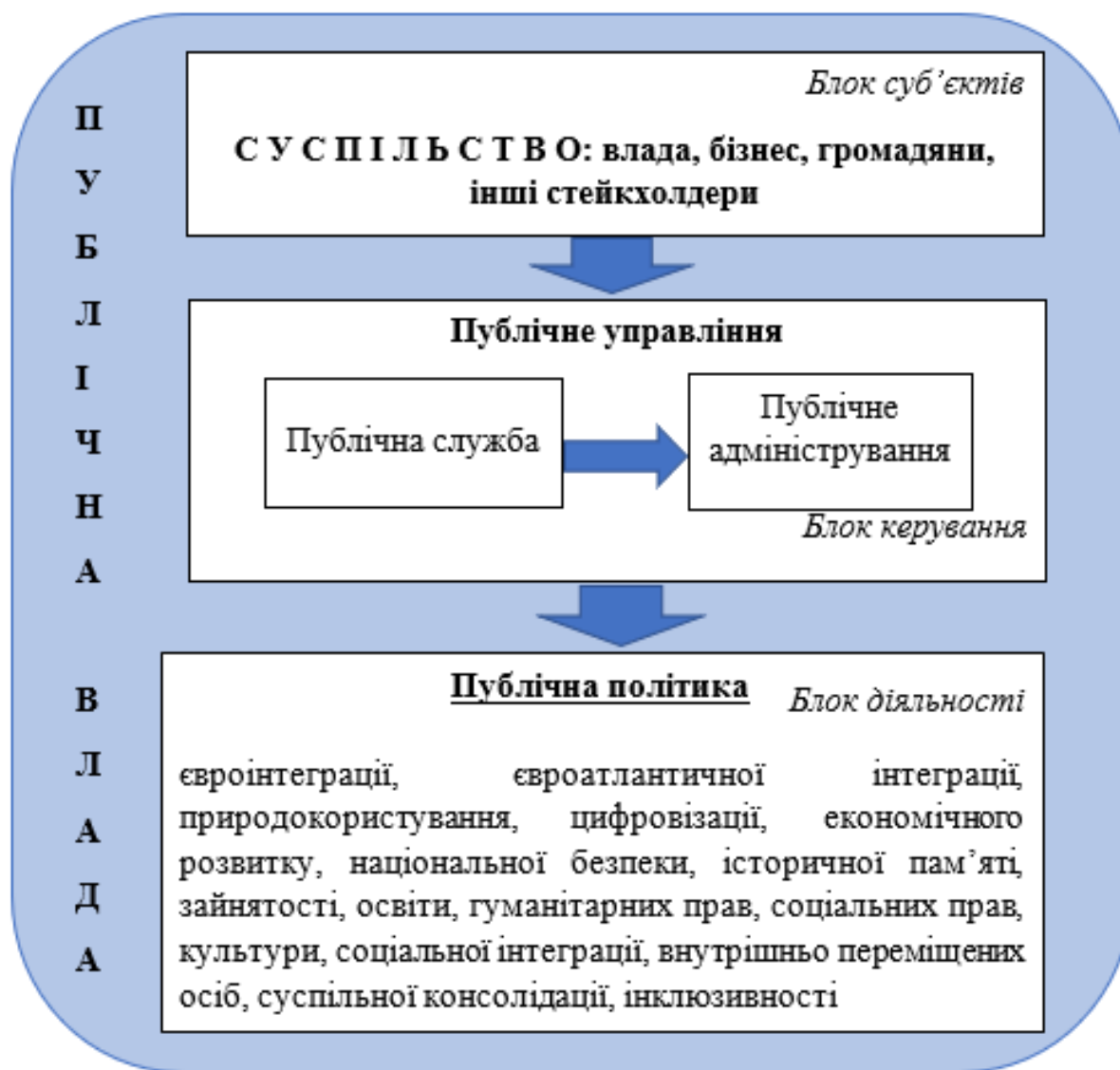


Рис. 1.5. Взаємозв'язок категорій в сфері публічного управління (складено автором)

Підсумовуючи все вище викладене можна зробити наступні висновки:

1. Система публічного управління є однією з найважливіших сфер суспільного життя. Адже саме його результати засвідчують рівень добробуту

громадян. За результатами проведеного аналізу різних поглядів науковців на категорію «публічне управління» нами запропоновано власне визначення. Публічне управління регіоном являє собою мережеву систему керування регіоном, що реалізується шляхом взаємодії рівноправних суб'єктів управління (органи влади, бізнес, громадяни та інші державні і недержавні інституції) та їх узгодженого безпосереднього та/або осопередкованого впливу на об'єкт управління (територіальні громади) з метою забезпечення максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку регіону. Детально розглянуто і обґрунтовано кожен складову даного визначення. Запропоновано графічну інтерпретацію авторського підходу до дефініції «публічне управління на регіональному рівні». Запропоноване авторське визначення поглиблює теорію публічного управління в частині його адаптації до новітніх концепцій, які використовуються в світі, а графічна інтерпретація дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язки в системі публічного управління на регіональному рівні.

2. Проведено аналіз взаємозв'язку публічного управління з іншими категоріями в даній сфері, а саме: публічна влада, публічна служба, публічне адміністрування, публічне врядування та публічна політика. За його результатами запропоновано авторський погляд на поєднання та взаємоузгодження категорій, що пов'язані з теорією публічного управління. Зазначено, що публічне управління реалізується з метою здійснення публічної політики, найважливішими сферами якої є: євроінтеграція, євроатлантична інтеграція, природокористування, цифровізація, економічний розвиток, національна безпека, історична пам'ять, зайнятість, освіта, гуманітарні права, соціальні права, культура, соціальна інтеграція, внутрішньо переміщені особи, суспільна консолідація, інклюзивність.

1.3. Становлення, сучасний стан та тенденції розвитку публічного управління в Україні

За останнє десятиріччя сфера публічного управління пройшла шлях чималих реформ та викликів на шляху модернізації у відповідності до потреб суспільства та умов входження України до Європейського Союзу у якості гідного партнера та країни-члена. Однак, не зважаючи на цей факт процес удосконалення сфери публічного управління не зупиняється і продовжується, навіть враховуючи військовий стан в країні. Це пов'язано з тим, що потреби громадян постійно зростають та змінюються під впливом різних факторів, та і сама система публічного управління постійно трансформується.

Питання модернізації сфери публічного управління представлено в роботах таких авторів: Н. Алюшина [3], В. Афанасьєва та В. Вишневський [5], В. Бакуменко [7], Д. Грицишен [72], Н. Гончарук та А. Чередниченко [30], Ю. Городніченко, І. Сологуб, Ведер ді Мауро Б.[20], Б. Данилишин [37], С. Желіховський [60], А. Дикий [52], І. Драган [72], В. Дзюндзюк [50], М. Коваленко та І. Дунаєв [78], В. Козак [80], В. Куйбіда, С. Куйбіда, В. Теличко [94], О. Линдюк [102], І. Луциків [106], М. Масик й Г. Дмитренко [113], О. Назаренко та Озарко К.С. [125], Р. Олексенко [136], В. Пасічник [95], С. Попов [7], Л. Прудіус [31], О. Решота [175], С. Свірко [179], Т. Тростенюк [52], В. Яценко, О. Орел та І. Комаровський [211] та ін. Однак не дивлячись на кількість публікації і досі не має єдиного підходу до визначення еволюції публічного управління в Україні, її особливостей та порівняння з загальними концепціями.

Виходячи з цього актуалізується питання встановлення особливостей становлення та розвитку публічного управління в Україні. Адже наша країна має свої історичні передумови та реалії сьогодення, які значно вплинули як на сферу публічного управління так і розвиток держави в цілому.

З початку проголошення незалежності наша країна отримала певний спадок, який залишився їй від адміністративно-командного управління притаманного

всім країнам колишнього СРСР. Він полягав в тому, що економіка перебувала в періоді стагнації, а деякі її галузі – спаді, відбувалось становлення держави в світовому співтоваристві в новому незалежному форматі, населення перебувало в стані формування нового рівня довіри/недовіри до влади, сфера державного управління потребувала значних змін, пов'язаних з переходом до ринкової економіки. Сама на цьому етапі країна мала змогу перейти від традиційного державного менеджменту до концепції нового державного менеджменту. Однак зробити це в 1990х рр., як це відбулось в економічно розвинутих країнах світу виявилось не можливим. Хоча певні аспекти публічного управління почали з'являтися з розвитком демократії та громадянського суспільства напочатку 2000-х рр. Детальний аналіз модернізації публічного управління в Україні проведено Хребтовою А.А. в своїй роботі [198]. Це, а також аналіз інших робіт [13, 172] дозволило нам представити хронологію появи основних елементів публічного управління в Україні (табл. 1.3). Від так, нами на основі аналізу сутності та змісту події, які відбувались в той чи інший час було зроблено висновок про відповідний їм елемент публічного управління.

Таблиця 1.3

Хронологія та елементи модернізації публічного управління в Україні
(складено автором за 13, 172, 194, 199, 232)

Період	Подія	Елементи/заходи публічного управління
1	2	3
Період до повномасштабного воєнного вторгнення		
2002 р.	Розвиток демократії та громадянського суспільства	Перші протести на початку 2000-х рр. свідчать про формування відповідального громадянського суспільства в країні
2003 р.	Поява інформаційної системи «Електронний уряд»	Органи влади розпочали роботу в сфері доступності та відкритості перед громадянами

Продовження табл. 1.3

1	2	3
2010 р.	Прийняття Концепції розвитку електронного врядування в Україні Робота Національного центру підтримки електронного урядування (пізніше Державного агентства з питань електронного урядування України)	
2014 р.	Підписання Угоди про асоціацію Україна – ЄС	Запровадження перших елементів нового державного менеджменту та нового публічного врядування в частині новостворених територіальних громад: співпраця з населенням, громадськими організаціями та бізнес структурами в сфері реалізації публічної політики, адміністративні спрощення (центри надання адміністративних послуг), програмно-цільове та гендерне бюджетування, контроль над наявними ресурсами, співпраця з міжнародними фондами, енергоефективність, надання комерційних послуг, мотивація оплати праці тощо
2015 р.	Прийняття Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» ВРУ ухвалила ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	менеджменту та нового публічного врядування в частині новостворених територіальних громад: співпраця з населенням, громадськими організаціями та бізнес структурами в сфері реалізації публічної політики, адміністративні спрощення (центри надання адміністративних послуг), програмно-цільове та гендерне бюджетування, контроль над наявними ресурсами, співпраця з міжнародними фондами, енергоефективність, надання комерційних послуг, мотивація оплати праці тощо
2016 р.	КМУ прийняв Стратегію реформування державного управління до 2020 (2021) р.	адміністративні спрощення (центри надання адміністративних послуг), програмно-цільове та гендерне бюджетування, контроль над наявними ресурсами, співпраця з міжнародними фондами, енергоефективність, надання комерційних послуг, мотивація оплати праці тощо
2016 р.	Розроблена програма «Цифрова адженда України 2020»	Її адаптація до аналогічної програми ЄС означала інтеграційні процеси та цифровізацію сфери публічних послуг
2017 р.	Вперше запущено оцінювання держслужбовців	Контроль за діяльністю та оцінка за здібностями

Продовження табл. 1.3

1	2	3
2017 р.	Схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади	Позбавлення та передача невластивих міністерствам функцій з реалізації політики
2018 р.	Прийнята Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України	Цифровізація сфери публічної діяльності
2019-2020 рр.	Реформи, що провело Міністерство цифрової трансформації: впровадження порталу «Дія», «Дія. Бізнес», «Дія. Цифрова освіта»	Посилення цифрової грамотності населення, набуття цифрових компетентостей держслужбовцями
2020 р.	Схвалено Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців	Прийнято рішення про гідну оплату праці держслужбовців, однак схвалена концепція є досить непрозорою через питання необмеженості та неврегульованості розміру надбавок
2021 р.	Прийняття Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 рр.	Дана стратегія має на меті створення сучасної, цифрової, прозорої, та сервісно-орієнтованої системи управління, що буде відповідати європейським стандартам належного адміністрування. Основними завданнями реформи є: <ul style="list-style-type: none"> - забезпечити професіоналізм державної служби; - забезпечити політичну нейтральність державної служби; - підвищити якість державних послуг; - вдосконалити процес прийняття рішень; - посилити підзвітність державних органів перед суспільством

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Період після повномасштабного воєнного вторгнення		
2022 р.	24.02 2022 р. Указ Президента України «Про введення воєнного стану»	Дія Закону України «Про правовий режим воєнного стану» зумовила повернення в певних аспектах до: <ul style="list-style-type: none"> - централізації влади: передачі державним органам влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям; - обмеження конституційних прав і свобод людини
2022 р.	Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану»	Більше свобод посадовцям державної служби, органам місцевого самоврядування, політичним посадовцям, керівникам суб'єктів господарювання державного сектору економіки, керівникам комунальних підприємств, установ, організацій – в частині відтермінування подання декларації (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції»)
2022 р.	Постанова КМУ №440 надала можливість виконання обов'язків держслужбовців дистанційно	Використання інформаційної системи HRIMS – система управління в держорганах людськими ресурсами (є альтернативою діловодства)
2022 р. - сьогодні	Заходи з врегулювання режиму воєнного стану	<ul style="list-style-type: none"> - робота з Силами територіальної оборони; - робота з внутрішньо переміщеними особами; - врегулювання взаємовідносин між військовими адміністраціями та місцевим самоврядування;

Продовження табл. 1.3

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> - посилення охорони об'єктів критичної інфраструктури; - організація та підтримка роботи бомбосховищ; - послаблення процедури публічних закупівель; - обмеження доступу до державних реєстрів, ряду сайтів органів публічного управління; - спрощення процедур маркування імпортової продукції, реєстрації техніки тощо.

Підсумовуючи дані з табл. 1.3 слід зазначити основні моменти, які притаманні сучасному стану публічного управління в Україні:

- активне впровадження та розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг, в т.ч. електронних публічних послуг. Варто зазначити, що в Україні є нерівномірність доступу до публічних послуг за регіонами та територіями, що пов'язано як з воєнним станом і наближеністю певних територій до зони бойових дій, окупованих територій чи територій небезпечних за міжнародним розташуванням, так і з активністю самих територій в сфері створення центрів надання адміністративних послуг. Крім того є проблема інтеграції ряду популярних послуг до центрів в зв'язку з тим, що існує надмірна централізація повноважень їх надання. Позитивним є той факт, що значна частина послуг вже представлена в електронній формі (наприклад, «Малютко»);

- процедура проведення конкурсів на посади державної служби приведена в цілому у відповідність до європейських стандартів, хоча і потребує ще подальшого вдосконалення – існує необхідність приведення її у відповідність до умов соціального дистанціювання. Крім того слід зробити акцент та залученні більш кваліфікованих кандидатів;

- ключовим питанням залишається запровадження ефективної класифікації посад держслужбовців та удосконалення їх оплати праці в руслі концепції «гідної оплати за результатами та кваліфікацією», в цьому ключі необхідним є подальше впровадження системи HRMIS;

- існування в системі публічного управління гендерної нерівності: дві треті частки державних службовців складають жінки, при цьому їх частка на посадах категорії «А» становить трохи більше десятої частини в загальній сукупності, а на посадах в міністерствах – трохи більше п'ятої;

- не дивлячись на те, що в системі підвищення кваліфікації та професійного розвитку персону вже було вжито чимало заходів (запроваджено аналіз потреб держслужбовців в навчанні, створено умови для конкуренції між державними і недержавними закладами освіти, створено Українську школу врядування тощо), вона не забезпечує своєчасне врахування пріоритетів розвитку публічного управління і її фінансування залишається недостатнім;

- досі застаріле законодавство в сфері державного планування та підзвітності, недостатня його координація з реформою управління державними фінансами призводить до низької ефективності планування діяльності органів влади.

Окрім того, аналізуючи дані з табл. 1.3 необхідно більш детально зупинитись на деяких аспектах.

Перше питання, яке потребує більшої уваги це період, коли в 2014 році країна повернула свій вектор на євроінтеграцію підписавши Угоду про асоціацію Україна – ЄС і однією з головних передумов подальшого розвитку як системи публічного управління так і країни в цілому стала співпраця з міжнародними організаціями та Європейським Союзом. Від так розпочався ряд реформ. В сфері публічного управління найбільш значущими є реформа децентралізації, антикорупційна реформа та реформа державної служби. Саме з цього етапу розпочалось активне перетворення державного управління в країні, яке керувалось концепцією традиційного державного менеджменту, на публічне управління, яке базується на засадах і принципах концепцій нового державного

менеджменту та нового державного врядування. В 2014 та 2018 рр. Європейська Комісія в своїх Стратегіях розширення зазначала, що реформа державного управління є однією з основоположних для прийняття рішення про вступ тієї чи іншої країни в Європейський Союз. В грудні 2023 р. рішення Європейської Ради було розпочато переговори про вступ України і надано ряд рекомендацій стосовно того, що потрібно зробити Україні для того щоб її сфера державного управління відповідала Принципам державного управління, розробленим Програмою SIGMA за ініціативою Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку і базуються на практиці країн-членів ЄС [266]. Принципи державного управління являють собою комплексну систему стандартів, які відображають цінності та поведінку, що хочуть бачити інші стейкхолдери (громадяни та бізнес та їх представники) від сучасного державного управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Напрями та цінності згідно Принципів державного управління SIGMA
(складено автором за [266])

Тематичні сфери	Основні цінності
1	2
Стратегія	Уряд має забезпечувати стратегічне бачення та лідерство задля гнучкого, інноваційного та такого, що постійно вдосконалюється державного управління, що здатне реагувати на нові виклики
Формування і координування політики	Уряд має гарантувати, що політика та бюджети будуть узгоджені, плануються та узгоджуються ефективно всім урядом, впроваджуються, оцінюються та контролюються у відповідності до чітко визначених цілей політики. Міністерства розробляють державну політику узгоджену у рамках відкритого процесу, заснованого на широкій участі, спираючись на аналіз та обґрунтовані факти

Продовження табл. 1.4

1	2
Державна служба та управління людськими ресурсами	Державні службовці є професійними, порядними та нейтральними. Їх набирають і просувають по службі за заслугами та на рівних можливостях, вони мають відповідні компетенції для ефективного виконання своїх завдань
Організація, підзвітність та нагляд	Організація державного управління має бути ефективною, а також дієвою на всіх рівнях державного управління. Органи державного управління відкриті, прозорі та використовують чітко встановлені внутрішні та зовнішні механізми підзвітності. Сильні наглядові органи діють в інтересах суспільства і захищають права громадян
Надання послуг та цифровізація	Органи державного управління ставлять у центр користувачів та надають легкодоступні та високоякісні послуги онлайн та офлайн всім особам і підприємствам. Цифровізація дозволяє приймати рішення на основі даних, робить можливими ефективні та дієві процеси та високоякісні і доступні послуги
Управління державними фінансами	Органи державного управління планують та управляють державними фінансами з метою забезпечення їх сталості та прозорості та уможливити досягнення цілей політики. Механізми контролю, закупівель і нагляду діють з метою ощадливості, ефективності та результативності використання державних ресурсів, що розподіляються на всіх рівнях державного управління

Зазначені в табл. 1.4 цінності мають бути пріоритетними в публічному управлінні на будь-якому рівні. По суті на сьогодні вони є векторами подальшого розвитку на шляху євроінтеграції та долучення до ОЕСР.

Загалом в рамках 6 представлених напрямів розроблено 32 принципи (270 підпринципів) [266]:

1. Стратегія державного управління та його постійне вдосконалення:
 - забезпечення стратегічного бачення та лідерства для гнучкого, інноваційного і постійно вдосконалюваного державного управління, яке здатне реагувати на нові виклики.
2. Організація, підзвітність та нагляд:
 - організація;
 - субсидіарність;
 - прозорість та відкритість;
 - зовнішній нагляд;
 - адміністративна процедура та судовий контроль;
 - громадська доброчесність.
3. Формування і координування політики:
 - центр уряду;
 - планування політики;
 - оцінювання впливу;
 - консультації реалізація та оцінювання політики;
 - парламентський контроль.
4. Державна служба та управління людськими ресурсами:
 - система зайнятості;
 - комплектування кадрами;
 - керівники вищої ланки;
 - мотивація та умови праці;
 - професійний розвиток.
5. Управління державними фінансами:
 - формування бюджету;
 - бюджетна звітність;
 - виконання бюджету;
 - внутрішній аудит;
 - внутрішній контроль;
 - законодавство про закупівлі;

- закупівельна діяльність;
- огляд закупівель;
- зовнішній аудит;
- фіксальна автономія.

б. Надання послуг та цифровізація:

- користувачі у центрі;
- впорядковані якісні послуги;
- доступність;
- цифровізація.

В табл. 1.5 подано результати, які здобула Україна за останні п'ять років в сфері їх досягнення.

Таблиця 1.5

Загальні середні значення індикаторів відповідності Принципам за напрямками для України [44]

Напрямок	2018	2021	2023
Стратегія	1,5	1,5	3
Формування і координування політики	2,5	2,6	2,6
Державна служба та управління людськими ресурсами	2,8	2,4	2,1
Організація, підзвітність та нагляд	2,8	3,4	3,2
Надання послуг та цифровізація	1,5	4,3	4,5
Управління державними фінансами	дані відсутні	2,9	2,8

Як видно з табл. 1.5 найкращого результату Україна має за напрямом надання послуг та цифровізації. В 2022 році Україна піднялась до 46 місця в порівнянні з 82 місцем в 2018 році за Індексом розвитку електронного врядування

ООН [68]. Цьому посприяла система електронної взаємодії «Трембіта» та портал «Дія». Найбільш популярними різновидами послуг, які замовляють через портал «Дія» у воєнний стан на сьогодні є [14]:

- отримання статусу внутрішньо переміщеної особи та оформлення відповідних виплат;
- повідомлення про пошкоджене майно в результаті військової збройної агресії РФ;
- використання цифрових документів: паспортів, документів на транспортні засоби та ін.;
- оформлення компенсації за прихисток внутрішньо переміщених осіб, працевлаштування тощо.

За оцінками Європейського Союзу сфера цифровізації в 2022 році була зазначена як одна з найпрогресивніших в своєму розвитку [178]. В цілому цифровізація не лише робить публічні послуги більш доступними та відкритими для всіх, але й ще значно зменшує прояви корупції. Так на думку [250] цьому сприяють наступні фактори:

- збільшення масиву відкритої інформації – саме електронне врядування запобігає зловживанню владою та стримує корупцію, а також підвищує рівень довіри громадян до влади через відкритий доступ до інформації;
- контроль дискредитиційної роботи – цифровізація надає можливість зменшити невірне тлумачення законів державними службовцями шляхом їх відкритості та можливості громадського контролю;
- зменшення можливості зустрічей віч-на-віч – неможливість вплинути на держслужбовців та провести корупційні дії як з боку громадян, так і органів влади;
- розширення конкуренції – можливість залучення до роботи цифрових інструментів приватних операторів.

Найбільше на зростання показника за напрямом надання послуг вплинули такі індикатори:

- надання послуг, що орієнтоване на громадян та бізнес;

- доступність адміністративних послуг;
- справедливість та ефективність адміністративної процедури;
- наявність факторів, що є сприятливими для надання адміністративних послуг.

Також значних результатів досягнуто за напрямом стратегія. Це пов'язано з тим що стратегію реформи державного управління України було оновлено та скориговано у відповідності з необхідністю інтенсифікації євроінтеграційного процесу. Крім того оновлена стратегія включає напрямки нівелювання викликів, пов'язаних з війною.

Погіршення індикаторів за іншими напрямами пов'язано з війною в країні. Як вже зазначалось раніше введення воєнного стану призвело до централізації влади та обмеження конституційних прав і свобод громадян. Це в значній мірі вплинуло і на сферу публічного управління.

Від так за принципом в сфері форсування та координації політики негативні тенденції спостерігались за такими індикаторами:

- якість моніторингу та звітування;
- процес ухвалення рішень та прозорість;
- якість планування політики в сфері євроінтеграції;
- консультації з громадськістю з питань політики [44].

За принципом в сфері державної служби та управління людськими ресурсами значне падіння відбулось за рахунок таких індикаторів:

- професійний розвиток державних службовців;
- призначення на державну службу на базі заслуг;
- призначення на державну службу та звільнення на основі заслуг службовців вищої ланки;
- звільнення з посади і пониження на основі заслуг;
- доброчесність держслужбовців;
- справедлива та конкурентна оплата праці держслужбовців.

За принципом в сфері управління державними фінансами на падіння показника вплинули такі індикатори:

- якість бюджетного процесу та достовірність бюджету;
- якість управління державним боргом;
- прозорість та всебічність звітності та контролю;
- законодавство та центральні установи в сфері публічних закупівель.

В цілому слід зазначити, що особливостями реалізації публічного управління у воєнний стан є [16]:

- обмеження влади в органів публічного управління та надання її військовому командуванню та військовим адміністраціям;
- зменшення фінансування (недостатній обсяг) ряду державних програм;
- потреба в збереженні та розвитку людського капіталу;
- потреба узгодження процесу управління ресурсами необхідними для подальшого реформування та євроінтеграції та такими, що мають бути спрямованими на повоєнну відбудову;
- ускладнення координації діяльності державних, громадських та бізнес інститутів під час прийняття рішень в умовах війни;
- потреба в нівелюванні рівня соціальної напруги в суспільстві, яка виникає під час реалізації внутрішньої політики через суперечності у відповідальності перед громадянами з одного боку, і під час реалізації зовнішньої політики – через відповідальність за виконання взятих зобов'язань стосовно залученої допомоги перед іноземними політичним та фінансовими партнерами;
- обмеження або неможливість вести інформаційну політику стосовно діяльності органів публічного управління та центрів надання адміністративних послуг на територіях, де ведуться бойові дії чи тимчасово окупованих територіях:
- необхідність формування ефективного інформаційного супроводу проєктів, направлених на відновлення країни та проведення подальших реформ;
- зміна діючих механізмів державного управління, зміна структури економіки, загострення демографічних та соціальних проблем, втрата частини бюджетних доходів, посилення бідності, інфляція та зниження інвестиційної активності бізнесу.

Що стосується тенденцій розвитку публічного управління в Україні, на думку [96] до основних тенденцій сучасного публічного управління в Україні відносяться:

1. Тенденції, які призводять до змін суб'єктів публічного управління (призводить до переходу від одноосібної влади):

- прискорення демократизації влади через використання партнерських підходів до процесу прийняття рішень;

- розвиток та диверсифікація форм і методів взаємодії з громадянами.

2. Тенденції, які призводять до змін об'єктів управління:

- актуалізація проблеми обмеженості ресурсів призводить до переходу від використання до створення ресурсів;

- перетворення ресурсів із засобів на об'єкт публічного управління;

- зміна залежності управління від матеріально-фінансових до інформаційних ресурсів.

3. Тенденції зміни цілей публічного управління та управлінських зв'язків (призводить до підвищення якості публічних послуг, мінімізацію корупційних проявів, пошуку напрямів розвитку публічної організації):

- зміщення акценту в управлінні з процесу на кінцевий результат та ефективність;

- акцент на висококваліфіковані кадри в сфері публічного управління, підвищення кваліфікації, гідну оплату праці та професійне навчання.

4. Тенденції зміни ціннісних орієнтацій в публічному управлінні:

- перенесення акценту з державних органів влади на людину як головного суб'єкта публічного управління;

- акцент на добробут громадянина в якості головної мети публічного управління;

- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень разом з керівниками, керуючись принципом теорії людського капіталу.

5. Тенденції зміни концепцій та підходів до публічного управління, тенденції європеїзації публічного управління:

- розробка теорій «прориву» - стрімкого просування системи управління до відновлення зони управління та власного відновлення для подолання стагнаційних та кризових явищ, прагнення країни до лідерства.

6. Тенденції до застосування новітніх технологій в процесі управління, електронного врядування (призводить до появи розвинутих територіальних громад):

- вдосконалення нормативно-правової бази в сфері місцевого самоврядування;

- реформа децентралізації.

В роботі [188] сучасні тенденції розвитку публічного управління розглянуто з позицій соціально-філософського аналізу. До них відносяться:

1. Тенденція «від департаменталізації до консолідованого управління». Зазначається, що концепція нового публічного менеджменту характеризувалась створенням автономних департаментів, що виконували окремі громадські функції [282], однак нові реформи в світі демонструють тенденцію на консолідацію і включення департаментів до складу вищих органів управління [239];

2. Тенденція «від прагматики дня до стратегічного управління» – розвиток здібностей суб'єктів управління нівелювати майбутні загрози і реагувати швидко та масштабно на всі виклики, на широке розповсюдження програмних методів управління, використання великих даних для комунікації з стейкхолдерами. Саме стратегічне управління вважається основою публічної політики [295];

3. Тенденція «формування гнучкої моделі керування». Економічні цикли стають більш короткими і органам публічного управління необхідно мати змогу швидко реагувати на всіх зміни, які відбуваються. Оцінити гнучкість управління можна через свободу і можливість прискорено приймати рішення, незалежно від очікуваних змін – поведінкових чи когнітивних [275];

4. Тенденція «від стійкого до стресостійкого управління» - можливість не лише протидіяти викликам, але і формувати нову політику враховуючи

отриманий досвід. В роботі [231] стресостійкість визначається як спроможність системи, суспільства чи спільноти, що знаходяться в умовах небезпеки, протистояти, адаптуватись, пристосовуватись, поглинати, перетворюватись та відновлюватись після небезпечних наслідків ефективним та своєчасним чином, в тому числі шляхом збереження та відновлення своїх структур та функцій. Для досягнення цього необхідним є постійне навчання на досвіді, отриманому від попередніх негативних обставин [283].

5. Тенденція «поствеберівська бюрократія». Досвід країн, що швидко розвиваються доводить, що важливими аспектами є розвиток державної служби та зростання витрат на неї, в результаті чого відбувається і зростання її ефективності. Причинами цьому є [256]:

- регулювання роботи в сфері державної служби відбувається на основі загальних нормативно-правових актів про працю, а не виключно про державну службу;

- взаємозв'язок кар'єрного зростання і ефективності діяльності;

- оплата праці держслужбовцям пропорційна компетентностям та результатам;

- активне стимулювання інноваційної діяльності, новітнім експериментам і т.п.

На думку Бакуменка В. [7] сучасні тенденції розвитку системи публічного управління багато в чому залежать від певного етапу інноваційного розвитку суспільства і впливають на розвиток держави в цілому. Ми в цілому погоджуємось з їх думкою, адже згідно з теорією економічних циклів стадія підйому під час розвитку залежать саме від інновацій, які з'являються на цих етапах.

Таким чином, зазначені тенденції дозволяють нам структурувати перспективні напрямки розвитку, в рамках яких необхідно створювати та впроваджувати інновації в сфері публічного управління (табл. 1.5). Адже саме сучасні тенденції розвитку і задають вектор для майбутніх інновацій. Хоча слід також зауважити, що з переходом на випереджаючий інноваційний розвиток в

різних сферах можуть з'являтися інновації (радикальні), які в подальшому самі формують нові тенденції. Прикладом в сфері публічного управління можуть бути перегляд законодавства чи перехід до мережевого управління. Варто також зауважити, що у відповідності до Закону України «Про інноваційну діяльність» [161] інновація має відповідати наступним критеріям: новизна (вдосконалення, новоутворення, ново застосоване); конкурентоздатність (краще задовольняти потреби клієнтів); здатність впровадження в певній сфері; ефективність (істотне поліпшення). Таким чином, при прогнозуванні майбутніх інновацій суб'єкти управління мають керуватись не лише визначеними на сьогодні тенденціями, але і цими критеріями.

Таблиця 1.5

Тенденції та перспективні інновації сучасного публічного управління в Україні (складено автором за [96, 181, 231, 239, 256, 275, 282, 283, 295])

Тенденція	Інновація
зміна суб'єктів публічного управління	новітні форми взаємодії влади громадян, бізнесу та інших стейкхолдерів спрощуючі інновації
розвиток четвертого сектору економіки	новітні інформаційні технології, цифровізація процесів публічного управління інновації в сфері управління знаннями новітні способи розвитку кадрового потенціалу нові публічні послуги
розвиток підходів управління	новітні підходи до публічного управління
перенесення цільових та ціннісних настанов з потреб держави до потреб громадян	новітні концепції публічного управління
орієнтація на довгострокову перспективу при одночасному врахуванні поточних кризових явищ	новітні методи нівелювання ризиків, стратегічного прогнозування та планування

Слід зауважити, що на основі вивчення еволюції становлення та подальшої модернізації публічного управління нами визначено, що ключовими комплексними інноваціями, які спричиняли позитивні зміни були наступні: інноваційні принципи, що призвели до підвищення рівня відкритості та підзвітності органів влади; інноваційні методи контролю за їх діяльністю та оцінки за здібностями; формування відповідального громадянського суспільства в країні; децентралізація в результаті чого були сформовані територіальні громади та відбулась передача частини повноважень і ресурсів від державних органів до органів місцевого самоврядування та ін. Всі вони відбулись під впливом тенденцій, що пов'язані з переходом від адміністративно-командного до демократичного управління, а також подальшими євроінтеграційними процесами, які є також актуальними і по теперішній час. Ці тенденції, а також ті, що представлено в табл. 1.5 та їх подальший характер залить багато в чому від військового стану в країні. Саме тому, подальших досліджень потребує питання аналізу та систематизації стану та тенденцій інноваційного розвитку сфери публічного управління, враховуючи умови війни та повоєнного відновлення.

Висновки до першого розділу

В першому розділі проведено дослідження теоретичних передумов удосконалення публічного управління на регіональному рівні. Від так від своєї появи і до сьогодні сфера публічного управління значно змінилась, що призвело до появи декількох концепцій його реалізації: традиційний державний менеджмент, новий державний менеджмент, нове державне управління, нова державна мережа. Не дивлячись на чималі відмінності всі ці концепції мають однакові складові: цілі, засоби, морфологію, результати, функціональну структуру та сукупність процесів.

Нами встановлено зміст та сутність кожної з концепцій, розглянуто їх особливості, характерні риси, переваги та недоліки, країни походження та активного використання. На цій основі нами дістала подальшого розвитку

еволюція концепцій публічного управління в частині: демонстрації зміни їх сутності в залежності від рівня залучення громадян та кількості залучених різновидів стейкхолдерів з часом; змісту самої відмінності. Це дозволяє більш обґрунтовано підійти до процесу удосконалення публічного управління в Україні на сьогодні та визначити, які саме зміни необхідні.

На основі порівняльного аналізу концепцій публічного управління нами визначено ознаки, за якими вони відрізняються: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – що дозволяє виявляти ключові аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні.

Визначено, що спільними рисами для всіх цих моделей є наявність чи відсутність певних змін у зовнішньому чи внутрішньому оточенні. За результатами вивчення цих змін нами встановлено відмінності та особливості концепцій публічного управління в залежності від рівня взаємодії у внутрішньому чи зовнішньому середовищі та визначено варіанти взаємодії для кожної концепції.

Встановлено, що до характерних рис сучасної концепції публічного управління характерні наступні особливості: допомога у визначенні потреб громадян та орієнтація в процесі цього на максимізацію суспільного розвитку та розвитку країни, цифровізація публічного управління, розвиток системи мотивації ефективної роботи владних структур.

За результатами проведеного аналізу різних поглядів науковців на категорію «публічне управління» нами запропоновано власне визначення. Публічне управління регіоном являє собою мережеву систему керування регіоном, що реалізується шляхом взаємодії рівноправних суб'єктів управління (органи влади, бізнес, громадяни та інші державні і недержавні інституції) та їх узгодженого опосередкованого та/або безпосереднього владного впливу на об'єкт управління (територіальні громади) з метою забезпечення максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку регіону. Детально розглянуто і обґрунтовано кожен складову даного визначення. Запропоновано графічну

інтерпретацію авторського підходу до дефініції «публічне управління на регіональному рівні». Запропоноване авторське визначення поглиблює теорію публічного управління в частині його адаптації до новітніх концепцій, які використовуються в світі, а графічна інтерпретація дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язки в системі публічного управління на регіональному рівні.

Проведено аналіз взаємозв'язку публічного управління з іншими категоріями в даній сфері, а саме: публічна влада, публічна служба, публічне адміністрування, публічне врядування та публічна політика. За його результатами запропоновано авторський погляд на поєднання та взаємоузгодження категорій, що пов'язані з теорією публічного управління. Зазначено, що публічне управління реалізується шляхом здійснення публічної політики, найважливішими сферами якої є: євроінтеграція, євроатлантична інтеграція, природокористування, цифровізація, економічний розвиток, національна безпека, історична пам'ять, зайнятість, освіта, гуманітарні права, соціальні права, культура, соціальна інтеграція, внутрішньо переміщені особи, суспільна консолідація, інклюзивність.

На основі аналізу літературних джерел нами в сфері становлення та модернізації публічного управління в Україні з початку проголошення незалежності і по теперішнє, нами представлено хронологію появи основних його елементів/заходів. Визначено основні ключові характеристики, що притаманні сучасному публічному управлінню в Україні.

Зроблено висновки за результатами звіту відповідності державного управління України Принципам державного управління, розробленим Програмою SIGMA за ініціативою Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку і базуються на практиці країн-членів Європейського Союзу – виявлено сильні та слабкі сторони та чинники, що на них впливають.

Виявлено ключові тенденції розвитку публічного управління в Україні на основі аналізу поглядів різних науковців. Зазначено, що тенденції розвитку системи публічного управління багато в чому залежать від певного етапу

інноваційного розвитку суспільства. В зв'язку з чим подальших досліджень потребує питання аналізу та систематизації стану та тенденцій інноваційного розвитку сфери публічного управління.

Основні положення першого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [233; 236; 264].

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

2.1. Повосне відновлення як каталізатор впровадження інновацій в публічне управління регіоном

Інноваційна діяльність за умови своєї успішної реалізації приносить значні результати в діяльність будь-якої інституції: зниження видатків, підвищення прибутковості, перехід на альтернативні джерела енергії, розширення ринків збуту, підвищення лояльності з боку цільових споживачів, підвищення якості виробляємо продукту чи надаваної послуги, залучення нових клієнтів – це та багато іншого може отримати будь-який суб'єкт господарювання в результаті переходу на концепцію інноваційного розвитку. В той же інноваційний процес є досить складним, передбачає аналіз і врахування чималої кількості факторів впливу, залучення значних ресурсів та наявності креативного мислення та схильності до ризику у його ініціаторів та високого рівня професіоналізму у реалізаторів. Цей факт досить часто вводить в оману, що інноваційна діяльність може бути активізована виключно у часи, коли суб'єкт господарювання знаходиться в стадії розвитку та має значні фінансові кошти та заощадження. Насправді теорія економічних циклів вже не раз доводила, що проривні, радикальні інновації, які змінювали технологічні уклади, формували нові галузі та/або сфери використання інновацій і в подальшому призводили до нового витку розвитку припадали за часом появи як раз на період спаду та депресії. Це пов'язано з тим, що кризові часі та виклики, які вони зумовлюють, змушують суб'єктів господарювання шукати нові шляхи реалізації власного потенціалу в мінливих та непередбачуваних умовах зовнішнього середовища. Саме в цей час і актуалізується питання пошуку варіантів приведення своїх внутрішніх можливостей до зовнішніх та нівелювання загроз і слабких сторін. Не виключенням в цьому випадку є і сфера публічного управління, яка розпочала

своє реформування ще в 2014 році, задекларувавши свій курс на євроінтеграцію. Значною перешкодою на шляху розвитку та удосконалення публічного управління стала військова агресія РФ ще з початку 2014 року, яка перейшла в найбільш масштабний в сучасному європейському співтоваристві виклик як повномасштабне військове вторгнення на територію незалежної держави.

Однак, слід зауважити, що досягнуті позитивні результати реформування сфери публічного управління, що були розпочаті в минулі періоди (децентралізація, цифровізація, співпраця з іншими стейкхолдерами, зацікавленими в розвитку територій та регіонів та ін.) дозволили країні та її регіонам гідно витримати цей виклик і продовжувати життєдіяльність в нових умовах. Звичайно в даному випадку мова не йде про тимчасово окуповані території, хоча своєчасна релокація інституцій з цих територій, внутрішнє переміщення громадян та влади, цифровізація сфери надання публічних послуг дозволяє і сьогодні органам публічної влади виконувати свої обов'язки. Однак, не дивлячись на те, що території та регіони України продовжують свою життєдіяльність актуальним є питання пошуку таких шляхів реалізації публічної влади, які надали можливість якомога ефективніше залучати всіх зацікавлених сторін до вирішення суспільних проблем та працювати на максимізацію суспільного добробуту та розвиток регіонів. Саме в цей час найбільш пріоритетним є впровадження різного роду інновацій в діяльність публічної сфери. Тому зупинимось більш детально на вивченні тих проблем та їх причин які сьогодні постали перед регіонами України, щоб краще зрозуміти напрями та перспективи повоєнного відновлення за рахунок інновацій, які необхідно впроваджувати вже сьогодні.

Питання повоєнного відновлення України є одним з нагальних питань сьогодення і пов'язане не лише з відбудовою втрачених інфраструктурних об'єктів, а й має на меті формування та розвиток єдиної ефективної системи публічного управління регіонів та держави в цілому. План Відновлення України [145] базується на принципах негайного початку та поступового розвитку, інтеграції в Європейський Союз, нарощування справедливого добробуту,

стимулюванні приватних інвестицій та відбудові за ознакою «краще, ніж було». Для його реалізації сформовано ряд національних програм, які охоплюють наступні напрямки:

- зміцнення інституційної спроможності;
- зміцнення безпеки та оборони;
- розвиток цифрової держави;
- курс на євроінтеграцію;
- розвиток енергетичної незалежності;
- відбудову захищеного та чистого середовища;
- покращення бізнес-середовища;
- забезпечення макрофінансової стабільності;
- надання конкурентного доступу до капіталу;
- інтеграція логістики з Європейським союзом;
- розвиток секторів економіки, що мають додану вартість;
- відбудова та модернізація інфраструктури та житла регіонів;
- розвиток освіти;
- модернізація системи охорони здоров'я;
- модернізація систем спорту та культури;
- підвищення ефективності соціальної політики.

Крім того в наукових джерелах за останні роки значно збільшилась кількість публікацій, присвячених тематиці повоєнного відновлення за рахунок впровадження різного роду інновацій. Деякі автори аналізують закордонний досвід і пропонують ідеї його адаптації в умовах вітчизняних реалій, інші – навпаки пропонують зосередитись на виробленні власних теоретико-методичних засад. Крім того більшість науковців на основі аналізу існуючого досвіду наголошують, що відновлення країн має базувати на розвитку його регіонів як головних об'єктів управління. Відтак, питання важливості інновацій (насамперед екологічних) на шляху регіонального та місцевого розвитку, інтеграції України в світове співтовариство у повоєнний період підіймалось в роботах [15, 58, 101], де автори наголошують, що відбудова на відновлення

територій України у повоєнний період має бути якісним перетворенням та інноваційною модернізацією. Зарубіжні вчені сходяться до думки про необхідність консолідації різних за своєю природою елементів суспільної системи на регіональному рівні, розробки та реалізації проєктів сталого регіонального розвитку, які направлені на підвищення рівня їх потенціалу як горизонтальної, так і вертикальної інтеграції, і спрямовані на досягнення мети та завдань стратегії розвитку регіонів у кризових умовах [214, 224, 227, 229, 230, 271, 285]. Саме регіональні системи взаємодії суб'єктів на місцевому, субрегіональному, регіональному рівнях зазначено в якості основних об'єктів управління на шляху забезпечення конкурентоспроможності регіонів та країни в цілому [284].

Дугінець Г. та Колодко Н. в своїй роботі [54] провели детальний аналіз базових засад відбудови ряду країн за результатами збройних конфліктів, а саме Боснії і Герцеговини, Хорватії та Південної Кореї. За його результатами було встановлено ряд закономірностей та відмінностей (табл. 2.1).

Як видно з табл. 2.1 найбільших реформувальних зазнала Південна Корея, чия політика боротьби з корупцією та «вибілювання» органів публічної влади всіма відома в світі і яка дозволила їй вийти на передові позиції в світі і збільшити свій ВВП в декілька тисяч разів завдяки співпраці з США, фінансовій допомозі, швидких темпів індустріалізації, конкурентоспроможності в побутовій електроніці та зростанню добробуту громадян. При достатньо жорсткому централізованому управлінні публічна влада ставила на перші позиції саме потреби та запити громадян при реалізації своєї політики відновлення.

В роботі [146] проведено аналіз молей післявоєнної відбудови таких країн світу як Франція, Японія і Німеччина, за результатами якого сформовано їх переваги та недоліки (табл. 2.2), а також загальні чинники успішності: соціальна підтримка, інституційні реформи, фокус на індустріалізації та інноваціях, залучення зовнішньої допомоги.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз стратегічних рішень та заходів по повоєнній відбудові в різних країнах світу [54]

Рішення	Боснія і Герцоговина	Хорватія	Південна Корея
Було раціонально оцінено пріоритети відбудови	ні	ні	так
Проведена боротьба з корупцією			
Запроваджено реформи судової влади			
Уряд мав стратегічне бачення перспектив розвитку			
Після закінчення бойових дій було запропоновано нову команду в усіх структурах влади			
Пріоритет віддано іноземним капіталам	так	так	ні
Контроль зовнішніх інститутів влади над використанням фінансових ресурсів			так
Повноваження на керування на прийняття ключових рішень належало уряду			ні
Бюрократизація та юридичне ускладнення впровадження змін			ні
Стимулювання та переорієнтація економіки на експортний лад	ні	ні	так
Орієнтованість на цивільне населення у процесі відбудови, тісна співпраця з громадами			

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки моделей повоєнного відновлення [146]

Переваги	Недоліки
1	2
Централізована модель (Японія)	
Інвестиції в освіту та наукові дослідження дозволили досягти високого рівня технологічного розвитку та інновацій. Проведена диверсифікація промислових секторів привела до сталого розвитку економіки	Швидкі темпи індустріалізації привели до високого рівня забруднення навколишнього середовища. Дана модель в значній мірі була експортноорієнтованою і, відповідно, залежною від зовнішніх економічних крих
Децентралізована модель (Німеччина)	
Орієнтація на технологічний розвиток посприяла швидким темпам економічного розвитку	Високі темпи економічного розвитку призвели до збільшення соціальної нерівності

Продовження табл. 2.2

1	2
Фінансова підтримка була направлена на відновлення ключових галузей економіки. Стійкому економічному зростанню сприяла соціально-орієнтована економіка	Переважна більшість проєктів відновлення були профінансовані зовнішньою допомогою
Змішана модель (Франція)	
Скоординоване планування державою політики відновлення сприяло розвитку основних галузей економіки. Зменшення соціальної нерівності відбулось за рахунок соціальних впровадженню програм	Надмірне втручання держави призводило до неефективного управління ресурсами. Реалізація ряду проєктів була уповільнена високим рівнем бюрократії

Бородіна О.А. та Ляшенко В.І. провели глибокий аналіз програм міжнародної допомоги країн Європи («План Маршала») та Японії («План (лінія) Доджа») та виявлено ризики використання їх як основи для українського повоєнного відновлення [15]:

- обидва плани були прийняті та почали реалізовуватись лише через декілька років після закінчення війни, тобто це були плани мирних, хоч і зруйнованих країн – для України програми відновлення мають розроблятись вже зараз і повинні включати безпековий план, який допоможе закінчити війну;

- всі країни, де реалізовувались зазначені плани мали майже однакове економічне становище – сьгоднішнє становище України значно відрізняється від середньоєвропейського і для відновлення інфраструктури країни потрібні значні вливання;

- радикальність реформ за Планом Доджа в сфері фіксованого курсу валют зупинили інфляцію, але в той же час призвели до масового безробіття – цей факт необхідно враховувати в сучасних умовах господарювання в Україні.

Крім того автори також проаналізували досвід Південної Кореї та Сінгапуру в сфері повоєнного розвитку і виявили ключові фактори успіху цих країн:

- значна міжнародна допомога у вигляді грантів почала надходити ще в період війни – що є досить схожим з ситуацією в Україні;

- Західний світ надавав підтримку як протидію Радянському Союзу;

- безпекова підтримка з боку США;

- швидким та ефективним управлінським рішенням сприяв досить жорсткий стиль керівництва;

- державна служба стала сервісною функцією для громадян, а їх податки – як плата за якість сервісу;

- гідна оплата праці державних службовців.

Я видно з досвіду різних країн світу в основу повоєнного відновлення було покладено модернізацію різних сфер діяльності, технологічне оновлення та інноваційний розвиток в цілому.

Розглянемо підходи різних науковців на основні заходи, які слід впроваджувати в рамках повоєнного відновлення регіонів в теперішніх умовах.

Від так, в роботах [22, 294] зосереджується увагу на тому, що в умовах військової агресії та викликів, які з нею пов'язані здатність регіонів та громад до розвитку залежить від ряду факторів:

- наявності можливостей ідентифікувати свої активи;

- співпраці з підприємницьким сектором, організаціями громадянського суспільства;

- впровадженні безпекового підходу в систему розвитку регіонів;

- капіталізації всіх активів регіонів враховуючи принципи стійкого розвитку.

Крім того зазначається про важливість активізації державно-приватного партнерства для формування механізму інвестиційного забезпечення повоєнного відновлення регіонів.

До важливості залучення громадян в процес планування, узгодження та реалізації програм та проектів відновлення регіонів зазначають [53]. Крім того вони підіймають питання і державної підтримки для регіонального розвитку.

Загалом вони пропонують наступні напрямки для подальшого розвитку як окремих регіонів так і країни в цілому:

- формування сильних інституцій та стабільного політичного середовища націленого на керування принципами верховенства права, захисту прав власності та виконання всіх зобов'язань;

- розвиток системи приватних освітніх закладів для забезпечення підготовки сучасної кваліфікованої сили; широке впровадження в систему освіти питання національної ідентичності, мови та культури, а також самоідентичності;

- розвиток військово-промислового комплексу, забезпечення безпеки держави через просування реального сприйняття подій в Україні;

- розвиток інноваційної діяльності в регіонах, стимулювання державно-приватного партнерства, розвиток наукових розробок;

- акцент на експорт готової продукції в протизвагу експорту сировини через систему підтримки та стимулювання суб'єктів господарювання;

- спрощення регуляторних норм бізнесу, зменшення бюрократії, формування сприятливого бізнес-середовища, формування інвестиційної культури фізичних осіб.

Сіденко С. також звертає увагу на необхідності поєднання в процесі відновлення інфраструктури регіонів участі громадян, міжнародної підтримки та підвищення прозорості управління фінансами. Автор розглядає повоєнне відновлення через призму активізації та розвитку інноваційної діяльності на основі досвіду окремих країн Східної Азії. Зазначається, що ряд інфраструктурних об'єктів не слід буде відбудовувати через їх застарілість і що краще слід переключитись на створення та розвиток нових високотехнологічних та сучасних. Для цього необхідно [180]:

- забезпечити відкритість національної системи інновацій, міжнародну науково-технічну кооперацію;

- спільне фінансування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку з боку держави, бізнесу та інших недержавних структур;

- забезпечення необхідного рівня інноваційної ефективності громадян через покращення їх добробуту;
- створення сприятливого бізнес-середовища через дерегуляцію приватного сектора;
- розвиток системи освіти, інвестування в перепідготовку кадрів та покращення кваліфікації.

Про важливість державної підтримки зазначають Коваленко М. та Дунаєв І., які пропонують мобілізаційну модель розвитку економіки країни через централізовану систему державного управління. Під мобілізаційною моделлю автори розуміють таку антикризову модель економіки, яка має на меті максимальний захист держави від різних викликів та загроз, базується на особливій системі публічного управління діяльністю суб'єктів господарювання та спрямована на максимально повне використання та відновлення факторів виробництва [78].

Деяко протилежний підхід пропонують Ю. Орел та О. Кулініч, які зазначають про важливість дерегуляції бізнесу та розвитку підприємництва в регіонах. Загальними базовими етапами на шляху цього автори вбачають наступні [137]:

- зменшення адміністративних процедур та бюрократичних обмежень;
- формування сприятливого бізнес-середовища;
- підвищення фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами;
- розвиток технологічного прогресу та інновацій;
- регулювання та контроль.

Дрогобецьким І. підіймає питання реформування нормативно-правової бази в сфері управління комунальним майном та застосування новітніх підходів з метою підвищення ефективності цих процесів. Від так він обґрунтовує доцільність вдосконалення технологій управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування [53].

Покотило Т.В. та Березін А.Г. також зазначають, що в межах повоєнного відновлення регіонів України важливим аспектом є ефективне управління та

відновлення їх комунального майна, що є необхідною умовою для функціонування та розвитку територіальних громад. Однак на шляху цього на сьогодні вони виокремлюють ряд негативних чинників, які слід взяти до уваги [146]:

- застаріла система управління комунальним майном, яка характеризується недостатнім рівнем прозорості та відкритості процесу прийняття управлінських рішень, недостатнім рівнем кваліфікації управлінців і, відповідно, нераціональним використанням ресурсів територій та недостатньою якістю публічних послуг;

- значний рівень пошкоджень та руйнувань майна внаслідок військових дій на території України, що призводить до необхідності пошуку додаткових ресурсів для їх відновлення – як фінансових так і людських;

- недостатній рівень інвестиційного забезпечення з різних джерел фінансування, в тому числі через залучення приватного капіталу та інших позабюджетних фондів;

- поява нових соціальних викликів, таких як значна кількість внутрішньо переміщених осіб, що спричиняє навантаження на різні територіальні громади та регіони в сфері надання публічних послуг;

- інституційні та правові обмеження, пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, слабкими інституційними механізмами управління майном, відсутністю координаційних механізмів між різними рівнями влади тощо.

В цьому контексті вони зазначають основні чинники подальшого розвитку:

- децентралізація влади з метою акцентування на локальних потребах та запитах;

- розвиток енергоефективності та цифровізації з метою оптимізації процесу використання ресурсів;

- міжнародна підтримка як критичний фактор в процесі фінансування відновлення.

Гончарук Н. вважає, що в процесі модернізації публічного управління в повоєнний час з метою подальшого відновлення розвитку країни необхідно керуватись принципами європейської направленості та реалізувати наступні завдання [31]:

- змінити діяльність інституцій публічного управління через внесення змін в нормативно-правові акти, враховуючи умови воєнного стану та поствоєнного періоду;

- провести зміни в законодавство стосовно підтримки місцевого самоврядування під час воєнного стану;

- завершити реформу децентралізації та оптимізувати діяльність і взаємодію центральних та місцевих органів виконавчої влади і місцевого самоврядування;

- розподілити функції та повноваження між рівнями публічної влади;

- сформувати нову модель публічної служби;

- запровадити інститут префектів;

- забезпечити надання громадянам якісних публічних послуг.

Яценко В., Орел О. та Комаровський І. вважають, що подальший розвиток публічного управління в умовах повоєнного відновлення має ґрунтуватись на вдосконаленні саме регіонального розвитку, модернізації багаторівневого управління та архітектурі стосовно фінансування, планування, інвестування регіонального розвитку, що має на меті в тому числі створення стратегії регіонального розвитку [211].

Миколайчук М.М. та Лесик О.В. в своїй роботі [120] розглядають інструменти для відновлення та подальшого регіонального розвитку з позицій територіально-орієнтованого та безпекового підходів у відповідності до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [159], згідно якого з метою відновлення та стимулювання розвитку регіонів, а також впровадження спеціальних механізмів та інструментів органами виконавчої влади та місцевого самоврядування всі території поділяють на такі функціональні типи:

- території відновлення – території, де відбувались бойові дії та/або зазнали руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, об'єктів житлового фонду,

соціальної інфраструктури внаслідок бойових дій, та/або тимчасово були окуповані, та/або мають різке погіршення рівня соціально-економічного розвитку і значне переміщення громадян (виїзд в інші регіони чи держави);

- регіональні полюси зростання – характеризуються набагато кращими демографічними, географічними, соціально-економічними індикаторами розвитку ніж подібні території в регіоні, а також зростання яких впливає позитивно на суміжні території, регіон, державу в цілому;

- території з особливими умовами для розвитку – характеризуються низьким рівнем соціально-економічного розвитку або існуванням демографічними, природними, безпековими, міжнародними або іншими обмеженнями в сфері використання власного потенціалу для подальшого розвитку;

- території сталого розвитку – характеризуються самодостатністю, значним рівнем соціально-економічного потенціалу та здатністю до збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку.

І в залежності від того, до якого функціонального типу належать та чи інша територія обираються відповідні інструменти впливу, які в загальному вигляді автори пропонують подати трьома групами:

- підтримка бізнесу: створення центрів підтримки бізнесу, гарантії з боку влади, мікрокредитування, створення та ефективна робота агенції місцевого економічного розвитку, надання грантів для суб'єктів господарювання, створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій тощо;

- розвиток людського капіталу: програми співпраці бізнес сфери та системи освіти, формування мапи людського капіталу, розробка та реалізація програм профорієнтації, розвиток неформальної освіти, підтримка зайнятості, формування креативних просторів та розвиток креативної та культурної індустрії, розробка та реалізація програм інклюзивності, участь в міжнародних програмах тощо;

- підвищення привабливості території – реалізація міжрегіональних програм, формування кластерів, державно-приватне партнерство, центри

залучення інвестицій, формування та реалізація програм розвитку інфраструктури, проведення промоції територій, рукультивація та ревіталізація, реалізація програм розвитку присутності бізнесу, просторовий розвиток тощо.

Цілком погоджуємось, що при формуванні стратегії повоєнного відновлення слід брати до уваги диспропорції в розвитку територій України, які виникли в результаті бойових дій та їх функціональний поділ. Для кращого розуміння сутності кожного виду територій варто також звернутись до їх поділу у відповідності до Державної стратегії регіонального розвитку. Згідно Державної стратегії до територій, які потребують додаткової підтримки та застосування особливих інструментів та механізмів стимулювання розвитку належать:

- території активних бойових дій та суміжні з ними, які характеризуються значним рівнем трудової міграції, релокації підприємств, масовим переміщенням населення;

- гірські території Карпат, населеним пунктам яких надано статус гірських і які характеризуються зменшенням державної підтримки через військові дії в країні;

- території, що відповідають міжнародним безпековим обмеженнями (розташовані біля кордонів з РФ, Придністровським регіоном Республіки Молдова, Республікою Білорусь та ті, що є суміжними до тимчасово окупованих територій) – характеризуються потенційним руйнуванням підприємств і об'єктів інфраструктури, вилученням земель, втратою логістичного потенціалу;

- прибережні до морського (морських заток, лиманів) узбережжя території – характеризуються втратою логістичного та туристичного потенціалів;

- сільські території і малі міста (до 50 тис. осіб населення) – характеризуються високим рівнем навантаження на інфраструктуру в зв'язку з переміщенням до них населення та релокацією підприємств з зон бойових дій;

- тимчасово окуповані території – характеризуються неможливістю реалізації публічного управління органами України.

Крім того варто також звернутись до Порядку визначення територій відновлення [150], згідно якого до територій відновлення належать:

- території, де відбувались бойові дії;
- тимчасово окуповані території чи їх частини;
- території, що зазнали руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, об'єктів житлового фонду, соціальної інфраструктури внаслідок бойових дій;
- території, що мають різке погіршення рівня соціально-економічного розвитку і значне переміщення громадян (виїзд в інші регіони чи держави).

На основі вищевикладеного нами пропонується власний погляд на класифікацію територій в залежності від їх безпекового фактору, ступеню залучення органів публічного управління та актуальності інноваційного розвитку (відновлення) (рис. 2.1).

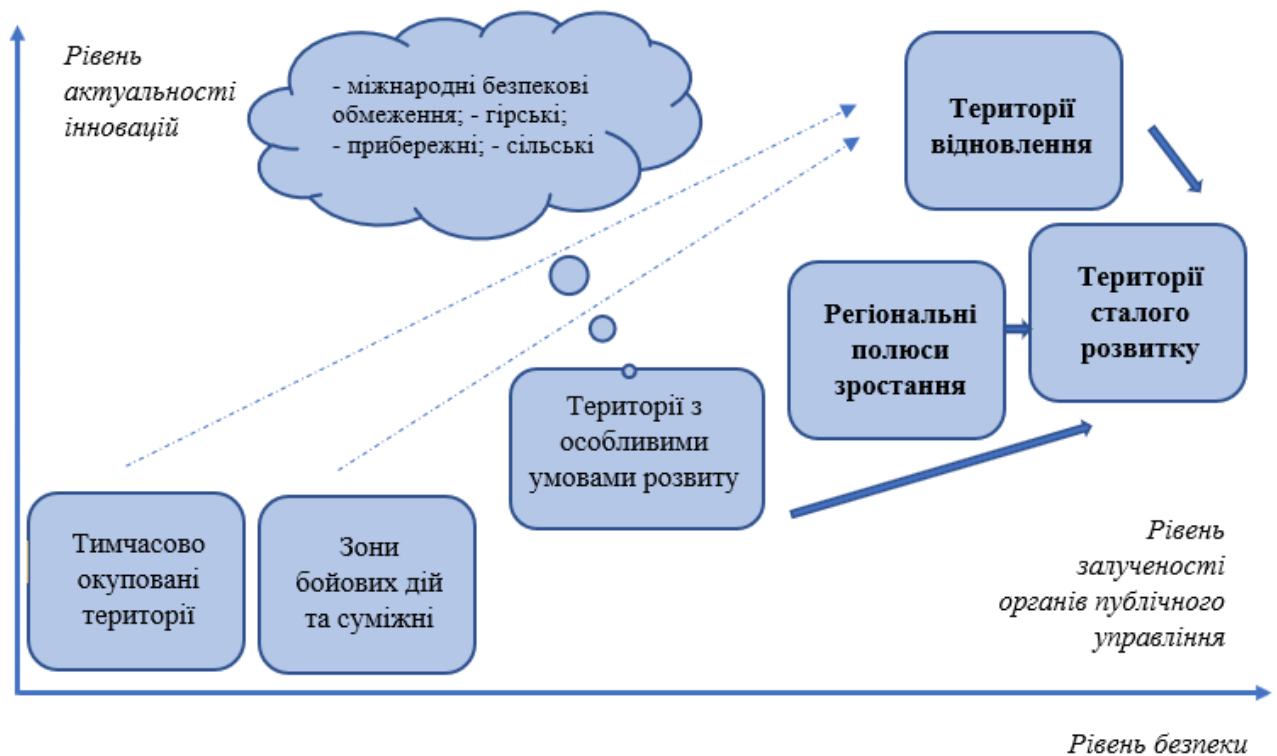


Рис. 2.1. Класифікація територій в залежності від рівня безпеки, залучення органів публічного управління та актуальності інноваційного розвитку (складено автором)

Представлена на рис. 2.1 класифікація потребує певних уточнень:

1. По-перше, слід зауважити, що під рівнем безпеки розуміється не лише військова безпека, але й економічна – являє собою складну багатофакторну категорію, що характеризує здатність економіки регіону до розширеного відтворення з метою задоволення потреб та запитів його населення на визначеному рівні; передбачає протистояння дестабілізаційним чинникам, що становлять загрозу сталому збалансованому розвитку регіону; забезпечення конкурентоспроможності регіону в національному та міжнародному середовищі.

2. Рівень залученості органів публічного управління передбачає комбінацію як кількісних так і якісних показників: доступ до управління територією/регіоном, ступінь охоплення населення, кількість надаваних послуг, їх якість, рівень співпраці з громадянами, бізнесом і т.п.

3. Рівень актуальності інновацій передбачає факт доцільності інноваційного розвитку території на певний період часу. Звичайно інноваційний вектор країни передбачає активізацію інноваційної діяльності в усіх сферах в будь-який час, однак є такі «точки», коли це є просто необхідним першочергово. Як вже раніше зазначалось згідно теорії економічних хвиль найбільш актуальним є період, коли об'єкт дійшов до нижньої межі розвитку. Саме на цьому етапі сова може йти або про повне припинення життєдіяльності того чи іншого об'єкту, або його подальший розвиток. Однак, продовжувати традиційні підходи до розвитку в даному аспекті мова йти не може. Тому потрібні рішучі заходи, випереджальні підходи, які б дозволили здійснити якісний прорив і вивести об'єкт на новий етап свого розвитку. Саме в такий момент набуває актуальності інноваційна діяльність.

4. Отже, найменший рівень безпеки мають тимчасово окуповані території, доступ до яких унеможливлений і органи публічного управління не мають змогу проводити свою діяльність. З цієї ж причини і не можливим є реалізація інноваційної діяльності.

Наступними за рівнем безпеки є території, де ведуться бойові дії та суміжні до них. Рівень залучення органів публічної влади на них є більшим: по-перше,

доступ до таких територій ще залишається, по-друге з'являються нові різновиди послуг як відповідь на нові потреби (наприклад, допомога під час бойових дій як військовим з їх розміщенням і т.п. так і населенню, яке ще залишається або планує евакуюватись). В той же час ці території все ще мають обмежені можливості в доступі до всіх публічних послуг в силу виїзду населення та релокації підприємств, виїзду працівників публічної сфери, руйнування фізичного місця надання послуг (центри надання послуг), поточного стану безпеки (військові дії, мінування територій і т.п.), що впливає також і на їх відновлення – наприклад, згідно ініціативи Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України 20 серпня 2024 року законом України № 3905-IX було ратифіковано Фінансову угоду разом з Європейським Інвестиційним Банком «Програма відновлення України III», згідно якої не передбачається фінансування відновлення територій, які віднесено до «червоної» та «помаранчевої» зон. Що стосується інноваційної діяльності в межах цих територій, то вони можливі в площині військових адміністрацій, однак в сфері публічних не є доцільними.

Наступними за рівнем безпеки та залученості органів публічної влади є території з особливими умовами розвитку, до складу яких відносяться території з міжнародними обмеженнями, гірські та прибережні території та сільські території у відповідності до Державної стратегії регіонального розвитку. Саме в межах цих територій з'являється доцільність активізувати інноваційну діяльність органів публічної влади та всіх зацікавлених в розвитку стейкхолдерів. Так, наприклад в межах сільських територій через навантаження в зв'язку з в'їздом внутрішньо переміщених осіб з'являється необхідність пошуку нових шляхів розміщення населення (для цього можна переводити об'єкти комунальної власності в житловий фонд або будівництво нових споруд для тимчасового розміщення створення), допомоги з пошуком роботи, задоволення першочергових матеріальних потреб (наприклад, в одязі або засобах гігієни). Крім того може виникнути проблема нестачі кількості суб'єктів публічних послуг та можливостей їх надання, як фізичних (перевантаження

системи охорони здоров'я, освіти і т.п.) так і фінансових (нестача бюджету). В якості варіанта вирішення цієї проблеми можна зазначити досвід створення додаткових органів місцевого самоврядування, діяльність яких направлена виключно на надання публічних послуг внутрішньо переміщеним особам. Аналогічним чином виникає необхідність в активізації інноваційною діяльності та пошуку нових підходів до публічного управління в межах гірських (передача повноважень недержавним суб'єктам господарювання в сфері розвитку), прибережних (пошук нових шляхів використання територій) та територій з міжнародними безпековими обмеженнями (нові варіанти логістики, часткове переведення роботи об'єктів інфраструктури і цифровий простір).

Наступними за рівнем безпеки, актуальності інноваційної діяльності та рівня залученості органів публічного управління є регіональні полюси зростання, які мають більший потенціал для свого розвитку ніж інші і можуть вільно використовувати його. Органи публічної влади можуть активізувати процеси цифровізації своєї діяльності, можуть реалізовувати інноваційні проекти для розвитку регіону, використовувати нові форми залучення населення, користуватись територіальним розміщенням території та залучати підприємства для переміщення або відкриття нових представництв, стимулювати наплив молоді в регіон і т.п.

Найбільш бажаним етапом розвитку територій є досягнення її самодостатності на шляху сталого розвитку. Саме такі території є конкурентоспроможними, їх потенціал можна використовувати на максимум для подальшого розвитку, а рівень добробуту суспільства є максимально наближеним до бажаного. Даний індикатор не має свого верхнього значення в силу того, що потреби та запити громадян постійно зростають і тому він завжди прагне до максимуму. По суті публічне управління на цьому етапі максимально відповідає принципам, що до нього висуваються з боку Європейського Союзу та ОЕСР.

Територіями відновлення, у відповідності до діючого законодавства та функціональної і безпекової їх складової є ті, які були деокуповані, звільнені і на

певний період часу відповідають безпечному рівню. Як видно з рис. 2.1 у випадку прийняття рішення про здатність їх відновлення та пошуку шляхів їх випереджаючого інноваційного розвитку вони одразу потрапляють на один рівень з регіональними полюсами зростання та регіонами сталого розвитку. За вектором доцільності інноваційного розвитку вони мають найвищий рівень, адже потребують значних реформ, модернізацій та виконання найбільшої кількості інноваційних проєктів. В той же час за рівнем безпеки вони ще не досягають територій сталого розвитку, але мають великі перспективи.

5. Найбільш бажаним для всіх України є рівень сталого самодостатнього розвитку. Варіанти переходу до нього показано стрілками на рис. 2.1. Від так, територій з особливим умовами розвитку та регіональні полюси зростання можуть досягнути цього рівня поступово розвиваючи інноваційні підходи в сфері публічного управління та інноваційну активність в межах громади в цілому. А території відновлення – у випадку успішності реалізації своїх інноваційних проєктів/програм/стратегій відновлення.

Таким чином запропонована класифікація територій у руслі їх повоєнного відновлення за векторами рівня безпеки, залучення органів публічного управління та доцільності інноваційної активності та розвитку дозволяє краще виявляти та ідентифікувати функціональний тип території, реалізовувати на цих територіях необхідні програми та проєкти інноваційного регіонального розвитку, обирати спеціальні механізми державної підтримки та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення в сфері сталого розвитку регіонів.

За результатами проведеного аналізу впливу проблем та перспектив повоєнного відновлення в Україні встановлено:

1. Досвід держав світу, які реалізовували стратегію повоєнного відновлення в минулому сторіччі свідчить про те, що одними із спільних рис більшості країн були інституційні реформи, акцент на потреби та запити громадян та соціальна підтримка населення, фокус на технологічне оснащення, науку та освіту, залучення зовнішньої допомоги. Але головною спільною рисою

була модернізація економіки та сфери публічного управління і активний інноваційний розвиток.

2. Аналіз поглядів різних вчених на проблематику повоєнного відновлення свідчить то те, що головним об'єктом в цьому процесі є регіон (території, які його формують). Це також підкріплюється задекларованим в державних законодавчих та нормативно-правових актах через акцент використання територіально-орієнтованого підходу до державного управління.

3. На основі співставлення законодавства України в сфері державного регіонального управління, повоєнного відновлення та стратегічного управління регіонами, а також керуючись інноваційним вектором розвитку держави, нами удосконалено класифікацію територій за параметрами: рівень актуальності інновацій, рівень залученості органів публічного управління, рівень безпеки. Представлено графічну інтерпретацію даної класифікації. Розкрито сутність кожного виокремленого типу територій, варіанти їх подальшого розвитку та переходу на новий рівень, надано приклади впровадження інновацій в сферу публічного управління в залежності від типу території. Запропонована класифікація дозволяє краще виявляти та ідентифікувати функціональний тип території, реалізовувати на цих територіях необхідні програми та проекти інноваційного регіонального розвитку, обирати спеціальні механізми державної підтримки та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення в сфері сталого розвитку регіонів. Такий підхід відповідає напрямкам державного регіональної політики у відповідності до Закону України «Про засади державної регіональної політики».

4. Отримані результати будуть використані при побудові концептуальної моделі впровадження інновацій в публічне управління на регіональному рівні.

2.2. Сутність, зміст та різновиди інновації в публічному управлінні на регіональному рівні

Сучасне публічне управління в Україні постійно стикається з викликами, які раніше ще не відчувало: військова агресія російської федерації, яка впливає на всі процеси нормального функціонування в державі; глобалізація процесів управління при одночасній необхідності реформування та децентралізації влади всередині країни; євроінтеграційні процеси, які потребують значних змін в політику держави та всі її складові, необхідність забезпечення сталого розвитку країни, що прописано на загальнодержавному рівні тощо. В цих умовах традиційні підходи та концепції до публічного управління втрачають свою значимість і не дозволяють отримувати ефективних результатів. Все це потребує використання інноваційних підходів до управління, запровадження новітніх технологій та методик, що дозволяє розробляти та впроваджувати стратегії розвитку як окремих регіонів так і країни в цілому. Взагалі інновації як в публічному управлінні так і в будь-якій іншій сфері спрямовані на генерацію та реалізацію нових ідей, ухвалення інноваційних рішень, які покращують всі процеси, методи та загальну структуру управління. Інновації дозволяють бути більш гнучкими та адаптивними суб'єктам публічного управління, краще орієнтуватись на потреби та запити громадян. Всі новітні технології, які були створені в рамках четвертої промислової революції мають бути також розглянуті і з метою їх застосування в сфері публічного управління. Адже саме його метою є розвиток громадянського суспільства та країни.

Питання впровадження інноваційних підходів у діяльність органів державного управління порушувалося в працях багатьох науковців, таких як І. Дегтярьова [38-41], Н. Зелінська та К. Герасимюк [61], А. Колот та А. Никифоров [81], В. Круглов та Д. Терещенко [91], С. Линдюк [102], І. Луциків, О. Сороківська та І. Котовська [106], І. Матвієнко та М. Уткін [114], А. Михненко [121], О. Орлов [138], Г. Шумська [207] та інших. Одні розглядали питання поєднання категорій інновацій та публічного управління, інші ж базували свої рішення на основних

принципах впровадження інновацій у сферу публічного управління, деякі прагнули виокремити основні інноваційні підходи в публічній сфері. Однак, незважаючи на інтерес науковців до інноваційного розвитку у сфері публічного управління, сьогодні немає чітких рекомендацій та комплексу підходів до креативних напрямків розвитку цієї сфери.

Зупинимось на аналізі поєднання категорій «інновації» та «публічне управління». Згідно з думкою Дегтярьової І.О. інновації в сфері публічного управління це нові методи та форми організації роботи органів публічної влади, новітні підходи, управлінські технології, інструменти вирішення поставлених завдань, які в сукупності використовуються як для покращення системи публічної влади, так і для суспільного розвитку. Головною метою інновацій в публічному управлінні є виявлення та використання латентних підсистем (складових, елементів) потенціалу системи публічного управління, а також визначення об'єктів подальшого впливу за рахунок набутого досвіду та використання нових наукових досягнень [38] .

Інновації в публічному управлінні це нові чи трансформовані фінансові, інформаційні, організаційні структури або механізми публічного управління територіальним та суспільним розвитком, нові підходи до взаємодії влади з громадянами та бізнес структурами, нові технології, що застосовуються в межах територіального маркетингу [39].

Зелінська Н.С. та Герасимюк К.Х [61] вважають, що інновації в публічному управлінні регіоном слід розглядати з позицій інновацій в соціально-гуманітарній сфері, економічній та екологічній сферах та в самих органах публічного управління. В останньому випадку пропонується розглядати інновації з двох позицій: як нові методи, технології, принципи управління, техніки та механізми впровадження; як нові напрями діяльності, підходи до надання послуг.

В роботі [114] в якості інноваційного розвитку сфери публічного управління розглядається необхідність розробки нового концептуального підходу, який би передбачав розробку та використання нових моделей публічного управління, що враховували б тенденції цифровізації публічної сфери. Зазначено, що цифрові

технології змінюють політику демократії та підвищують ефективність взаємовідносин органів публічної влади з громадянами.

На думку Круглова В.В. та Трещенко Д.А. інновації в державному управлінні передбачають впровадження нових методів, процесів та технологій, що спрямованні на підвищення ефективності функціонування органів державної влади, покращення якості надання публічних послуг громадянам, зміцнення довіри до держави [89].

В роботі [279] інновації в публічному управлінні розглядаються з позиції трансформацій, які передбачають різні концепції: класична модель, новий публічний менеджмент, мережеве управління та неовеберівська модель. Автори зазначають, що інновації в публічному управлінні являють собою радикальні зміни в процесах, технологіях, продуктах та цінностях. Тобто формами інновацій є нові моделі публічного управління як нові парадигми та підходи.

Михненко А.М., Бакуменко В.Д., Кравченко С.О. під інноваціями в публічному управлінні розуміють нові організаційні структури, правові, фінансові, інформаційні та інші механізми управління суспільним розвитком; різноманітні підходи, що використовують органи публічної влади для взаємодії з громадськістю та бізнесом [121].

Серед напрямів публічного управління провідна роль належить інноваціям в сфері управління територіями та їх економікою, розробленню нових підходів, засобів та інструментів вирішення складних економічних проблем, з яким вони зіштовхуються в процесі життєдіяльності [66].

Попок А.А. розглядає теоретико-прикладне уявлення про інноваційну діяльність в органах публічної влади, яку розуміє як систему взаємопов'язаних зовнішніх та внутрішніх складових (управлінський процес та інноваційний процес, які цілеспрямовано перетворюють інноваційні знання (вхідні ресурси) в конкретні форми об'єктивізації державно-управлінських нововведень (вихідний продукт); забезпечувальна система; основні види та способи супроводу; зворотній зв'язок) [149].

Інновації в системі державного управління передбачають застосування існуючих продуктів або надання послуг при супроводі організаційних змін та розробки на цій основі політики [85].

Як видно з поданих поглядів науковців на поєднання категорій «інновації» та «публічне управління» можна зробити висновок, що на сьогодні відсутня єдина думка та підхід. Для кращого розуміння сутності та змісту процесу інноваційного розвитку публічного управління розглянемо основні принципи, на яких базується публічне управління в країні та принципи, на яких має відбуватись його модернізація на рівні регіону.

В п.п. 1.3 нами перелічено основні 32 принципи, які згруповані у 6 напрямків, на яких ґрунтується публічне управління в країнах-членах Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку. Вони є базовими для всіх країн, які бажають увійти до цих союзів.

Крім того, звернемось до принципів державної регіональної політики, які задекларовано в законодавстві [159]:

- законності – відповідність законам та Конституції України;
- паритетності – рівний доступ об'єктів регіональної політики до державної фінансової підтримки;
- співробітництва – узгодження діяльності органів влади всіх рівнів;
- субсидіарності – реалізація повноважень на найнижчому рівні де це найбільш ефективно;
- відкритості – вільний доступ до інформації про регіональну політику;
- координації – узгодження стратегій/програм/проектів регіонального рівня та державного;
- сталого розвитку – розвитку нинішнього покоління враховуючи інтереси майбутнього;
- історичної спадкоємності – врахування попереднього позитивного досвіду регіонального розвитку та його передача майбутнім поколінням;
- об'єктивності – відповідність реальним показникам досягнення;
- гендерної рівності;

- етнокультурного розвитку – відродження, збереження та розвиток етнічної, мовної, культурної та релігійної самобутності;

- інклюзивності – відповідність інтересам всіх верств населення;

- згуртованості – єдність України за всіма напрямками реалізації регіональної політики;

- інтегрованого розвитку – поєднання територіального та галузевого підходів до розвитку, спрямованого на соціально-економічний і культурний розвиток територій.

Варто також розглянути принципи державної інноваційної політики [161]:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку;

- формування нормативно-правової бази в сфері інноваційної діяльності;

- встановлення пріоритетів інноваційного розвитку держави;

- здійснення підтримки міжнародної кооперації в сфері інноваційної діяльності, захисту вітчизняної продукції;

- створення умов для раціонального використання науково-технічного та інноваційного потенціалу;

- ефективного застосування ринкових механізмів для активізації інноваційної діяльності та підприємництва і науково-виробничій сфері;

- забезпечення взаємодії освіти, науки, фінансово-кредитної сфери та виробництва для розвитку інноваційної діяльності;

- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;

- фінансово-кредитна, податкова та митна підтримка;

- підготовка кадрів для інноваційної діяльності;

- інформаційне забезпечення.

Розглянемо також підходи різних науковців в сфері принципів інноваційного розвитку публічного управління.

До загальних принципів належать: системності, партнерства з громадою, рівноправності, взаємоузгодження інтересів бізнесу, влади та громадського сектору, цільової орієнтації, адаптивності, субсидіарності, контрольованості [106].

Принципами модернізації публічного управління [102] вважає такі:

- орієнтація на людину – тобто всі рішення в сфері публічного управління мають базуватись на потребах та запитах громадян і орієнтуватись на підвищення доступності послуг;

- технологічність – для підвищення якості надання послуг необхідною умовою є запровадження цифрових рішень, що дозволить забезпечити підзвітність та прозорість публічних інституцій;

- інклюзивність – рівний доступ до публічних послуг для всіх категорій населення, з приділенням особливої уваги вразливим верствам;

- громадсько-державне партнерство – залучення представників громадянського суспільства до розробки та реалізації політики розвитку.

Крім того автор зауважує, що в межах модернізації публічного управління всі принципи та інструменти варто розглядати з позиції поєднання:

- базових підходів, таких як: системний, комплексний, ситуаційний, цільовий, процесний, стратегічний, ресурсний, синергетичний;

- таких, що відповідають людиноцентричній моделі: гуманістичний, цивілізаційний, ціннісний.

Керуючись вищевикладеним, а також у відповідності до авторського визначення дефініції «публічне управління на регіональному рівні» нами пропонується піраміда принципів інноваційного розвитку публічного управління (рис. 2.2), яка представлена певною ієрархією.



Рис. 2.2. Піраміда принципів інноваційного розвитку публічного управління
(складено автором)

Перші три блоки (знизу вверху) задекларовано в законодавстві України і вони є базовими. Що стосується останнього, то сюди відносяться:

- принцип максимізації суспільного добробуту – орієнтації не на приватні інтереси і потреби, а загальносуспільні і їх постійного задоволення;

- принцип рівноправної взаємодії всіх суб'єктів публічного управління: органів влади, бізнесу, громадян та інших державних та недержавних інституцій;

- принцип адаптивності – постійного прогнозування можливих змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі та приведення їх у відповідність (особливої актуальності набуває у воєнний час та/або інших кризових явищ).

Дана ієрархія принципів дозволяє врахувати максимально широко всіх аспекти життєдіяльності регіону: євроінтеграційну направленість – через принципи SIGMA, територіально-орієнтований вектор розвитку – через принципи державної регіональної політики, інноваційний шлях розвитку країни – принципи інноваційного розвитку, інноваційного розвитку публічного управління – сучасні принципи публічного управління, що сформовані у відповідності до вимог розвитку громадянського суспільства, децентралізації, концепцій нового публічного управління, євроінтеграційних процесів та умов військового стану.

Для виокремлення видів інновацій в сфері публічного управління розглянемо підходи до їх класифікації. Згідно [91] інновації в сфері публічного управління поділяються на: технологічні (цифрові технології, штучний інтелект для автоматизації задач) та соціальні (новий рівень взаємодії влади та громадян).

Аналіз [221, 223] дозволив виокремити такі різновиди інновацій:

- сервісні – нові методи, форми, процедури виконання завдань публічного управління, нові адміністративні способи їх реалізації;

- технологічні – використання новітніх (в більшості цифрових) технологій в операційній діяльності, нових механізмів надання послуг;

- управлінські – нові форми взаємодії громадян та влади з метою підвищення ступеня прозорості та підконтрольності діяльності органів публічного управління;

- системні – новітні форми взаємодії з усіма зацікавленими стейкхолдерами для досягнення спільної мети суспільного розвитку;

- соціальні – нові способи вивчення соціальних проблем та задоволення потреб уразливих груп населення.

На думку [39] інновації в сфері публічного управління слід класифікувати за наступними ознаками:

- глибина та якість нововведень (радикальні, поліпшуючі, модифікаційні);
- форма (технології, документи, інституції);
- розповсюдженість (дифузні чи одиничні);
- складова управління (інформаційна, організаційна, правова);
- масштаб впливу (в структурному підрозділі органу публічної влади, в органі публічної влади, в регіонально-муніципальних об'єднаннях, в муніципалітеті, в регіоні, в державі, транснаціональні);

- сфера застосування (зовнішнє середовище територій та держави, галузі і сектори, територіальні одиниці, система управління); направленість (раціоналізаторські, розширюючі, заміщуючі, ретровведення та ін.); сфера отримання результатів (культура, екологія, економіка, соціальна сфера, освітня та ін.); час отримання результатів (стратегічні та тактичні); частота вживання (багаторазові та разові); джерело походження ідеї (зовнішні та внутрішні).

Тимцуник В.І. виокремлює такі типи інновацій і сфері публічного управління [190]:

- інституційні – оновлення існуючих установ та/або створення нових інституцій;
- процесні – поліпшення якості публічної служби;
- організаційні – впровадження нових робочих процедур, методів управління;
- концептуальні – нові моделі публічного управління.

Коновалова М.В. зазначає, що існують такі різновиди інновацій в державному секторі [85]:

- нові або поліпшені послуги (медичне обслуговування на дому);
- інноваційний процес (зміни в процесі надання послуг);
- адміністративні інновації (використання нового інструменту політики);
- інноваційна система (створення нових організацій, форм взаємодії);

- концептуальні інновації (зміни в світогляді суб'єктів);
- докорінна зміна раціональності (зміна у світогляді співробітників).

Згідно з [241] інновації в публічному управлінні розподіляються наступним чином:

- додаткові інновації / радикальні інновації;
- інновації «зверху вниз» / «знизу вгору»;
- інновації для вирішення нової проблеми / інновації для підвищення ефективності існуючих процедур.

Також існує підхід поділу інновацій в державному адмініструванні на дві групи [289]:

- технологічні в системі державного управління (електронне врядування);
- організаційні (спрямовані на підвищення ефективності за рахунок скорочення адміністративних витрат, підвищення рівня задоволеності службовців, доступу до нематеріальних активів).

На основі вищевикладеного, а також враховуючи сучасний погляд на сферу публічного управління нами пропонується узагальнена класифікація інновацій в сфері публічного управління на рівні регіону (рис. 2.3). Варто зазначати, що до неї увійшли саме ті ознаки, які більш за все притаманні саме сфері публічного управління, і не брались до уваги традиційні ознаки класифікації інновацій, на кшталт такі як рівень новизни (радикальні, поліпшуючі, спрощуючі, псевдо інновації), рівень реалізацій (стратегічні, тактичні, оперативні) і т.п. Всі вони є добре відомими і можуть бути використані в більшості сфер діяльності, в т.ч. і публічному управлінні.

Подана на рис. 2.3 класифікація являє собою багаторівневу структуру погляду на інновації в сфері публічного управління, до складу якої входять:

1. На I рівні пропонується розглядати інновації в залежності від їх направленості на суб'єкт чи об'єкт публічного управління. В якості суб'єкта публічного управління на регіональному рівні виступають органи влади, громадяни, бізнес та інші державні і недержавні інституції через своїх представників, які зацікавлені в інноваційному розвитку регіону, мають бажання

та можливості для його реалізації. Інновацією в даному питанні можуть бути, наприклад, створені нові структурні підрозділи (лабораторія інновацій), нові форми взаємодії (через державно-приватне чи державно-громадське партнерство), новий підхід до співпраці з підприємствами (передача чи делегування їм повноважень, що раніше були закріплені за органами влади) тощо. Об'єктом публічного управління на регіональному рівні є регіон та території, що його формують. Тобто інновації можуть бути направлені на розвиток тієї чи іншої території, її частини або весь регіон в цілому.



Рис. 2.3. Класифікація інновацій в публічному управлінні (складено автором)

2. На II рівні, виходячи з об'єкту публічного управління за ознакою сфери реалізації публічної політики виокремлюють такі види інновацій: євроінтеграції, євроатлантичної інтеграції, природокористування, цифровізації, економічного розвитку, національної безпеки, історичної пам'яті, зайнятості,

освіти, гуманітарних прав, соціальних прав, культури, соціальної інтеграції, внутрішньо переміщених осіб, суспільної консолідації, інклюзивності. В п.п. 1.2 нами охарактеризовано сутність та зміст кожного різновиду політики. Прикладом інновацій можуть бути: створення нового закладу збереження історичної спадщини, розвиток системи об'єктів, що забезпечують інклюзивний доступ всіх громадян до них, розбудова містечок для внутрішньо переміщених осіб тощо.

Виходячи з суб'єкта управління на II рівні, пропонується розподіляти інновації за ознакою напрямів реалізації реформи державного управління:

1. Інновації в сфері надання високоякісних послуг за зручними адміністративними процедурами для громадян та бізнесу – в залежності від різновиду послуг поділяються на:

- інновації в адміністративних послугах – охоплюють всі послуги, що пов'язані з адміністративною діяльністю і надаються адміністрацією громади;

- інновації в суспільних послугах – мають на меті підвищення якості життя мешканців території та носять нематеріальний характер; надаються закладами охорони здоров'я, освіти, культури, соціальної допомоги та ін.;

- інновації в технічних послугах – мають на меті підтримання та розвиток стану технічної інфраструктури території: дороги, системи водопостачання, електро- та теплопостачання, комунальний транспорт, вивіз сміття і т.п.

2. Інновації в сфері формування системи висококваліфікованої професійної публічної служби, яка є політично нейтральною та орієнтована на потреби громадян – виходячи від сфери та етапу реалізації політики управління персоналом в системі публічного управління поділяються на:

- інновації пов'язані з підбором персоналу – наприклад, нові підходи до конкурсу та відбору держслужбовців, розробка та реалізація інноваційного прозорого механізму прийняття на службу в органи місцевого самоврядування тощо;

- інновації направлені на навчання/підвищення кваліфікації - наприклад, залучення відомих практиків для консультування з приводу цифровізації процесу

управління, можливість підвищення кваліфікації за рахунок співпраці з громадським (волонтерськими) організаціями тощо;

- інновації в системі мотивації праці – оплата праці за результатами, отриманим в роботі, формування престижу професії, надання додаткових привілеїв у вигляді гнучкого графіку роботи, можливості дистанційної роботи тощо;

- інновації в системі моніторингу персоналу – наприклад, через впровадження та активізацію роботи інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS).

3. Інновації в сфері забезпечення реалізації ефективного врядування спрямованого на сталий розвиток регіону – розподіляються виходячи з етапу реалізації публічної політики:

- інновації на етапі планування та вироблення політики – наприклад використання базових засад програмно-цільового планування, проектного управління, реінжиніринг документування тощо;

- інновації та етапі організації та підзвітності – спрощуючі процедурні інновації, цифровізація архіву, відкритість публічної інформації та зручний доступ до неї всіх зацікавлених осіб тощо.

3. На III рівні розподіл інновацій є загальним як для суб'єкта так і об'єкта управління за такими ознаками:

- за ресурсами: інновації в людських, часових та грошових ресурсах – по суті ресурсами є всі види затрат, що необхідні для реалізації суб'єктами публічної політики, однак враховуючи сучасний проектно-орієнтований підхід до публічного управління, до складу базових груп ресурсів (які включають всі інші можливі) входять саме ці три зазначені;

- за масштабом впливу: інновації в межах структурного підрозділу органу управління, в цілому в органі влади, в муніципалітеті окремої території, в регіоні;

- за інструментами, що використовуються: можуть бути інноваційним нормативним актом, програмою інноваційного розвитку, інноваційними формами залучення громадян, програмою кредитування тощо;

- за механізмом застосування – публічне управління являє собою складний комплекс, що складається з самостійних механізмів, основними з яких є організаційний, економічний, правовий, соціальний, політичний та інші, які знаходяться між собою у взаємодії.

- комбіновані версії інновацій – інновації за декількома ознаками.

Запропонована класифікація дозволяє обирати напрями, сфери та етапи активізації інноваційної діяльності в публічному управлінні, а також ресурси, інструменти, механізми та масштаб її реалізації; враховує сучасні аспекти реформування державного управління, які базуються на Європейських стандартах належного адміністрування; сприяє розвитку теоретико-методичних засад сфери публічного управління.

Таким чином, аналізуючи сучасні погляди науковців на поєднання категорій «інновації» та «публічне управління», а також керуючись запропонованою класифікацією пропонуємо під інноваціями публічного управління на рівні регіону розуміти нові ресурси, інструменти та механізми публічної політики, що реалізується ефективними та підзвітними громадянам інституціями, охоплює різні сфери діяльності регіону, передбачає формування системи висококваліфікованої, політично нейтральної та професійної публічної служби, а також створення умов для надання високоякісних публічних послуг і спрямована на захист інтересів громадян.

В п.п. 1.3 нами було наголошено, що у відповідності до Закону України «Про інноваційну діяльність» [161] інновація має відповідати наступним критеріям: новизна (вдосконалення, новоутворення, ново застосоване); конкурентоздатність (краще задовольняти потреби клієнтів); здатність впровадження в певній сфері; ефективність (істотне поліпшення). Аналізуючи запропоноване визначення значимо, що дані критерій враховано в наступному:

- новизна – нові ресурси, інструменти та механізми;
- конкурентоздатність – ефективні та підзвітні громадянам інституції, діяльність яких направлена на захист інтересів громадян;

- здатність впровадження – публічна політика, яка охоплює різні сфери діяльності регіону;

- ефективність – формування системи висококваліфікованої, політично нейтральної та професійної публічної служб та надання високоякісних публічних послуг.

На сьогодні питання практичного використання інновацій в сфері публічного управління викликає інтерес чималої кількості науковців. На думку Федорчак О.В. [195] до кращих практик використання різного роду інновацій в публічному управлінні належать наступні: аутсорсинг, бенчмаркінг, проєктне управління, управління без уряду, електронне врядування, реінжиніринг, управління за цілями, концепції взаємодії уряду з урядом (GG), уряду з громадянами (GC), уряду з бізнесом (GB), використання системи збалансованих показників, впровадження концепції нового державного управління, впровадження концепції ощадливого управління, формування підприємницького уряду, управління за результатами.

Линдюк С. виокремлює такі інноваційні підходи до публічного управління [103]:

- цифровізація послуг, що дозволяє спрощувати доступ до послуг та підвищувати їх якість; запровадження онлайн платформ для надання консультацій, використання електронних документів, електронних черг, що в сукупності спрощує взаємодію публічних інституцій та громадян;

- великі дані та штучний інтелект – застосування великого масиву інформації дозволяє швидко виявляти потреби кожної групи громадян та сприяє ефективному розподілу ресурсів, а також дозволяє проводити моніторинг та вносити корективи;

- людиноцентрична модель управління – орієнтація на людину як центральний компонент в системі управління, що передбачає: забезпечення гнучкості та адаптації до нових викликів (війни, пандемії, зміни соціально-економічної ситуації), посилення довіри до інституцій влади через їх прозорість та підзвітність, підтримку всіх груп населення і особливо вразливих (переселенців, ветеранів, осіб, постраждалих від військової агресії).

В роботі [238] зазначається, що однією з ефективних інноваційних цифрових технологій, що впроваджувались в розвинутих країнах світу та і частково в тих, що розвиваються, державними службами зайнятості є онлайн портали, засновані на штучному інтелекті та поглибленому навчанні.

Про важливість запровадження цифрових технологій в процесі публічного управління зазначають також і [11, 18, 86, 143]. Вони зазначають про важливість запровадження таких онлайн послуг як: електронний документообіг, що дозволяє прискорити внутрішньо організаційні процеси в органах влади та підвищити якість прийнятих управлінських рішень; електронні податки, що пришвидшує та полегшує громадянам та бізнесу ведення податкової звітності; електронні платежі, які дозволяють отримувати адміністративні послуги швидко та безпечно. Крім того запровадження електронного врядування дозволить зменшити корупцію під час взаємодії влади, бізнесу та громадян.

В якості пріоритетних інновацій в сферу публічного управління Скібіна Т.І. визначає наступні: електронне врядування, прозорість у державних закупівлях, онлайн моніторинг публічних послуг, електронна система голосування, розвиток інноваційних міст і регіонів, використання блокчейн-технологій, система масової інформації та освіта цифрових навичок [184].

Ще однією важливою інновацією є створення інтегрованих багатофункціональних центрів надання адміністративних послуг, що передбачають отримувати їх в одному місці, де є всі реєстри державних органів та доступ до уніфікованих програмних інтерфейсів (наприклад сервіс «Дія») [187].

Важливою інновацією в сфері публічного управління є використання штучного інтелекту, що дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, підвищити ефективність аналізу даних та розробленню і реалізації програм розвитку, покращити відносини між владою та громадянами (чат-боти, аналіз звернень та заяв), підвищити якість прогнозування тенденцій розвитку і т.п. [254].

На основі узагальнення думок [123, 149] нами виокремлено наступні приклади вдалого застосування інновацій в сфері публічного управління:

1. Електронне врядування. Всі розвинуті країни світу використовують в своїй діяльності різноманітні цифрові технології, які дозволяють отримувати публічні послуги в системі онлайн. Яскравим прикладом може бути Естонія, де майже всі публічні послуги присутні в онлайн доступі і кожен громадянин має до них доступ за допомогою ідентифікаційної картки eID. Крім того цифровізація публічного управління дозволяє підвищити рівень участі громадян в ньому. Від так активно використовуються в світі форуми громадських обговорень актуальних та проблемних питань розвитку, проводяться онлайн консультації користування публічними послугами, проводяться різноманітні онлайн голосування, в т.ч. виборчі тощо. До того ж електронне врядування включає і використання різноманітних мобільних додатків для надання публічних послуг. Це може стосуватись різних аспектів та сфер застосування: медичні послуги, сплата податків, звернення для консультацій і т.п. І врешті решт цифровізація сфери публічного управління передбачає активне використання штучного інтелекту в процесі прийняття рішень. Від так ця новітня технологія дозволяє проводити аналіз великого масиву даних та проводити його систематизація і надавати подальші рекомендації та/чи створювати прогнози в середньостроковому горизонті.

2. Прозорість та відкритість органів влади. Одним з принципів сучасного публічного управління є підзвітність органів влади, який передбачає наявність постійного доступу до даних про їх роботу на офіційних сторінках та в інших джерелах, де кожен громадянин може ознайомитись з планами та результатами виконання стратегій, програм та проектів розвитку, приймати участь в процесі моніторингу.

3. Державно-приватне співробітництво – з запровадженням та активним використанням концепції нового публічного менеджменту на перший план вийшло питання використання досвіду приватного сектору в реалізації ринкового механізму взаємодії зі споживачами.

Підсумовуючи все вищевикладене, можна виокремити наступні інновації, які на сьогодні є найбільш актуальними в сфері публічного управління (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Сучасні інновації в публічному управлінні на регіональному рівні
(складено автором)

В цілому слід зауважити, що інновацій в сферу публічного управління має значні позитивні результати, такі як [81, 106, 123, 140]:

- доступність та зручність – сучасні цифрові технології дозволяють зробити публічне управління та надання публічних послуг більш доступним для всіх категорій громадян та зручним у використанні з будь-яких місць розташування;

- підвищення ефективності – автоматизація процесів публічного управління, використання можливостей четвертої промислової революції дозволяє зменшити

рівень бюрократичних перешкод, значно спростити процедури надання публічних послуг підвищити ефективність інформаційних потоків в системі «уряд – регіональні центри управління – громади – громадяни»;

- покращення процесу залучення громадян – на сьогодні в період військової агресії та постійного територіального переміщення громадян інновації дозволяють залучати більшість громадян до процесу публічного управління;

- підвищення якості публічних послуг – надання адміністративних, громадських та технічних послуг покращується за рахунок використання різноманітних інноваційних підходів до виконання завдань публічного управління, вдосконалення звітності органів управління та оцінювання їх результативності;

- стимулювання розвитку інноваційного типу мислення – використання різного роду як технологічних так і нетехнологічних інновацій дозволяє розвивати інноваційне мислення серед публічних службовців, посадових осіб органів самоврядування та інших залучених до процесу публічного управління осіб;

- розвиток суспільства – цей результат отримується в результаті впливу всіх попередніх, адже в цілому вони можуть сприяти появі та розвитку нових галузей економіки, зростанню кадрового потенціалу та появі нових робочих місць, загальному покращенню всієї інфраструктури регіонів та країни, сприяти сталому розвитку.

Таким чином, на основі аналізу вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1. Сучасне публічне управління в Україні потребує чіткої переорієнтації на базові засади формування громадянського суспільства, де в середині будь-яких процесів є потреби та запити громадян. Традиційні способи, які використовувались протягом останнього часу не завжди дозволяють зробити це. Тому їх перегляд та впровадження інноваційних підходів до публічного управління є напрочуд важливим завданням.

2. За результатами аналізу основних поглядів на принципи реалізації публічної політики та у відповідності до авторського визначення дефініції «публічне управління на регіональному рівні» нами запропонована піраміда

принципів інноваційного розвитку публічного управління, яка представлена певною ієрархією: на першому базовому рівні знаходяться Європейські принципи державного управління (SIGMA), наступним рівнем є принципи державного регіонального розвитку, наступним – принципи державного інноваційного розвитку і на вершині знаходяться сучасні принципи розвитку публічного управління (принцип максимізації суспільного добробуту, рівноправної взаємодії всіх суб'єктів публічного управління, принцип адаптивності). Дана ієрархія принципів дозволяє врахувати максимально широко всіх аспекти життєдіяльності регіону: євроінтеграційну направленість – через принципи SIGMA, територіально-орієнтований вектор розвитку – через принципи державної регіональної політики, інноваційний шлях розвитку країни – принципи інноваційного розвитку, інноваційного розвитку публічного управління – принципи сучасної концепції публічного управління, що притаманні Україні.

3. Враховуючи сучасний погляд на систему публічного управління та керуючих існуючими підходами нами запропоновано узагальнену класифікацію інновацій в сфері публічного управління на регіональному рівні, яка являє собою багаторівневу структуру: перший рівень розподіляється залежно від направленості інновацій на суб'єкт чи об'єкт управління, на другому рівні – залежно від сфери реалізації політики (для об'єкта) та напрямів реформи державного управління (для суб'єкта), на третьому – в залежності від ресурсів, інструментів, механізмів та масштабу впливу, а також комбіновані варіанти. Запропонована класифікація враховує сучасні аспекти реформування державного управління, які базуються на Європейських стандартах належного адміністрування та сприяє розвитку теоретико-методичних засад сфери публічного управління.

4. Нами запропоновано авторське визначення інновацій публічного управління на регіональному рівні, під якими слід розуміти нові ресурси, інструменти та механізми публічної політики, що реалізується ефективними та підзвітними громадянам інституціями, охоплює різні сфери діяльності регіону, передбачає формування системи висококваліфікованої, політично нейтральної та

професійної публічної служби, а також створення умов для надання високоякісних публічних послуг і спрямована на захист інтересів громадян.

5. На основі аналізу різних поглядів науковців на різновиди інноваційних підходів до публічного управління можна зробити висновок, що основними з них є: запровадження електронного врядування і всіх пов'язаних з цим цифрових процесів, активізація державно-приватного та громадсько-державного співробітництва, застосування проєктного управління, використання можливостей штучного інтелекту і дотримання концепції людиноцентризму.

Подальших досліджень потребує питання розроблення механізмів впровадження вищезазначених підходів в діяльність органів публічного управління, визначення основних етапів та процедур, а також моніторингу реалізації цих процесів.

2.3. Проблеми впровадження інновацій в систему публічного управління регіоном та шляхи їх вирішення

На сьогоднішній день Україна переживає досить складні часи, які пов'язані в першу чергу з масштабною військовою агресією Російської Федерації та глобалізаційними змінами в світі. Все це призводить до сповільнення розвитку в одних сферах економіки та регресу в інших. Однак не дивлячись на це Україна як кандидат в члени Європейського Союзу має продовжувати реалізовувати реформи по'язані з багатьма сферами діяльності такими як: економічні реформи, які мають враховувати управління активами держави та приватизацію, розвиток людського капіталу, фінансових ринків та створення сприятливого бізнес-середовища (при цьому всі ці перетворення мають відбуватись саме в регіонах, адже саме вони є центрами розвитку в економіці країни); реформи та зміни по галузям та секторам, які є найбільш пріоритетними на сьогодні, а саме: енергетична галузь та розвиток її безпеки, логістика та транспортна галузь, які є по суті ключовими для забезпечення експортно орієнтованого розвитку,

агропродовольчий сектор, галузь цифрових технологій, видобуток та переробка критичних корисних копалин, стимулювання розвитку підприємництва (особливо малих підприємств) та галузь охорони довкілля та забезпечення зеленого переходу. Однак однією з базових реформ для всіх інших є реформа державного управління, адже саме вона передбачає формування потужного потенціалу для подальшого сталого розвитку країни. Будь-яка реформа завжди несе в собі ряд змін та впровадження інноваційних підходів, які б якісно та кількісно змінювали систему в кращому напрямку та стимулювали її подальший розвиток. Однак, в той же час інновації спричиняють чимало суперечок в зв'язку з тим, що за своїм характером призводять до появи невизначеності та ризикованості. Тому питання дослідження проблем та перешкод, які можуть виникнути під час впровадження інновацій в діяльність державного управління на сьогодні є досить актуальним.

Питання вивчення взаємозв'язку інновацій та публічного управління підіймалось в працях. Від так Луціків І.В., Сороківська О.А. та Котовська І.В. [106] визначили їх як інноваційний розвиток публічного управління. Дегтярьова І.О. [39] надала визначення інноваціям в публічному управлінні та охарактеризувала їх головну мету. Зелінська Н.С. та Герасимюк К.Х. [61] розглянули сфери впровадження інновацій в систему публічного управління: економічна, соціальна, екологічна, гуманітарна та власне саме управління. Матвієнко І. та Уткін М. [114] розглянули світові тенденції в публічному управлінні. Принципи інноваційного розвитку публічного управління розглянуто Ліндюком С. [102] Актуальність запровадження інновацій в систему публічного управління обґрунтовано Москалець І.М. [123], Панченко Г.О. [141], Колот А.М. та Никифоровим А.Є. [81] Класифікація інновацій в публічному управлінні запропонована Кругловим В.В. та Терещенко Д.А. [91] Однак не зважаючи на значну зацікавленість науковців проблемами інноваційного розвитку сфери публічного управління не достатньо розробленими залишаються питання визначення шляхів його реалізації та встановлення причин можливих перешкод і шляхів їх вирішення.

В цілому слід зазначити, що однією з головних перешкод на шляху впровадження інновацій в той чи інший процес психологічний бар'єр, який передбачає певний супротив змінам, при цьому їх ініціатором та носієм є сама людина. Все це в більшості випадків пов'язано з психологічною та генетичною схильністю людей, їх схильністю до ризику, обережністю, бажанням втримання стабільності та певними опасаннями щодо результатів змін. Він проявляється у кожної людини індивідуально і залежить від стадій впровадження інновації [234]. Традиційно виокремлюють такі причини появи психологічних бар'єрів:

- економічні – коли люди залученні до інноваційного процесу мають опасання стосовно зміни умов роботи і відповідно безробіття, стосовно зниження соціального статусу та рівня оплати праці;

- особисті – опасання критики власних методів праці, непотрібності набутих навичок та знань, небажання навчатись та підвищувати кваліфікацію, опасання невизначеності майбутнього;

- соціальні – по'язані з тим, що інновації не приносять результат для них особисто, а направлені на соціум, через неприязнь до осіб, з якими доводиться спілкуватись та впроваджувати інновації, опасання погіршення клімату в колективі тощо.

Таким чином впровадження інновацій в процес діяльності будь-якого суб'єкта господарювання викликає чимало суперечок. Не виключенням є і сфера публічного управління.

До основних причин, що можуть вплинути на процес швидкого та ефективного впровадження інновацій в систему публічного управління відносяться [106]:

- інституційне забезпечення сфери публічного управління не відповідає потребам та запитам громадян;

- низька кваліфікація фахівців з публічного управління;

- низька прозорість діяльності органів публічної влади;

- не значний рівень взаємодії наукового сектору та сектору публічного управління;

- високий рівень корупції;
- високий рівень бюрократичних перешкод для розвитку системи публічної влади;

- низька оцінка роботи органів публічної влади з боку населення.

Основними перешкодами впровадження інновацій в державному секторі є наступні [83]:

- розмір і складність – органи публічної влади мають досить складну організаційну структуру, що передбачає велику кількість персоналу, широкий спектр посад, різноманітність механізмів надання послуг, які в сукупності формують декілька взаємопов'язаних багаторівневих систем. Це все може значно ускладнювати процес дифузії інновацій;

- традиції та звичаї – велика кількість представників державного сектору звикли до традиційної концепції публічного управління і не бажають внесення змін;

- «професійний» опір – значна частина державних службовців вже зарекомендувала себе як професіонали в тій чи іншій сфері і тому можуть чинити опір новим підходам та концепціям;

- неприйняття ризику – ризик більш притаманний сфері бізнесу, але у випадку інноваційної діяльності з ним будуть стикатись і держслужбовці, які не звикли до ситуацій невизначеності;

- незрозумілість результатів та необхідність консультацій – нестача попередніх знань та досвіду може спричинити незрозумілість того, що очікується в результаті впровадження інновацій;

- відсутність потенціалу для навчання – сучасні інновації в публічному управлінні потребують швидкого засвоєння нових знань та набуття нових компетентностей, до яких в частини державних службовців може не вистачити потенціалу;

- суспільний опір змінам – існує можливість опору кінцевого споживача – громадян, який може бути пов'язаний як з суб'єктивними так об'єктивними факторами;

- технічні бар'єри – технологічний прогрес та активний розвиток інформаційних технологій змушує переходити на нові методи роботи з використанням техніки, якої може не бути у органів публічного управління.

На думку [206] до основних перешкод на шляху інноваційного розвитку сфери публічного управління належать:

- нестійке політичне середовище;
- недосконала нормативно-правова база в сфері стимулювання інноваційної діяльності;
- неефективне інституційне забезпечення в органах публічної влади сфери інноваційної діяльності;
- неефективна кадрова політика стосовно зменшення опору публічних службовців інноваціям та їх мотивації до набуття нових компетентностей в органах публічної влади.

Для подолання цих перешкод пропонується виконання наступних завдань:

- гармонізація нормативно-правового забезпечення за рахунок механізмів публічно-приватного партнерства, науково-інноваційного співробітництва недержавного та державного секторів наукових установ та закладів освіти з реальним сектором економіки;
- створення офісів інноваційної діяльності в організаційній структурі органів публічної влади у вигляді віртуальних підрозділів, що працюють за матричним принципом і підпорядковані безпосередньо керівнику [41, 257]. Формами офісу можуть бути: тимчасова робоча група з числа фахівців органів влади з дорученням додаткових обов'язків і, відповідно, додатковою оплатою праці та зміною регламенту роботи; покладання обов'язків адміністратора інновацій на фахівця органу влади і повне чи часткове звільнення його від виконання обов'язків за посадою; створення окремого підрозділу в органах влади; створення окремої державної установи; аутстафінг; аутсорсинг;
- проведення інноваційної кадрової політики в органах публічної влади, яка передбачатиме обов'язковість формування цифрових компетентностей, активізацію праці та утворення мотиваційного командного середовища з

попереднім відбором публічних службовців на основі психодіагностики їх готовності до інноваційної діяльності;

- розробка та впровадження системи мотивації інноваційної діяльності публічних службовців, що являє собою комплекс взаємопов'язаних форм та методів (зовнішніх та внутрішніх), що реалізуються системою способів впливу на середовище публічних службовців і спрямований на досягнення триєдиного ефекту: підвищення результативності публічного управління, підвищення ефективності інноваційної діяльності у владі, підвищення ефективності регіональної та державної економічної політики;

- запровадження інноваційної культури в органах публічної влади та її підвищення шляхом здійснення масштабного інноваційно орієнтованого професійного навчання, навчання цифровізації і т.п.

- вдосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності публічного управління за рахунок впровадження проектного підходу (гранрайтинг, реалізація проектів регіонального розвитку і т.п.);

- розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності сфери публічного управління – всіх можливостей сучасного електронного врядування [207].

В роботі [123] виокремлено такі фактори впливу на процес впровадження інновацій в сферу публічного управління:

- менталітет апарату традиційного публічного управління – формування та подальший розвиток публічного управління в Україні базувалось на консервативних підходах, складній бюрократичній системі, що значно ускладнює запровадження нових інноваційних підходів;

- необхідність додаткових фінансових витрат – часто виникають ситуації, коли впровадження інноваційних технологій може потребувати кошти на їх закупівлю, навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, придбання додаткової техніки і т.п.;

- значний рівень бюрократизації – публічний сектор значно обмежений рядом регуляторних, нормативно-правових процедур, що ускладнює та уповільнює процес прийняття рішень.

Варіантами подолання таких обмежень та перешкод слід вважати наступні:

- пошук додаткових шляхів фінансування – грантові можливості, співпраця з приватним сектором;

- підвищення кваліфікації та формування додаткових навичок у людей залучених до управління – навчання, тренінги, семінари;

- залучення додаткових працівників, експертів на умовах консультацій, передачі досвіду, співпраці;

- завчасне розроблення плану нівелювання можливих ризиків;

- доступ до інформаційних мереж, порталів та платформ для обміну інформацією, досвідом.

В роботі [39] виокремлюють такі перешкоди та напрями їх подолання на шляху впровадження інновацій в публічне управління:

- інформаційна ізольованість органів публічної влади – для її усунення пропонується мережеве функціонування та співпраця, підвищення кваліфікації за тематикою управлінських інновацій та створення їх бази даних, куди залучити інноваторів з приватного сектору, проведення інформаційних заходів;

- дефіцит висококваліфікованих спеціалістів в органах влади, зокрема магістрів та докторів наук з публічного управління – для вирішення цього питання пропонується направляти фахівців на навчання або залучати тих, хто відповідає представленим критеріям;

- проблеми організації, розробки та реалізації проектів інноваційного розвитку публічного управління – для усунення перешкоди пропонується покращити роботу в сфері командного формування;

- відсутність системи стимулювання до інноваційного розвитку органів публічного управління – необхідним є створення такої системи.

На основі аналізу [102] нами сформовано основні виклики та шляхи їх подолання при модернізації моделі публічного управління в сучасних умовах господарювання:

1. Опір змінам з боку чиновників, що працюють за застарілими управлінськими моделями публічного управління, які керуються бюрократичними процедурами, не є гнучкими та стагнуючими. Все це є перешкодою для впровадження інновацій, адже вони бачать загрозу для себе, бо не мають бажання змінювати щось в своїй роботі.

Для усунення такого опору пропонується через поступове впровадження інновацій шляхом реалізації пілотних проектів, і потім використання та поширення їх досвіду. Також пропонується залучати працівників до процесу розроблення плану та програми модернізації, вислуховування їх думок, врахування пропозицій. Ще одним шляхом подолання опору слід вважати комунікативну кампанію по інформуванню про заплановані зміни, їх очікувані результати і т.п.

2. Недостатність фінансових ресурсів на реалізацію інноваційних рішень, особливо таких як цифровізація публічних послуг, розвиток інфраструктури та автоматизація процесів управління. Особливо сильно недолік ресурсів відчувається в теперішніх умовах функціонування, що пов'язані з військовою агресією Російської Федерації.

Для вирішення цієї перешкоди пропонується при розподілі фінансування акцентувати увагу на пріоритетні напрями розвитку, які можуть в швидкий термін забезпечити окупність інноваційних проектів та повернути витрачені кошти для їх подальшого використання. Наступним варіантом є публічно-приватне партнерство, яке проявляється в співпраці бізнесу та влади в межах виконання та фінансування спільних інноваційних проектів. Ще одним напрямом є використання міжнародної допомоги, яка була і продовжує надходити в рамках реформування державного апарату в Україні та інших реформ. Хоча в поточних умовах військового стану все може ускладнитись.

3. Відсутність необхідної кількості кваліфікованих кадрів з числа державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які були б здатними до

реалізації інноваційних проектів через відсутність в них відповідних знань, навичок та досвіду. Особливо сильно це проявляється в сфері цифровізації публічного управління, адже більшість новітніх цифрових технологій потребують навчання ними користуватись і не всі фахівці в галузі публічного управління до цього схильні.

Шляхами вирішення зазначеної перешкоди є набуття досвіду державними службовцям та посадовими особами органів місцевого самоврядування під час співпраці з міжнародними інституціями, приватним сектором, громадськими організаціями тощо. Крім того важливим є оновлення управлінського апарату, залучення молодих фахівців, які є схильними до інноваційної діяльності та ризику, можуть генерувати нові ідеї та втілювати їх в оновлення публічної влади. До того ж необхідно впроваджувати в системи підвищення кваліфікації суб'єктів публічного управління сучасні тематики цифрового управління, використання цифрових технологій і т.т..

Важливою частиною полегшення впровадження цифрових інновацій в публічне управління є забезпечення кібербезпеки [244], під якою розуміється комплекс організаційних та технічних заходів, метою яких є захист даних, інформації, комп'ютерних мереж від несанкціонованого доступу з боку сторонніх осіб для витоку, зміни чи знищення за допомогою різноманітних технологій (програми шкідники, соціальна інженерія, хакерські атаки, фішинг тощо). І на сьогодні ця сфера є надважливою, особливо в умовах України, коли велика кількість інформація одержується та зберігається в цифровому форматі. Тому органи влади мають забезпечити як нормативно-правову базу для зберігання та обробки інформації, так і можливі технологічні рішення не допуску несанкціонованого доступу.

Підсумовуючи все вищевикладене нами пропонується комплексний підхід до визначення проблем впровадження інновацій в діяльність органів публічного управління та напрямів їх нівелювання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Підхід до нівелювання проблем впровадження інновацій в сферу публічного управління (складено автором)

Причина	Проблема	Шляхи нівелювання
1	2	3
Психологічний бар'єр Застарілий менталітет Неприйняття ризику інноваційної діяльності Інформаційна ізолюваність Відсутність мотивації до інновацій	Психологічна	Етапність та поступовість впровадження інновацій, планування впровадження інновацій, визначення рівня готовності ще перед початком, повна поінформованість про всі етапи, залучення лідерів думок. Планування ризиків, визначення шляхів їх зниження та/або уникнення. Впровадження ризик-менеджменту. Формування системи матеріальних та нематеріальних стимулів, в основі якої ж максимізація суспільного добробуту
Слабке інституційне забезпечення для реалізації інноваційної діяльності Складна організаційна структура органів публічної влади Ізолюваність органів публічної влади	Інституційна	Формування нових інституцій, чия діяльність буде направлена на кращий захист інтересів громадян. Нові форми залучення стейкхолдерів (аутстафіngu, аутсорсингу, сітісенсорсингу, краудсорсингу тощо). Трансформація організаційної структури публічної влади в новітні форми
Невідповідність кваліфікації умовам сучасного публічного менеджменту, нестача знань та досвіду (у всіх суб'єктів публічного управління) Інформаційна ізолюваність органів публічної влади	Кадрова	Оновлення апарату публічного управління (прийняття людей схильних до інноваційного розвитку), перенавчання та підвищення кваліфікації, переймання досвіду під час взаємодії з приватним сектором, сектором громадських організацій тощо. Відкриття доступу до різних міжнародних та регіональних інформаційних мереж, навчання користування ними Кадровий моніторинг

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Недостатній рівень освоєння сучасних технологій через територіальне розташування, брак знань та навичок, відсутність технічного забезпечення	Технологічна	Цифровізація всіх сфер життєдіяльності регіону Навчання основам цифрової грамотності
Складність адміністративних процедур з часів панування концепції традиційного публічного управління	Бюрократична	Спрощуючі клієнтоорієнтовані інновації Запровадження цифрових технологій в сферу надання публічних послуг Нове нормативно-правове підкріплення публічного управління
Недостатня кількість фінансових ресурсів	Фінансова	Збільшення доходної частини бюджету та зменшення витратної Запровадження комерційної діяльності для органів публічної влади для отримання додаткових коштів Залучення коштів від бізнес сфери та інших стейкхолдерів, міжнародних інституцій
Відсутність прозорості роботи, звітності, методів та реальних прикладів покарання	Корупційна	Забезпечення звітності у відкритих джерелах інформації, доступ до моніторингу діяльності суб'єктів публічного управління Розробка дієвих механізмів покарання корупційних вчинків
Кібератаки	Інформаційна	Створення та розвиток системи кібербезпеки, використання технології блокчейну
Чинники впливу з боку зовнішнього середовища, які спричиняють загрозу	Зовнішнього середовища	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST, GAP аналізи та ін. методи) та приведення їх у відповідність Активна взаємодія всіх суб'єктів публічного управління

Розглянемо запропонований підхід більш детально.

Отже, першою проблема є психологічна – особливістю є те, що її творцем є сама людина. До основних причин, що впливають на появу даної проблеми відносяться ряд факторів, які можуть проявлятися як у суб'єктів публічного управління, так і в отримувачів публічних послуг. За результатами їх аналізу та встановлення можливих варіантів усунення нами пропонуються наступні шляхи нівелювання психологічної проблеми:

1. Психологічний бар'єр (в т.ч. через застарілий менталітет) – як вже зазначалось раніше, його поява залежить від ряду особливостей людини, таких як стать та вік, особисті якості, кваліфікація та стаж роботи, соціально-психологічні настанови та ін. Для уникнення його появи та/або усунення слід дотримуватись наступних основних правил:

- дотримання поетапності змін – необхідно впроваджувати інновації поступово з постійним моніторингом отриманих результатів на кожному етапі та можливістю внесення коректив;

- наявності чіткого плану впровадження інновацій з розумінням їх наслідків (результатів) усіма стейкхолдерами;

- оцінки готовності всіх залучених осіб до змін, встановлення та пояснення їх участі, формування психологічного клімату;

- залучення неформальних лідерів думок, на яких залучені особи орієнтуються, кому більше довіряють;

- постійної поінформованості всіх залучених осіб про процес впровадження інновації, надання доступу всіх зацікавленим стейкхолдерам.

2. Неприйняття ризику інноваційної діяльності – як відомо серед всіх людей є ті, які схильні до ризику, є нейтральні і є ті, які не бажають ризикувати та не приймають його. Багато в чому це пов'язано з інформаційною ізоляваністю та функціонуванням в умовах неповної визначеності. Тому варіантом впливу на дану причину є обов'язковість панування ризиків, їх причин та наслідків і встановлення на цій основі шляхів їх зниження чи уникнення. Важливим є впровадження в діяльність органів публічної влади ризик-орієнтованого підходу до управління

(ризик-менеджменту), який широко використовується в багатьох розвинутих країнах світу [34, 122].

3. Відсутність мотивації до інновацій – для того, щоб всі суб'єкти публічного управління були націлені на впровадження інновацій необхідною умовою є формування системи мотивації: як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Однак важливо пам'ятати, що на відміну від приватного сектору публічний має на меті максимізацію суспільного добробуту, тому корисність для суспільства, захист інтересів громадян, поважне ставлення до загальнолюдських цінностей мають бути головними мотивами.

Наступною є інституційна проблема, причинами появи якої на шляхах нівелювання є:

1. Слабке інституційне забезпечення для реалізації інноваційної діяльності – як відомо на сучасному етапі розвитку до суб'єктів публічного управління відносяться різні інституції, що являють собою органи влади, громадяни, їх групи об'єднані в різноманітні організаційні форми, підприємства, політичні партії, професійні спілки тощо. Тому інноваційна діяльність, яка направлена на широке коло осіб має бути підкріплена наявністю всіх представників зацікавлених осіб та їх активною позицією і бажанням приймати участь в реалізації. Відповідно мають бути створені відповідні інституції, до складу яких увійдуть всі стейкхолдери (їх представники). Це можуть бути різні за своєю природою інституції – починаючи від призначення додаткової посади/посад в органах публічної влади до створення незалежних віртуальних підрозділів, застосування аутстафінгу, аутсорсингу, сітізенсорсингу, краудсорсингу тощо.

2. Складна організаційна структура органів публічної влади, яка не дозволяє швидко реагувати на зміни в середовищі та впроваджувати інновації – як варіант усунення цієї причини може бути трансформація організаційної структури в новітні форми, такі як [67]:

- матрична (див. рис. 1.3);
- пульсуюча – зменшується/збільшується в залежності від ситуації за рахунок залучення/виключення учасників з числа стейкхолдерів;

- дволика – зміна централізованого та децентралізованого управління в залежності від ситуації (централізація зазвичай відбувається в кризовий період, коли виникає потреба в швидкому прийнятті рішень);

- багаточарова (організація шахівниці) – прикладом може обмін посадовими особами з двох регіонів (територій), коли відбувається обмін інформацією, досвідом, підвищується рівень розуміння та знижується ризик в кожному;

- комісарська – існування бюрократичної традиційної лінії контролю і управління та паралельної незалежної для підвищення об'єктивності та гнучкості;

- феодална – існування в складі однієї структури декількох незалежних – по суті є прикладом самої реформи децентралізації, коли у складі регіону є органи управління територіальними громадами, які мають більше влади на управління ними, ніж регіональні;

- самокеровані незалежні команди – передача повністю чи частково повноважень органів влади іншим незалежним інституціям, наприклад, через реалізацію партиципаторного бюджетування, коли громадяни можуть реалізовувати свої власні проекти за рахунок бюджету громади;

- мережеві – об'єднання всіх зацікавлених та незалежних один від одного суб'єктів для вирішення спільної проблеми (зазвичай за допомогою комп'ютерних мереж).

Наступною є кадрова проблема, причинами якої є невідповідність рівня професіоналізму та кваліфікації працівників органів публічної влади, нестача в них знань та досвіду в сфері інноваційної діяльності та сучасних інноваційних напрямів розвитку сфери публічного управління. В даному випадку варіанти нівелювання даної проблеми є оновлення апарату публічної влади, прийняття на посади людей, які мають кращі професійні якості, є креативними та схильними до ризику, здатні працювати в умовах обмеження інформації та приймати рішення в кризових умовах. Крім того слід також зосередити увагу на навчанні тих, хто бажає продовжувати працювати в сфері публічного управління та згоден навчатись та підвищувати свою кваліфікацію. Для цього слід залучити не лише державні інститути, але й приватний сектор та інші недержавні інституції. Стимулювання

стажування та обміну серед держслужбовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в різних сферах, рівнях та територіях (в т.ч. і інших регіонах та країнах). Важливим є освоєння ними таких компетентностей: цифрові навички, вміння працювати в команді та з проектами, вміння до співпраці з різними стейкхолдерами, розуміння основ інноваційної діяльності, тайм менеджменту і т.п. Крім того слід зауважити, що навчання та підвищення кваліфікації потребують і інші залучені стейкхолдери (особливо в сфері публічного управління та знання його особливостей). Ще однією причиною кадрової проблеми є інформаційна ізольованість органів публічної влади, вирішити яку можна шляхом відкриття доступу (купівлі, реєстрації і т.п.) до різних регіональних та міжнародних мереж, а також навчання користування ними. Також слід зауважити про такий варіант нівелювання проблеми як кадровий моніторинг, своєчасне проведення якого дозволяє не допустити призначення на посади людей, які не відповідають її вимогам або проводити своєчасну заміну, виявляти недоліки в системі підвищення кваліфікації, складати план розвитку посадовців. До того ж моніторинг дозволяє встановити сумісність людей в колективі, мотивацію до праці та інноваційного розвитку, визначати прогалини в кадровій політиці.

Технологічна проблема полягає в недостатньому рівні освоєння сучасних технологій (переважно цифрових) як надавачів публічних послуг так і їх отримувачів, які є на сьогодні основою всіх інноваційних процесів в публічній сфері. Причинами цього може бути територіальне розташування громади, де відсутня можливість розповсюдження певної технології, відсутність технічного забезпечення даного інноваційного процесу, брак знань та навичок використання технології. Варіантом вирішення даної проблеми є перехід на концепцію цифровізації та впровадження всіх її можливостей в усі сфери життєдіяльності суспільства та публічного апарату регіону. Звичайно доповнюючим напрямом є навчання основ цифрової грамотності всіх стейкхолдерів.

Бюрократична проблема проявляється через складність адміністративних процедур, які залишились ще з часів панування традиційної концепції публічного менеджменту. Для вирішення даної проблеми необхідно активно розробляти та

впроваджувати спрощуючі інновації, направлені на розвиток системи надання публічних послуг за зрозумілими та доступними процедурами, які є клієнтоорієнтованими. Взагалі під терміном клієнт-орієнтоване публічне управління розуміють вплив публічної влади на життєдіяльність громадян, який базується на аналізі існуючих та нових потреб клієнтів за рахунок впровадження сучасних концепцій управління взаємовідносинами з ними, а також за рахунок додаткових сервісів, направлених на підвищення конкурентоспроможності публічних послуг та їх цінності для споживачів і гарантують формування лояльності до їх подальшого отримання з метою суспільного розвитку [98-100]. Значно спростити адміністративні процедури можна також за рахунок впровадження цифрових технологій в сферу надання послуг. Крім того важливим є удосконалення нормативно-правової бази публічної сфери, особливо в контексті адміністративної процедури. Важливим напрямом є подальший розвиток центрів надання адміністративних послуг на засадах інклюзивності, зручності та доступності.

Фінансова проблема має єдину причину – нестачу кількості фінансових ресурсів. Одним з варіантів нівелювання даної проблеми є розвиток комерційної діяльності центрів надання послуг з метою окупності своїх видатків та отримання додаткових коштів. Крім того слід розглянути можливість збільшення доходної частини бюджету громади за рахунок, наприклад: залучення на територію нових підприємств та організацій, сприяння розвитку власних бізнес-структур, використання пустих земельних ділянок та їх облік і інвентаризація, розвиток комерційних напрямів (туризм, культура та ін.), продажу біомаси тощо. Важливим є також розуміння і зменшення витратної частини місцевих бюджетів за рахунок впровадження таких інновацій як, наприклад, енергоефективні технології. Для залучення додаткових коштів слід проводити промоційну діяльність з пошуку інвесторів. Крім того на засадах державно-приватного та державно-громадського партнерства можна залучати додаткові кошти для реалізації інноваційних проєктів, використовувати кошти міжнародних організацій.

Корупційна проблема є однією з найбільш обговорюваних в суспільстві. Пов'язана вона перш за все з відсутністю дієвих методів покарання та оприлюднених широкому загалу прикладів таких покарань. Крім того відсутність прозорої роботи влади та звітності через масові канали інформації також сприяють появі корупції на території регіону. Вирішити це питання можна шляхом забезпечення доступу всіх зацікавлених стейкхолдерів до моніторингу діяльності суб'єктів публічного управління, поширення інформації стосовно джерел, через які можна це зробити, закріплення в обов'язковому порядку звітності за результатами публічної політики у відкритих та доступних джерелах інформації. До того ж важливим є розробка дієвих механізмів покарання за вчинені корупційні злочини та оприлюднення інформації про існуючі прецеденти.

Інформаційна проблема має місце в контексті цифровізації публічного управління та суміжних з ним сфер. Вона полягає в існуванні ймовірності втрати/зміни/витоку інформації з електронних баз даних, пошкодження роботи цифрових ресурсів (платформ, програм, сервісів і т.п.). Головною причиною появи зазначеної проблеми є кібератаки. Варіантами вирішення проблеми є створення та розвиток системи кібербезпеки. Досить важливим в сфері забезпечення безпеки інформації є використання технології блокчейну. Від так ще у 2018 році країни-члени Європейського Союзу підписали Декларацію про створення Європейського блокчейн-партнерства [228]. Ця технологія має бути запроваджена в сферу публічного управління, адже вона забезпечить збільшення довіри до органів влади з боку громадян та бізнес структур, допоможе зменшити корупцію та бюрократію, сприятиме підвищенню якості надання публічних послуг за рахунок захисту даних.

Останньою є проблема зовнішнього середовища, яка полягає в тому, що на інноваційний процес всередині публічного управління чинить вплив велика кількість факторів ззовні: інші регіони, державна політика в цілому, міжнародні аспекти і т.п. Мережева концепція публічного управління як раз і передбачає активну взаємодію з усіма інституціями зовнішнього середовища з метою приведення у відповідність внутрішнього середовища до зовнішнього. Таким чином, варіантами нівелювання зазначеної проблеми є активна взаємодія всіх

суб'єктів публічного управління як з внутрішнім так і зовнішнім середовищем регіону, інших регіонів, країни в цілому, а також міжнародними інституціями. Така взаємодія дозволить вчасно аналізувати та встановлювати фактори впливу, причини, що їх спонукають та розробляти плани використання можливостей для інноваційного розвитку та нівелювання загроз.

Запропонований підхід до вирішення проблем впровадження інновацій в систему публічного управління дозволяє прогнозувати майбутні ризики за напрямками та причинами їх появи та готувати підґрунтя для їх нівелювання, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Підсумовуючи все вищевикладене можна зробити наступні висновки:

1. Інноваційна направленість розвитку є вектором не лише України, але і Європейського Союзу та всіх розвинутих країн. А інноваційний розвиток системи публічного управління є основою для подальших реформ та позитивних зрушень. В той же час інноваційна діяльність характеризується значним рівнем невизначеності та ризикованості.

2. Нами проаналізовано різні погляди авторів на виокремлення основних проблем, з якими може зіштовхнутись сфера публічного управління на шляху свого інноваційного розвитку та варіантів їх вирішення. За результатами аналізу та узагальнення нами розроблено авторський підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, який передбачає їх ідентифікацію за сферою появи: психологічна, інституційна, кадрова, технологічна, бюрократична, фінансова, корупційна, інформаційна та проблема зовнішнього середовища. В межах кожної з зазначених проблем нами розглянуто можливі причини їх появи та запропоновано шляхи вирішення. Зазначений підхід дозволяє прогнозувати майбутні ризики за напрямками та причинами їх появи та готувати підґрунтя для їх нівелювання, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Висновки до другого розділу

У розділі проведено дослідження концептуальних засад інноваційного розвитку публічного управління регіоном. Досвід держав світу, які реалізовували стратегію повоєнного відновлення в минулому сторіччі свідчить про те, що одними із спільних рис більшості країн були інституційні реформи, акцент на потреби та запити громадян та соціальна підтримка населення, фокус на технологічне оснащення, науку та освіту, залучення зовнішньої допомоги. Але головною спільною рисою була модернізація економіки та сфери публічного управління і активний інноваційний розвиток.

Аналіз поглядів різних вчених на проблематику повоєнного відновлення свідчить то те, що головним об'єктом в цьому процесі є регіон (території, які його формують). Це також підкріплюється задекларованим в державних законодавчих та нормативно-правових актах через акцент використання територіально-орієнтованого підходу до державного управління.

На основі співставлення законодавства України в сфері державного регіонального управління, повоєнного відновлення та стратегічного управління регіонами, а також керуючись інноваційним вектором розвитку держави, нами удосконалено класифікацію територій за параметрами: рівень актуальності інновацій, рівень залученості органів публічного управління, рівень безпеки. Представлено графічну інтерпретацію даної класифікації. Розкрито сутність кожного виокремленого типу територій, варіанти їх подальшого розвитку та переходу на новий рівень, надано приклади впровадження інновацій в сферу публічного управління в залежності від типу території. Запропонована класифікація дозволяє краще виявляти та ідентифікувати функціональний тип території, реалізовувати на цих територіях необхідні програми та проекти інноваційного регіонального розвитку, обирати спеціальні механізми державної підтримки та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення в сфері сталого розвитку регіонів. Такий підхід відповідає напрямам державного регіональної

політики у відповідності до Закону України «Про засади державної регіональної політики».

За результатами аналізу основних поглядів на принципи реалізації публічної політики та у відповідності до авторського визначення дефініції «публічне управління на регіональному рівні» нами запропонована піраміда принципів інноваційного розвитку публічного управління, яка представлена певною ієрархією: на першому базовому рівні знаходяться Європейські принципи державного управління (SIGMA), наступним рівнем є принципи державного регіонального розвитку, наступним – принципи державного інноваційного розвитку і на вершині знаходяться сучасні принципи розвитку публічного управління (принцип максимізації суспільного добробуту, рівноправної взаємодії всіх суб'єктів публічного управління, принцип адаптивності). Дана ієрархія принципів дозволяє врахувати максимально широко всіх аспекти життєдіяльності регіону: євроінтеграційну направленість – через принципи SIGMA, територіально-орієнтований вектор розвитку – через принципи державної регіональної політики, інноваційний шлях розвитку країни – принципи інноваційного розвитку, інноваційного розвитку публічного управління – принципи сучасної концепції публічного управління, що притаманні Україні.

Враховуючи сучасний погляд на систему публічного управління та керуючих існуючими підходами нами запропоновано узагальнену класифікацію інновацій в сфері публічного управління на регіональному рівні, яка являє собою багаторівневу структуру: першій рівень розподіляється залежно від направленості інновацій на суб'єкт чи об'єкт управління, на другому рівні – залежно від сфери реалізації політики (для об'єкта) та напрямів реформи державного управління (для суб'єкта), на третьому – в залежності від ресурсів, інструментів, механізмів та масштабу впливу, а також комбіновані варіанти. Запропонована класифікація враховує сучасні аспекти реформування державного управління, які базуються на Європейських стандартах належного адміністрування та сприяє розвитку теоретико-методичних засад сфери публічного управління.

Нами запропоновано авторське визначення інновацій публічного управління на регіональному рівні, під якими слід розуміти нові ресурси, інструменти та механізми публічної політики, що реалізується ефективними та підзвітними громадянам інституціями, охоплює різні сфери діяльності регіону, передбачає формування системи висококваліфікованої, політично нейтральної та професійної публічної служби, а також створення умов для надання високоякісних публічних послуг і спрямована на захист інтересів громадян.

На основі аналізу різних поглядів науковців на різновиди інноваційних підходів до публічного управління можна зробити висновок, що основними з них є: запровадження електронного врядування і всіх пов'язаних з цим цифрових процесів, активізація державно-приватного та громадсько-державного співробітництва, застосування проєктного управління, використання можливостей штучного інтелекту і дотримання концепції людиноцентризму.

Нами проаналізовано різні погляди авторів на виокремлення основних проблем, з якими може зіштовхнутись сфера публічного управління на шляху свого інноваційного розвитку та варіантів їх вирішення. За результатами аналізу та узагальнення нами розроблено авторський підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, який передбачає їх ідентифікацію за сферою появи: психологічна, інституційна, кадрова, технологічна, бюрократична, фінансова, корупційна, інформаційна та проблема зовнішнього середовища. В межах кожної з зазначених проблем нами розглянуто можливі причини їх появи та запропоновано шляхи вирішення.

Основні положення другого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [235; 237; 263; 265].

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

3.1. Цифровізація публічного управління як один з ключових напрямів його інноваційного розвитку

На сьогоднішній день цифрова трансформація є однією з передових тенденцій суспільного розвитку, яка охоплює побут людини, сферу її дозвілля, соціалізації, професійної діяльності тощо. Четверта промислова революція, основою якої є активне використання «розумних» цифрових технологій охопила більшість галузей економіки та сфер життєдіяльності. Не виключенням є і сфера публічного управління, яка має значний вплив на функціонування сучасного суспільства. Цифровізація публічного управління ґрунтується на інтенсивному впровадженні в усі його сфери інформаційних технологій, що спрямовані на оптимізацію процедур, збільшення прозорості та відповідальності органів влади перед громадянами, поліпшення якості наданих послуг. Прозорість, відкритість та підзвітність публічної влади, а також активна участь громадян в реалізації публічної політики є основою сучасного врядування, і саме цифрові технології надають нові можливості для соціальної та політичної інклюзії громадян. Цифровізація дозволяє забезпечити рівний доступ до інформації та послуг для всіх верст населення, має позитивний вплив на результативність громадської та публічної діяльності. Цифровізація формує новий етап взаємодії влади та громадян, який характеризується появою нових цінностей, зменшенням бюрократичних перешкод та створенням інформаційних банків даних, що дозволяє швидко адаптуватись в зовнішньому середовищі та приймати зважені управлінські рішення на благо суспільства.

Питання цифровізація публічного управління розглядається в роботах таких науковців: В. Гончарук та О. Пашковська [3], М. Іжі та Л. Курносенка [232], О. Карпенко [126], С. Лукін [104], В. Наместнік [126], І. Макарова, Ю. Пігарев,

Л. Сметаніна [107], І. Ніколіна [133], О. Панченко, І. Сердюк [141], О. Савченко [177], В. Сиротін [183], Н. Корчак, А. Рачинський та Н. Ларіна [87], В. Куйбіда [126], Т. Скібіна [184], Б. Паншин [270] та інші. Однак не дивлячись на чималий інтерес до сучасного стану та перспектив цифровізації публічного сектору, досі не визначеним залишається питання розробки практичних рекомендацій для органів регіонів та територіальних громад в сфері цифровізації їх діяльності.

Якщо говорити про вдосконалення сфери публічного управління на засадах його цифровізації, то слід наголосити, що цей процес розглядається як сукупність певних етапів. Ніколіна І.І. вбачає динаміку переходу концепції нового публічного управління до електронного урядування і врешті решт до цифрового врядування [133]. Етапами використання ІТ-технологій в сфері місцевого самоврядування та державного управління на думку [86] є: інформатизація, електронне урядування, цифрове урядування. При цьому етапами цифрового врядування є: оцифрування (перенесення всіх даних на цифрові носії), цифровізація (етап насичення цифровими засобами, пристроями, системами, додатками тощо), цифрові трансформації (зміна способу мислення). автори пропонують розглядати аспекти цифровізації публічного управління в ланцюжку «цифрові технології – цифровізація – цифровізація публічного управління – цифрове врядування». Таким чином, базовим етапом на шляху цифрового врядування є електронне врядування. Ці поняття різняться між собою в тому, що електронне врядування передбачає організацію державної влади з застосуванням інформаційних комп'ютерних технологій. Цифровізація ж передбачає трансформацію та зміни в людській природі та її життєдіяльності, що спричинені використанням цифрових технологій, а в секторі публічного управління передбачає повне перетворення діяльності органів публічної влади за рахунок використання цифрових технологій [126]. Цифрова трансформація публічного управління передбачає виконання комплексу дій, метою яких є поліпшення та модернізація всіх його процесів, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій спрямованих на підвищення результативності діяльності органів влади та якості публічних послуг. Публічні службовці повинні якомога скоріше освоїти інноваційні технології та набути

цифрові компетентності для виконання нових для себе обов'язків [207]. Цифрове врядування являє собою сервісно-орієнтовану організацію функціонування публічного управління на основі цифрових технологій. Дана категорія не є тотожною з електронним врядуванням (яке передбачає організацію публічної влади з використанням електронних систем інформаційних мереж), вона передбачає реалізацію цифрових трансформацій в поєднанні з процесом впровадження цифрових технологій [126].

Цифровізація публічного управління є формою організації публічного управління, яка орієнтована на потреби громадян та їх задоволення, підвищує ефективність, прозорість та відкритість органів державної влади та місцевого самоврядування, сприяє їх взаємодії з суспільством, людьми, бізнесом шляхом використання цифрових технологій за умови наявності в усіх цифрових компетенцій [133]. Цифровізація публічного управління передбачає використання цифрових технологій та можливостей цифрових комунікацій під час надання адміністративних послуг, прийняття та реалізації державних управлінських рішень, формуванні механізмів реалізації публічної політики в усіх сферах суспільного життя [177].

Таким чином, публічна політика в сфері цифрової економіки є курсом дій, метою якого є підтримка розвитку цифрової економіки (економічна діяльність яка реалізується за допомогою використання інформаційно-комп'ютерних технологій), використання її можливостей задля забезпечення сталого розвитку. Дана політика потребує достатньо глибокої взаємодії уряду з цифровим бізнесом, професійною спільнотою, інститутами громадянського суспільства [73]. Важливим аспектом цифровізації публічного управління є формування засад цифрової демократії. Цифрова демократія є формою суспільних відносин, в якій громадяни долучаються до публічного управління (формування, прийняття та контроль за дотриманням управлінських рішень) за власною ініціативою, використовуючи цифрові технології. Метою цифрової демократії є підвищення участі громадян в публічному врядуванні [186].

Обов'язковою умовою цифрової трансформації є розробка та реалізації стратегії цифровізації. Цифрова стратегія є загальним планом управлінської діяльності з покращення життєдіяльності громадян, суспільства та держави за рахунок використання сучасних цифрових технологій; затверджується на місцевому, регіональному та національному рівнях; є картою цифровізація публічного врядування [126].

Згідно з Національною економічною стратегією на період до 2030 року (Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179) в якості одного з ключових орієнтирів розвитку є формування ефективної цифрової сервісної держави та компактних державних інститутів, продовження розвитку цифрової економіки як одного з драйверів економічного зростання України. Головними завдання на шляху досягнення цілі, які стосуються сфери публічного управління є:

- перенесення всіх процесів галузі освіти, медицини, екології, туризму, транспорту, соціального забезпечення, громадської безпеки та державного управління в цифровий формат на засади сервіс-орієнтованості;

- трансформація посадових осіб органів влади в модель мобільного державного службовця, який володіє повним пакетом технологій цифрового робочого місця.

На регіональному рівні питання цифровізації окреслено в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. в частині:

1. Пріоритетних напрямів регіонального розвитку через розвиток спроможності органів місцевого самоврядування на місцевому та регіональному рівнях до цифровізації.

2. Завдань за напрямом цифрової інфраструктури, адміністративних та інших публічних (електронних публічних) послуг:

- доступ до високошвидкісного Інтернету в усіх населених пунктах;
- модернізація інфраструктури електронних комунікацій;
- оприлюднення відкритих даних на Єдиному держпорталі відкритих даних органами місцевого самоврядування, обласними (військовими) адміністраціями;

- підвищення цифрової грамотності населення («Дія.Освіта»);
- доступ операторам електронних комунікацій до об'єктів транспорту, будівництва, електроенергетики, оренди державного та комунального майна;
- впровадження цифрових документів в усіх сферах діяльності;
- доступність офіційних сайтів, реєстрів та електронних послуг сфери публічного управління для осіб з інвалідністю з порушенням слуху, зору та мовлення;
- реінжиніринг адміністративних та інших публічних послуг;
- розбудова мережі центрів надання адміністративних послуг та якісне надання послуг.

3. Ряду завдань за іншими напрямками:

- соціальних послуг та формування інклюзивного суспільства через забезпечення цифровізації системи надання послуг в сфері соціального захисту, шляхом впровадження електронного отримання документів, забезпечення можливості звернення через онлайн сервіси за послугами соціального захисту;
- культурних послуг та формування національної ідентичності через модернізацію та інформатизацію бібліотек, впровадження нових інформаційно-бібліотечних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та цифровізацію процесу надання культурних послуг враховуючи потреби та права в сфері культури всіх категорій населення;
- нових робочих місць, інвестицій та розвитку бізнесу через стимулювання економічного відновлення в регіонах за принципом подвійного переходу – цифрових трансформацій та «зеленого» переходу, сприяння розвитку хабів цифрових інновацій в регіонах;
- туризму через цифровізацію туристичних маршрутів та об'єктів відвідувань, використання цифрових технологій для популяризації туристичного потенціалу регіонів та територіальних громад;
- інструментів планування та підзвітності в регіональній політиці через запровадження Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та

інфраструктури (екосистема DREAM) та її складової – єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад.

Органи публічного управління на регіональному рівні при реалізації політики цифровізації керуються Постановою Кабінету Міністрів України №56 «Деякі питання цифрового розвитку», затвердженою 30 січня 2019 року, згідно якої їм рекомендовано створити та забезпечити функціонування підрозділів з питань цифровізації та цифрових трансформацій, цифрового розвитку та інновацій. Крім того Концепцією розвитку цифрових компетентностей визначено в якості основних завдань забезпечити координацію дій з боку органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових компетентностей та цифрових навичок за процесом їх формування в суспільстві та створити індикатори для моніторингу стану розвитку.

Головним державним органом, що координує питання цифровізації в країні є Міністерство цифрової трансформації України. Згідно з візією Міністерства основою економічного прориву України, який дозволить їй увійти до складу найрозвинутіших країн світу за рівнем ВВП на душу населення є цифровізація, технології та інновації [21]. Цифровізація має антикорупційний та економічний вплив на розвиток держави та її регіонів через запровадження ефективного цифрового управління найбільш пріоритетними сферами. Цифрова стійкість дозволить безпечний та сталий розвиток країни. Однією з головних цілей Міністерства є допомога кожній територіальній громаді в сфері впровадження актуальних електронних сервісів, які дозволять більш якісно задовольняти потреби та запити всіх без виключення громадян в публічних послугах. В цілому до головних напрямків цифровізації регіонів Міністерство відносить: повне забезпечення публічних послуг в онлайн форматі або можливість їх отримання в ЦНАПі за одне відвідування; надання доступу до високошвидкісного Інтернету в кожному населеному пункті; розвиток цифрової грамотності для можливості користування цифровими публічними послугами.

Основні досягнення України в сфері цифровізації за 2024 рік за результатами звіту Міністерства цифрової трансформації України подано на рис. 3.1.

Основні досягнення України в сфері цифровізації публічного управління за 2024 рік
<u>Позиції на світовій цифровій арені:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - 5 місце в світі за Індексом онлайн-послуг (+ 97 позицій з 2018 року); - внесення мобільного додатку Порталу Дія до списку найкращих винаходів світу за версією журналу TIME; - входження до трійки лідерів Європи за версією European Open Data Maturity Assessment; - включення проекту Дія.Освіта до шортліста премії Emerging Europe Awards 2024 в категорії «Цифрова трансформація державного сектору»
<u>Портал United24 – офіційна фіндрейзингова платформа України:</u>
- зібрано понад 923 мільйони доларів
<u>Розвиток ЦНАПів – 5077 точок доступу до адміністративних послуг</u> (задоволеність суб'єктів звернення становить 95%):
<ul style="list-style-type: none"> - 1319 ЦНАП (83 в форматі Дія.Центрів) - 3058 віддалених робочих місць - 138 територіальних підрозділів - 29 мобільних ЦНАП - 533 старост
<u>Навчання :</u>
<ul style="list-style-type: none"> - в рамках програми Open Data Academy (Діджиталізація органів місцевого самоврядування: обізнаність у сфері роботи з відкритими даними) – 950 посадових осіб державних (військових) адміністрацій та органів місцевого самоврядування; - навчальна програма «ОБСЕ: Формування та реалізація політики відкритих даних» – навчання журналістів, активістів та бізнес представників; - інформаційна компанія щодо освітніх матеріалів з онлайн-безпеки в соціальних мережах Facebook та Instagram для підлітків, молоді, батьків та освітян – 15 банерів, більше 2 млн користувачів охоплено; - створення та пілотування освітнього мобільного додатку «Мрія» (40 закладів загальної середньої освіти із шести областей України та міста Києва)
<u>Створено Комплексну систему захисту інформації підсистеми моніторингу доступу до персональних даних системи «Трембіта»</u>
<u>Досягнення Дії:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - доступ до 137 електронних публічних послуг (з них 93 через мобільний додаток: 62 публічні послуги та 31 електронний документ); - Дія Сіті – 1417 резиденти, які сплатили понад 17,5 млрд грн до бюджету; - модернізація системи «Е-резидент» - зміни в заяві про набуття статусу електронного резидента; - 274 освітні матеріали в сфері розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти в порталі Дія.Освіта; опубліковано Раму цифрових компетентностей для бібліотекарів
<u>Дата+ – запроваджено комунікаційну платформу для взаємодії та кооперації в єдиному просторі всіх стейкхолдерів сфери відкритих даних</u>
<u>Створено та введено в експлуатацію Єдину інформаційну систему обліку Національної програми інформатизації</u>

Рис. 3.1. Основні досягнення в сфері цифровізації в Україні (складено за [62])

Найбільш поширені напрями цифровізації територіальних громад та приклади застосування в регіонах України представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями цифровізації регіонів України (складено автором за [21, 62])

Напрямок	Приклад
1	2
Центри цифрової безбар'єрності – інклюзивне середовище в регіоні: відео з титрами, дубляж мовою жестів, альтернативний опис за допомогою скрінрідерів, облаштування приміщень ЦНАПів пандусами, електронне надання послуг та розвиток офіційних сайтів держструктур з врахуванням потреб людей з інвалідністю та ін.	Тернопільщина – Центр безбар'єрного навчання цифрової і комп'ютерної грамотності всіх верств населення Київщина – використання в ЦНАПах планшетів для громадян із порушенням слуху
Регіональні центри цифрового розвитку	Кіровоградська обл. – обласний координаційний центр, до складу якого входять влада, бізнес, громадськість: підтримка цифрової трансформації, навчання місцевих лідерів з проектного управління та проведення кампаній популяризації цифровізації публічного сектору, консультації з кібербезпеки
Імерсивні технології – поєднання віртуального та реального	Тернопіль – перший в Україні мультифункціональний імерсивний хаб для соціалізації та комунікації різних верств населення; на базі хабу створюються програми для реабілітації
Електронний документообіг	100% територіальних громад Полтавщини запровадили електронний документообіг Наявний в усіх комунальних закладах Львівщини Івано-Франківська обласна військова адміністрація
Кібербезпека	Сервіс безпеки Cisco Umbrella – хмарний сервіс для захисту трафіку всіх підключених Інтернет ресурсів - використовують заклади освіти

Продовження табл. 3.1

1	2
	Львівщини, громади та підрозділи обласної військової адміністрації Тернопільщини системи інформування про кіберінциденти MISP-UA та MISP CERT-UA – Кіровоградська обласна військова адміністрація та районні військові адміністрації
Політика відкритих даних – розміщення у вільному доступі інформації про роботу громади	Полтавщина – інформація на Порталі про використання бюджетних коштів, прийняті на сесіях рішення, сфери використання комунального майна і т.п.
Регіональні/місцеві мобільні застосунки з важливою інформацією	Полтавщина – застосунок «Джерела питної води» - інформація про всі доступні громадянам джерела з зазначенням місця розташування та типу Житомирська обл. м. Звягель – місцевий мобільний застосунок з новинами та подіями громади, рухом транспорту, мапами укриттів і т.п.
Дія.QR	100% точок надання адміністративних послуг та закладів середньої та вищої освіти Полтавщини
Електронні петиції та звернення	100% територіальних громад Полтавщини та Волині використовують
Чат боти для комунікації з громадянами	Одещина – бот Помічник ВПО, де розміщена актуальна інформація про пошук житла, юридичну та медичну допомогу, доступні виплати Хмельниччина – чатбот «Ветеран Хмельниччини»: пільги, виплати субсидії, протезування, лікування, працевлаштування, волонтерська допомога, юридична та психологічна допомога Львівщина – чат бот повідомлень про корупцію

Продовження табл. 3.1

1	2
Регіональні/місцеві цифрові платформи з важливою інформацією	Волинь, Горохівська громада – платформа «Креденс» - оцифрування бібліотек, збереження культурної спадщини (дані про історичні матеріали, ремесла, пісні, старовинні рецепти тощо) Київщина – туристичний портал «Мандруй Київщиною» - віртуальний музей пам'яті війни, 3D тури, використання доповненої реальності Харківщина – платформа UADAMAGE, що використовується для оцінки пошкоджень будівель за допомогою штучного інтелекту, формує відображення стану будівлі та план відновлення
Використання програм для інформаційної безпеки	Сумщина – використання Український сигнал – блокувальник сигналів з джерел ворожої пропаганди
Розвиток ЦНАПів та інших сервісів в бік їх сегментації	Сумщина та Прикарпаття – в 19 ЦНАПах є «Єдине вікно ветерана» - для обслуговування всіх ветеранів та їх родин Миколаївщина – сайт для віськовослужбовців та їх родин: працевлаштування, юридичні послуги, соціальна та психологічна підтримка, медична допомога
Створення технопарків	Кіровоградська обл. – технопарк Flight City 4.0 з розвитку інноваційного бізнесу
Оцифрування архівів, бібліотек	Кіровоградський державний обласний архів Бібліотеки Луганщини, Херсонщини
Соціальні коворкінг центри	Черкаси – центр на 20 робочих місць з швидкісним інтернетом для віддаленої роботи
Облаштування безпекових приміщень для навчання	Київщина, Вінниччина – облаштування шкільних укриттів Wi-Fi-роутерами

За результатами аналізу табл. 3.1 та рис. 3.1 слід виокремити наступні ключові напрями цифровізації регіонів країни та територіальних громад (рис. 3.2). Слід зауважити, що центри цифрового розвитку, які зазначено на рис. 3.2 можуть набувати різних форм.

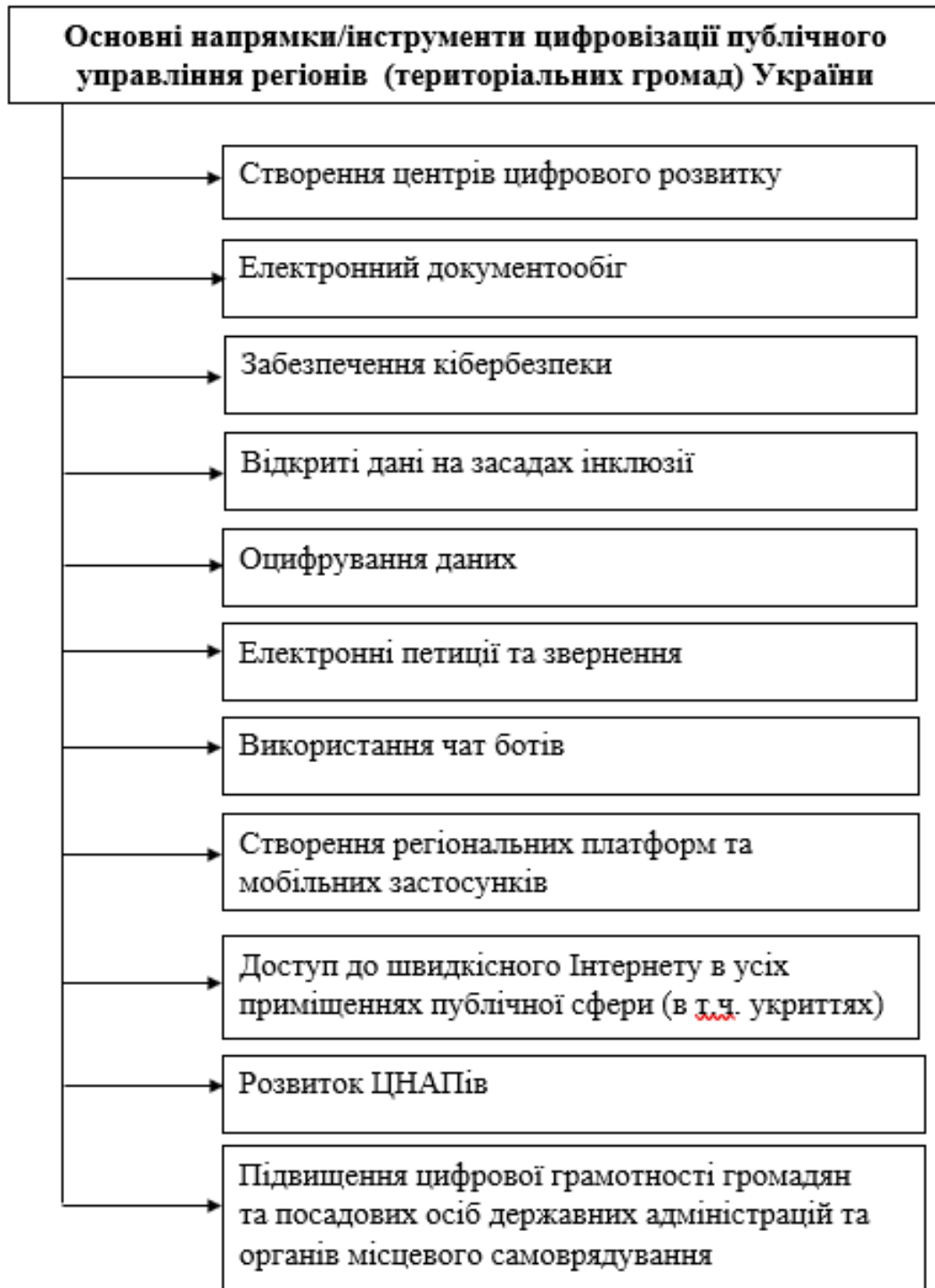


Рис. 3.2. Основні напрями цифровізації публічного управління (складено автором)

Взагалі на сьогоднішній день більшість регіонів України мають в структурі органів влади посаду заступника голови обласної державної адміністрації з питань цифровізації, до основних функцій яких належать: розробка, оновлення та реалізація нормативно-правових рішень цифрової трансформації, підвищення рівня грамотності населення, розвиток базової інфраструктури (ЦНАПи, режим «без паперів», Інтернет), впровадження електронних послуг (електронні лікарні, «Малюк», місцеві петиції, онлайн реєстрація місця проживання), забезпечення електронної ідентифікації, прийняття цифрових рішень для впровадження змін на місцевих рівнях, робота з цифровими реєстрами, втілення цифрових галузевих проєктів в різних сферах життєдіяльності (освіта, охорона здоров'я, транспорт, інклюзивність, культура, безпека, е-демократія тощо). Головною метою цих посадових осіб є більш ефективне управління громадами та якісні і зручні послуги та сервіси для їх громадян [51]. Однак не дивлячись на важливість зазначеної посади, цифровізація має відбуватись в результаті активної співпраці всіх стейкхолдерів. Тому створення окремих центрів, до складу яких увійдуть представники влади, бізнес, громадськості та інші зацікавлені особи, є ефективним інструментом пришвидшення даного процесу.

Крім того, для пришвидшення цифровізації публічного управління необхідно активізувати діяльність стосовно підвищення цифрової грамотності серед держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування та громадян. Для цього необхідно провести масштабну інформаційну кампанію підвищення обізнаності про переваги цифрових технологій [107].

Цифрові технології в публічному управлінні розглядаються як система взаємопов'язаних засобів збору, обробки, фіксації, зберігання вхідної інформації та поширення вихідної за допомогою цифрового методу, що організована в усіх сферах та на всіх рівнях публічного управління з метою підвищення його ефективності [12]. На основі узагальнення та систематизації підходів до визначення цифрових технологій в системі публічного управління [107, 126, 204] слід виокремити основні з них, які можна використовувати на місцевому та регіональному рівнях (рис. 3.3):

- «великі» дані – їх використання надає можливість працювати з інформацією в наближеному до реального часу режимі а їх розвиток направлений на підвищенні прозорості та ефективності роботи органів влади, забезпечення доступу населення до публічної інформації всіх рівнів та галузей;



Рис. 3.3. Сучасні цифрові технології в процесі цифровізації публічного управління (складено автором)

- смарт технології – різновид цифрових технологій які дозволяють здійснювати управління без участі людини; сприяють технологічній адаптації засобів цифрової трансформації до існуючих умов середовища використовуючи сенсорну систему управління;

- блокчейн технологія – технологія однорангової розподіленої мережі загального користування, що захищена криптографічними засобами, направлена на створення децентралізованих систем через забезпечення високоефективних

механізмів доступності та захисту інформації; може використовуватись за такими напрямками: реєстрація майнових прав, створення розподілених реєстрів, ідентифікація особи, виборчий процес, е-петиції, е-референдум, система державних закупівель тощо;

- цифрова ідентифікація та захист – персональна ідентифікація особи для користування можливостями цифрових платформ/сервісів;

- технології 5G – здешевлення, оптимізація управлінського процесу та комунікацій в публічному секторі;

- технологія адміністрування інформації і зворотного зв'язку – багатоканальне інформування і залучення громадян до комунікації та реалізації політичних процесів, роз'яснення, швидкої адаптації, ідентифікація потреб громадян, підтримка персоналізації тощо;

- оцифрування ЦНАПів – перенесення центрів надання адміністративних послуг в цифрове середовище (зокрема на портал «Дія»), що сприяє підвищенню якості наданих соціальних та адміністративних послуг та скороченню витрат;

- організація цифрових робочих місць посадовців – передбачає вільний вибір місця та технологій роботи, гнучкість методів виконання посадових обов'язків та мобільність робочого середовища, що сприяє подальшій децентралізації, підвищенню ефективності спільної роботи та взаємодії посадовців різних рівнів, зменшенню витрат на апаратне утримування, офіси, відрядження тощо;

- Інтернет речей як складова смарт-сіті, що дозволяє керувати ним в різних сферах життєдіяльності без залучення людського фактору – може застосовуватись в сфері керування громадським транспортом та дорожнім рухом в цілому, в системі забезпечення екологічної чи безпекової складових системи міста тощо;

- цифрові державні платформи – можуть бути створені як для внутрішнього користування в місті/регіоні (наприклад, в сфері медицини, освіти, громадської безпеки та ін.), так і для взаємодії з загальнодержавними платформами; використовуються для оптимізації внутрішніх процесів в публічній адміністрації, а також для поліпшення взаємодії з громадянами; дозволяють оптимізувати кількість державних службовців, поліпшити якість послуг, зменшити витрати;

- штучний інтелект, який використовується для обробки великих масивів даних та прийняття оптимальних управлінських рішень;

- хмарні послуги – є невід’ємною частиною цифровізації, що дозволяють знизити рівень корупції, пришвидшити темпи впровадження інших інновацій в органи публічної влади та підвищити якість надаваних послуг; порядок їх надання, визначення ролі та функцій надавачів та регуляторів задекларовано в Законі України «Про хмарні послуги» №2075-IX від 17 лютого 2022 року [169];

- імерсивні технології – технології розширеної реальності, які поєднують віртуальну та реальну сферу, активне використання знаходять в навчальному процесі та підвищенні навичок всіх стейкхолдерів цифровізації.

Шляхи використання цифрових технологій в діяльності публічного сектора є різними для кожної окремої громади та регіону. Однак основними етапами їх впровадження в діяльність будь-якої інституції слід вважати наступні:

- встановлення мети цифровізації;
- визначення завдань цифровізації: перелік проблем, які мають вирішити цифрові технології, визначення очікуваного ефекту від нових технологій;
- визначення відповідальних за проведення цифровізації та їх повноважень;
- визначення різновиду/ів цифрових технологій, які необхідно впровадити у відповідності до поставленої мети та завдань;
- встановлення обсягу та переліку ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для реалізації цифровізації;
- встановлення термінів реалізації згідно з виокремленими внутрішньо організаційними етапами;
- визначення критеріїв відбору організації, що буде впроваджувати програмне забезпечення;
- вивчення досвіду впровадження подібних технологій;
- заключення договору на супровід та обслуговування цифрової системи;
- навчання персоналу користування технологією [74].

У відповідності до [129] основними етапами розвитку цифрової економіки:

- надання доступу до технологій та Інтернет інфраструктури – є базою для цифровізації і передбачає наявність якісної цифрової інфраструктури орієнтованої на нові технології, такі як Інтернет речей, штучний інтелект тощо;

- активне використання цифрових технологій громадянами, приватним сектором та органами влади – метою використання технологій є підвищення рівня продуктивності, а також досягнення комерційних та соціальних цілей діяльності; необхідною умовою є вимірювання рівня цифрової активності бізнесу та держави;

- управління та регулювання сферою цифрових технологій – оцінюється державна спроможність регулювати в правовому полі процесами поширення цифрових технологій та підвищенні довіри до необхідності їх використання;

- вплив цифрових технологій на якість життя населення та економіку – визначається рівень впливу на життєдіяльність громадян, ведення бізнесу та досягнення Цілей сталого розвитку.

В цілому етапами цифрової трансформації органів публічної влади згідно з Європейським центром дослідження інформаційних систем (ERSIC) є [253]:

- оцінка поточного рівня цифрової зрілості, наявності цифрових навичок у публічних службовців;

- встановлення бажаного рівня цифрової зрілості;

- розробка програми дій для досягнення бажаного рівня.

Цифрова зрілість визначається як рівень, на якому виявляється здатність органів публічної влади оптимізувати своє використання можливостей мережі Інтернет для покращення цифрових показників та передбачати потреби громадян. Крім того її розглядають як рівень впровадження цифрових технологій в діяльність органів публічної влади (сферу надання послуг, менеджмент, комунікації) та ефективність розроблення загальної стратегії цифрового розвитку [79, 206, 253]. Також згідно з [225] цифрову зрілість розглядають в двох аспектах:

- цифрова інтенсивність – обсяг інвестицій органів публічної влади в цифровізацію, що вимірюється за напрямками цифрової трансформації;

- інтенсивність цифрової підтримки органів влади в процесі управління цифровою трансформацією, що вимірюється ефективністю цифрової стратегії, наявністю цифрового бачення тощо.

Згідно [51] рівень цифрової трансформації вимірюється за такими основними напрямками: інституційна спроможність, доступ до Інтернет покриття 5G, цифрові інструменти для бізнесу та електронна комерція, відкриті дані, цифрова грамотність та навички, адміністративні послуги та мережа ЦНАПів, базові електронні послуги.

В роботі [206] пропонується оцінювати рівень цифровізації органів публічної влади за допомогою п'яти блоків показників: цифрової інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення, трудових ресурсів, фінансових та організаційно-управлінських.

Характерними ознаками цифровізації є наступні [203]:

- всі види контенту переходять в цифровий формат, стають персональними та мобільними; кожна людина має можливість самостійно контролювати свій контент, робити інформаційні запити, формувати індивідуально траєкторію своєї інформаційної діяльності;

- перехід до простих комунікаційних технологій, коли вони є лише інструментом спілкування і головною їх характеристикою є керованість;

- гетерогенність комунікації – ієрархічна вертикальна комунікація не є актуальною, на перший план виходять мережеві комунікації.

Згідно моделі забезпечення інтеграції цифрових інновацій в публічне управління [35] цифровізація публічного сектору передбачає: навчання та адаптацію всіх стейкхолдерів, формування та функціонування цифрової платформи (забезпечення її кібербезпеки та аналітик даних в системі), перехід на ефективне публічне управління.

Таким чином нами пропонується підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні (рис. 3.4), який передбачає поетапне виконання ряду завдань і спрямований на максимізацію суспільного добробуту. Слід зауважити, що згідно третього етапу запропонованого підходу передбачається

активне використання цифрових технологій в суспільстві. Передбачається що сюди відносять технології, показані на рис. 3.3. Стосовно завдання на етапі чотири – визначення напрямів впровадження цифрових технологій в сферу публічного управління – пропонується керуватись сучасними напрямками з рис. 3.2. Головними суб'єктами відповідальними за процеси цифровізації в регіоні є посадові особи – заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифровізації, на рівні громади – створені центри цифрового розвитку, до складу яких входять представники громадськості, бізнесу, влади та інші зацікавлені особи. Дані центри мають працювати на засадах безбар'єрності та інклюзивності. Вони можуть об'єднувати свої зусилля з іншими громадами регіону і працювати у відповідності з проектним підходом до управління.



Рис. 3.4. Підхід до цифровізації публічного управління (складено автором)

Слід також зупинитись більш детально на основних перешкодах, які стримують цифровізацію в регіонах України. Згідно з [129] до основних стримуючих чинників належать наступні:

- нерівномірний доступ до технологій 3-4G – на сьогодні до сих пір існує значний розрив в широкосмуговому доступі до мережі Інтернет в містах та селах, що унеможлиблює надання публічних послуг виключно всім громадянам на рівних засадах, тому необхідним є вирішення цього питання органами публічної влади в співпраці з представниками бізнес структур;

- нерівномірність комп'ютеризації в міських та сільських домогосподарствах, а також слабе забезпечення необхідною технікою закладів публічної та соціальної інфраструктури (при цьому приватні домогосподарства забезпечені відносно на високому рівні);

- інтеперабельність державних реєстрів – на сьогодні вже створено та активно використовується система «Трембіта», яка дозволяє обмін між державними реєстрами. Але значна вартість утримання реєстрів, деяке дублювання інформації в них та фрагментація даних дещо сповільнюють розвиток цифрових публічних послуг;

- кібератаки – на сьогодні все досі існує необхідність створення та розвитку високоефективної системи забезпечення кібербезпеки даних в сфері публічного сектору;

- недостатньо розвинута сфера використання хмарних сервісів як в країні так і Європейському Союзі є по суті не скільки перешкодою скільки можливістю для України стати одним з лідерів в цій галузі; аналогічним чином це стосується і сфери розвитку відкритих даних;

- недостатньо широке розповсюдження технології цифрової ідентифікації громадянами – в більшій мірі пов'язано з недостатньою довірою до сервісів та недостатнім рівнем цифрової грамотності;

- все ще велика частка готівкових розрахунків домогосподарствами та громадянами.

Виклики, що стають перед публічним управлінням на шляху цифровізації [92]:

1. Відсутність достатньої нормативної та законодавчої бази. Чимало питань цифровізації і досі потребують встановлення чіткого регулювання, що спричиняє появу невизначеності та ускладнення впровадження цифрових технологій. Прикладом може бути невідповідність сучасним стандартам приватності та кібербезпеки законодавства про захист персональних даних, або необхідність додаткового представлення паперових версій документів в ряді випадків.

2. Недостатньо розвинута інфраструктура для цифровізації публічного управління. Особливо гостро це питання стоїть в сільських місцевостях та територіях, де ведуться активні бойові дії чи тимчасово окупованих територіях, що унеможливорює ефективне надання публічних послуг.

3. Неможливість масштабного охоплення – проблеми обробки всіх запитів, які надходять до цифрових систем викликають складності їх ефективного функціонування і, відповідно, отримання публічних послуг.

4. Недостатність фінансового забезпечення сфери цифровізації – умови війни дещо сповільнюють фінансування даного сектору, хоча його актуальність навпаки зростає.

5. Недостатньо розвинута система кібербезпеки та захисту персональних даних – особливого значення це набуває в питаннях оборонної промисловості, однак не менш важливим є і для інших галузей.

6. Недостатня кваліфікація посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців в сфері освоєння цифрових технологій.

Напрями подолання перешкод цифровізації регіонів України [42]: стимулювання використання передових цифрових технологій; розвиток електронного бізнесу та електронної комерції; створення та забезпечення функціонування регіональних цифрових платформ як сукупності правил та норм, технічних засобів та ін.; створення можливостей для розробки нових програмних продуктів, комп'ютерних систем та мереж; підвищення кваліфікації державних

службовців в сфері цифровізації; використання актуальних електронних сервісів в кожній громаді. Крім того для уникнення перешкод та ризиків, що стоять перед цифровізацією в регіонах України слід керуватись підходом до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, розробленим в п.п.2.3.

Таким чином, цифровізація публічної сфери є нагальним питанням на шляху випереджаючого розвитку України. До основних переваг цифрових технологій в умовах подолання викликів війни та нестабільності відносять [35]:

1. Фізичне руйнування міст та знищення будівель і об'єктів інфраструктури примушують організації переносити свої ресурси в цифровий простір – допомогою в цьому є хмарні платформи, системи резервного копіювання.

2. Впровадження багаторівневих систем захисту даних та посилення кібербезпеки дозволяє захищатись від постійних кіберзагроз з боку РФ.

3. Використання цифрових інструментів для прогнозування та реагування в умовах невизначеності та постійних непередбачуваних змін.

4. Автоматизація процесів дозволяє компенсувати брак персоналу, який втрачається через мобілізацію, міграцію та психологічний вплив війни.

Перевагами цифровізації для основних стейкхолдерів [129] є:

- для громадян – можливість безперешкодного отримання публічних послуг за рахунок повноцінного доступу до цифрової інфраструктури, можливість працевлаштування в нових сферах діяльності, реалізації конституційних прав (голосування, звернення, участь в референдумах тощо);

- для бізнесу (переважно малого та середнього, як каталізаторів розвитку економіки) – розвиток електронної комерції, пришвидшення бізнес-процесів, спрощення регуляторних процедур, доступ до цифрових платформ тощо;

- державний апарат – підвищення ефективності надання сервісної функції для громадян та бізнесу;

- іноземні корпорації на території країни – більш якісні послуги в процесі взаємодії з владою, що позитивно впливає на збільшення присутності іноземних підприємств в Україні.

Таким чином, підсумовуючи все вищевикладене можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є ключовою тенденцією суспільного розвитку в цілому та публічного управління зокрема. Цифровізація публічного управління ґрунтується на інтенсивному впровадженні в усі його сфери інформаційних технологій, що спрямовані на оптимізацію процедур, збільшення прозорості та відповідальності органів влади перед громадянами, поліпшення якості наданих послуг.

2. Розглянуто основні етапи, що передують цифровізації. Встановлено, що передуючим широкому впровадженню цифрових технологій та зміні на основі цього людської свідомості та життєдіяльності є етап електронного врядування. До нього відноситься: е-медицина, е-телефонія, е-законодавство, е-зайнятість, е-освіта, е-бібліотеки, е-банк, е-кадастр, е-телебачення, е-уряд, е-демократія.

3. Проаналізовано нормативно-правові засади регулювання цифровізації публічного управління на регіональному рівні: Національну економічну стратегію на період до 2030 року, Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 рр., Постанову Кабінету Міністрів України №56 «Деякі питання цифрового розвитку», Концепцію розвитку цифрових компетентностей, нормативні документи Міністерства цифрової трансформації України. На цій основі визначено ключові стратегічні засади цифровізації.

4. Проведено аналіз звітності Міністерства цифрової трансформації України та визначено основні досягнення України в сфері цифровізації публічного управління за 2024 рік: позиції на світовій цифровій арені, розвиток ЦНАПів, діяльність порталу United24, результати навчання різних стейкхолдерів публічного управління, досягнення в сфері захисту інформації та роботи платформ «Дія» та «Дата+». Крім того проаналізовано та структуровано найбільш поширені напрями цифровізації територіальних громад та регіонів на основі прикладів їх застосування. За результатами отриманої інформації набули подальшого розвитку ключові напрями цифровізації регіонів та територіальних громад: створення центрів цифрового розвитку, електронний документообіг, забезпечення

кібербезпеки, відкриті дані на засадах інклюзії, оцифрування даних, електронні петиції та звернення, використання чат ботів, створення регіональних платформ та мобільних застосунків, доступ до швидкісного Інтернету в усіх приміщеннях публічної сфери (в т.ч. укриттях). Розвиток ЦНАПів, підвищення цифрової грамотності громадян та посадових осіб державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

5. Встановлено, що напрями цифровізації базуються на активному використанні цифрових технологій всіма стейкхолдерами сфери публічного управління. На основі узагальнення та систематизації підходів до визначення цифрових технологій в системі публічного управління виокремлено основні з них, які можна використовувати на місцевому та регіональному рівнях: великі дані, смарт технології, блокчейн, технологія адміністрування інформації та зворотного зв'язку, хмарні послуги, технології 5G, цифрове робоче місце. Інтернет речей, штучний інтелект, цифрові державні платформи, імерсивні технології, цифрова ідентифікація та захист.

6. На основі узагальнення підходів до виокремлення етапів цифровізації та інтеграції цифрових інновацій в публічне управління, визначення характерних ознак цифровізації та методів визначення цифрової зрілості удосконалено підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні в частині: визначення етапів проведення (доступ до Інтернет, популяризація та навчання всіх громадян та представників влади, використання сучасних цифрових технологій, управління процесами цифровізації), а також суб'єктів реалізації (заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифровізації та центри цифрового розвитку), встановленні основних різновидів сучасних цифрових технологій та напрямів їх застосування в публічному секторі.

7. Проаналізовано основні перешкоди та виклики, що стримують цифровізацію в регіонах, а також основні напрями їх подолання. Розглянуто основні переваги цифрових технологій в умовах подолання викликів війни та нестабільності, окремо зазначені переваги в залежності від категорії стейкхолдера.

3.2. Взаємодія органів влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства

Пошук новітніх шляхів взаємодії влади та громадськості актуалізується в зв'язку з активним поширенням новітніх концепцій публічного управління та сучасними тенденціями його розвитку і є одним з інноваційних підходів в умовах військового часу та повоєнного відновлення. Відтак у відповідності до концепції нового публічного врядування (New Public Governance) основними чинниками розвитку є міжгалузева співпраця, мережевий менеджмент, спільне створення суспільних цінностей [291]. Концепція мережевої держави (Network Governance) передбачає встановлення цілей та їх досягнення в процесі узгодженої взаємодії, координації, моніторингу роботи широкого кола осіб [213]. Крім того у відповідності до принципів належного врядування (Good Governance), які були прийняті Радою Європи як частина Стратегії Інновацій та Належного врядування на місцевому рівні [211] центральною ланкою публічного управління є громадяни, які беруть активну участь в процесах прийняття рішень безпосередньо або через представників.

До того ж реформа децентралізації в Україні сприяє не лише передачі владних повноважень на регіональний та місцевий рівні, але і активне залучення громадян до процесу реалізації публічної політики, яка в сучасних умовах має спиратись на принципи інноваційного розвитку, одним з яких є принцип рівноправної взаємодії всіх суб'єктів публічного управління: органів влади, бізнесу, громадян та інших державних та недержавних інституцій. Становлення та розвиток громадянського суспільства дозволяє розвивати демократичні процеси в країні, сприяє появі правових гарантій та захисту приватних і суспільних інтересів всіх людей. Процеси взаємодії інституцій громадянського суспільства з органами влади передбачають їх участь в нормотворчій діяльності, виконанні повноважень публічного управління, громадському контролю, участі в консультативному діалозі тощо.

Для забезпечення взаємодії влади та громадськості та розвитку громадянського суспільства в країні затверджено Національну стратегію сприяння

розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-26 роки [130], головними стратегічними напрямами якої є:

- забезпечення ефективних процедур для участі громадян в процесі формування та реалізації політики на всіх рівнях (національному, регіональному, місцевому);
- створення сприятливих умов для створення та розвитку інститутів громадянського суспільства;
- стимулювання участі громадян в соціально-економічному розвитку країни;
- створення умов для міжсекторальної співпраці на регіональному та місцевому рівнях.

Говорячи про розвиток громадянської демократії зазвичай наголошують на партисипативному підході до її становлення (як альтернативи представницькому), який передбачає активну участь громадян в процесі формування та реалізації публічної політики, прийнятті важливих для розвитку громади/регіону/країни рішень. Відмінною ознакою партисипативної демократії є безпосередня участь громадян в суспільних процесах. Тобто громадяни приймають участь в публічному управлінні не через інших уповноважених осіб чи органів, а самостійно – через місцеві референдуми, загальні збори, громадські ініціативи, слухання, громадську експертизу, органи самоорганізації, публічні консультації тощо [131].

До основних загроз на шляху партисипативної демократії належать наступні:

- межі транспарентності публічної влади та незабезпеченість доступу громадян до повної та правдивої інформації;
- популізм органів влади як інструмент політичної боротьби;
- правові обмеження участі громадян;
- відсутність спільної відповідальності як органів влади, так і громадян в процесі прийняття та реалізації рішень;
- збільшення ресурсних витрат на залучення громадян і, відповідно, ускладнення процесу прийняття публічних рішень;
- прийняття рішень на основі думки більшості і не врахування думки меншості;

- недостатність знань та навичок громадян в сфері публічного управління;
- необов'язковий характер участі громадян в публічному управлінні впливає на їх пасивність;
- значний рівень корупції на всіх рівнях влади [132].

Подолання зазначених викликів та загроз дозволить зробити процес публічного управління більш демократичним, підвищити рівень політичної свідомості громадян, стимулювати їх активність, зміцнить довіру громадян до органів влади і врешті решт підвищить ефективність прийняття публічних рішень на шляху максимізація суспільного добробуту.

Окрім партисипативного підходу останнім часом все частіше говорять про деліберативний (дорадчий) підхід до залучення громадськості в процес публічного управління, який передбачає прийняття органами влади рішень на основі аналізу різних поглядів та позицій громадян на проблему та шляхи її вирішення. Тобто це підхід, в основі якого лежить думка громади, яка формується під впливом взаємозв'язків з зовнішнім середовищем. Важливим є залучення не лише активних громадян, але й представників всіх верст населення. Зазвичай такий підхід є найбільш актуальним для масштабних питань розвитку громади чи регіону – повоєнне відновлення, впровадження інноваційних видів публічних послуг, розробка та реалізація програми розвитку тощо – однак він не обмежується виключно ними і може бути застосований і для більш вузьких питань [174]. Головними перевагами такого підходу є:

- розширення інформаційного поля для громадян з метою підвищення рівня знань про основні аспекти розвитку громади/регіону;
- підвищення легітимності публічних рішень – в їх основі є поточна думка громадян стосовно тієї чи іншої проблеми, а не висловлена в певний час довіра на виборах;
- підвищення навичок громадян в сфері публічного управління через процеси постійної взаємодії з органами влади – розвиток громадянських компетентностей;
- підвищення участі громадськості в життєдіяльності громади/регіону, розширення спектру рішень проблеми розвитку.

В зв'язку з активним етапом цифровізації публічного управління в сучасних умовах, неабиякої актуальності набуває імерсивний підхід до підвищення рівня залученості громадян до процесу прийняття публічних рішень. В роботі [117] автор пропонує використання імерсивного підходу для забезпечення принципу публічності в процесі прийняття публічних управлінських рішень. Під імерсивністю в сфері публічного управління автор розуміє підхід забезпечення інтерактивності управлінських процесів та рішень та залучення громадян в процес управління за допомогою основних сегментів (рис. 3.5).

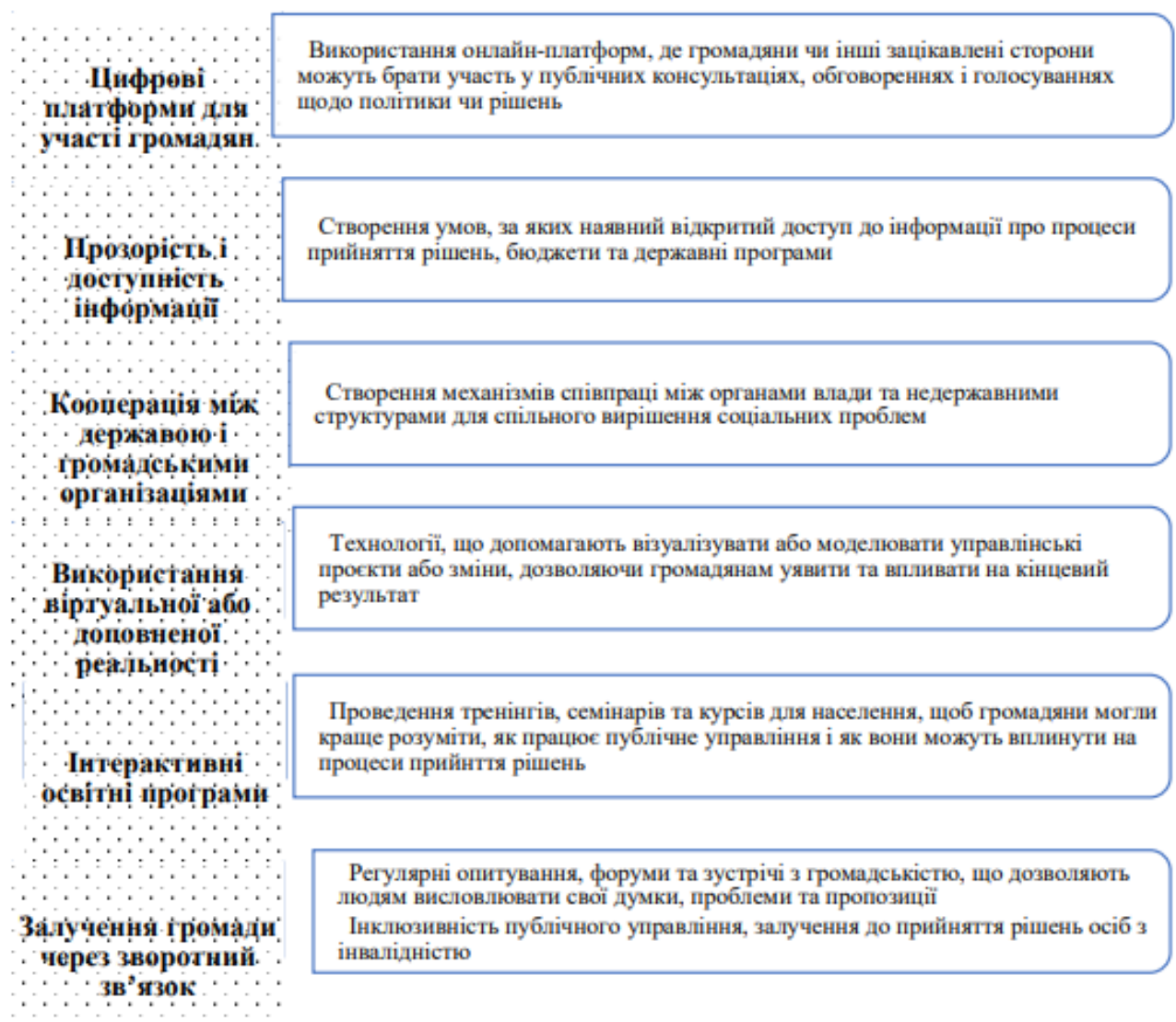


Рис. 3.5. Імерсивний підхід до виконання принципу публічності в прийнятті публічних управлінських рішень [117]

Таким чином, формування сучасного механізму залучення громадян до процесу публічного управління має ґрунтуватись на поєднанні трьох підходів: партисипативному, деліберативному та імерсивному (рис. 3.6). Згідно цього одним з пріоритетних завдань для органів влади на сьогоднішньому етапі розвитку є забезпечення відкритості їх діяльності, налагодження конструктивного діалогу з громадянами, залучення їх до творення та реалізації публічної політики, поліпшення відносин з інститутами громадянського суспільства та розробка ефективного механізму партнерства влади та громадян. Головними елементами такої взаємодії є інформування громадськості про ситуацію в сфері публічного управління, організація зворотного зв'язку та залучення громадян до прийняття та реалізації рішень у важливих суспільних питаннях (рис. 3.7).

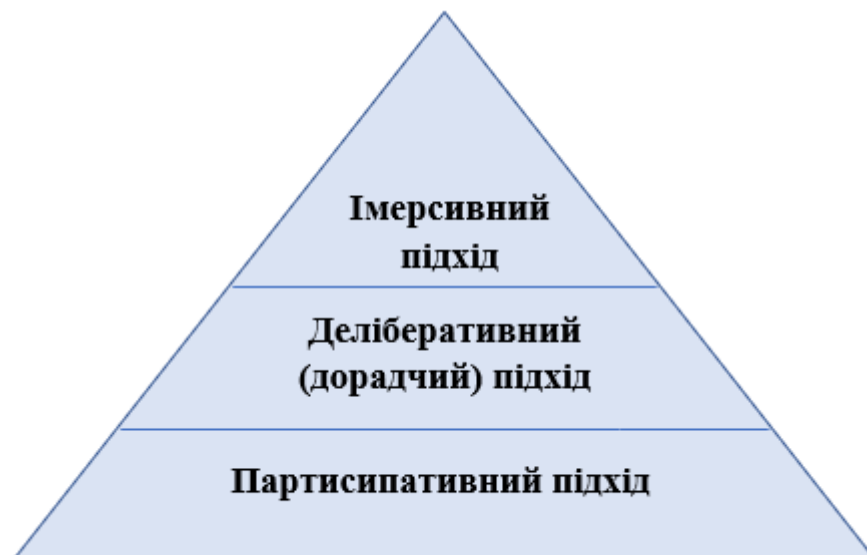


Рис. 3.6. Підходи до взаємодії влади та громадськості в сучасному публічному управлінні (складено автором)

В якості одних з головних аспектів удосконалення публічного управління в сучасних умовах його реформування та євроінтеграції Гавінський Р.О. [26] визначає активне залучення громадськості через їх інформування та мотивацію участі в реалізації інноваційного розвитку публічної сфери, а також проведення відкритого публічного дискурсу, як умови демократичного розвитку. На шляху

цього автор визначає основні чинники сучасного розвитку публічного управління, які слід врахувати:



Рис. 3.7. Головні елементи взаємодії влади та громадськості (складено автором)

- неоднозначність насиченого інформаційного простору – відкрита широкому загалу інформація дозволяє залучати громадськість до публічного управління, але в той же час може спричинити появу неоднозначні її тлумачення, тому необхідним є наявність громадської освіти та критичного мислення для відділення дезінформації;

- значна кількість залучених до процесу публічного управління категорій осіб (влад, бізнес, громадяни тощо) дозволяє підвищити ефективність управлінського процесу, в той же час необхідним є забезпечення принципу інклюзивності та репрезентативності всіх верств населення а не лише обмеженої кількості його учасників;

- прозорість публічної політики дозволяє проводити моніторинг її реалізації та контроль з боку громадськості, що потребує наявності певних знань та навичок в представників цього сектору;

- децентралізація владних повноважень дозволяє приймати рішення на тих рівнях, де вони і реалізуються, в той же час виникає необхідність узгодження та координації діяльності різних рівнів влади з метою врахування особливостей регіонального розвитку.

Важливим аспектом є виокремлення принципів взаємодії влади та громадськості. У відповідності до [130] принципами забезпечення розвитку громадянського суспільства в Україні є:

- самоврядність громадянського суспільства – право громадян та самоорганізацію, створення та участь в інститутах громадянського суспільства, за винятком встановлених законом обмежень в інтересах національної безпеки, охорони здоров'я населення, громадського порядку та захисту прав і свобод людей;

- рівність можливостей – органи влади та місцевого самоврядування формують систему рівних можливостей для реалізації прав громадян незалежно від притаманним їм ознак: стать, вік, раса, сімейний стан, соціальне походження, релігійні переконання тощо;

- інклюзивності та участі – прийняття рішень за результатами дослідження потреб та інтересів громадян, їх рівномірного представлення;

- підзвітності та прозорості – оприлюднення інформації про розвиток громадянського суспільства через офіційні джерела владних структур, моніторинг та оцінка з боку громадян та інших стейкхолдерів;

- взаємна відповідальність всіх суб'єктів публічного управління – всі зацікавлені особи мають спільно в межах своїх повноважень працювати заради розвитку громадянського суспільства та досягнення максимізації суспільного добробуту.

Окрім вищезазначених, різні автори виокремлюють такі принципи співпраці влади та громадянського суспільства:

- соціальне партнерство – конструктивна взаємодія для вирішення соціально значущих проблем;

- баланс між інтересами держави та окремих інститутів громадянського суспільства – оптимальне співвідношення інтересів громадян та суспільства в цілому та їх гармонізація;

- правове забезпечення механізму конкуренції в сфері захисту прав і свобод кожної людини та громадянина;

- відкритість та прозорість публічного управління, готовність взяти на себе відповідальність за прийнятті управлінські рішення;

- незалежність громадянського суспільства від державних органів влади – втручання органів влади має відбуватись виключно у передбачених законодавством випадках;

- активна участі інститутів громадянського суспільства в розробленні та реалізації публічної політики;

- інформаційна відкритість – достовірність наданої органами влади інформації для реалізації ефективної взаємодії, прозорість та гласність їх діяльності, встановлення взаємних прозорих каналів спілкування, популяризація взаємної співпраці;

- врахування різноманітності видів діяльності інститутів громадянського суспільства в процесі публічного управління;

- гнучкість та ефективність публічної політики, яка має відповідати суспільним потребам, враховувати набутий досвід та вчасно реалізовуватись;

- толерантність, повага та довіра під час взаємодії кожної сторони одна до одної [142].

Таким чином, на нашу думку, керуючись підходами до взаємодії (рис. 3.6), основними принципами спільної взаємодії органів влади та громадськості в процесі публічного управління є наступні (табл. 3.2).

Важливо зазначити, що інструменти, форми та рівні залучення населення різняться в залежності від їх типу: громадяни України, які проживають в межах певної території (територіальної громади); особи без громадянства, які проживають в межах певної територіальної громади; фізичні та юридичні особи, що мають нерухомість в межах певної території або перебувають в межах певної території на законних підставах. Крім того, спостерігаються відмінності і в процесі залучення різних категорій громадян: найбільш вразливі версти населення, внутрішньо переміщені особи, які в певний період часу змушені проживати в межах певної громади, ветерани бойових дій і т.п.

Таблиця 3.2

Принципи взаємодії органів влади та громадськості (складено автором)

Принцип	Сутність
самоврядування	незалежність громадян від органів влади, право громадян на самоорганізацію та участь в інститутах громадянського суспільства
рівноправ'я	рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їх особистих ознак (стать, вік, соціальний статус і т.п.) та видів діяльності інститутів громадянського суспільства (які вони представляють) в сфері реалізації права участі в процесі публічного управління; можливість представлення своїх інтересів на основі конкурентних механізмів
інклюзивність	доступність всіх верств населення до участі в процесі публічного управління, безпечність та безбар'єрність публічного середовища
прозорість та підзвітність	відкритість та достовірність інформації про всі аспекти публічного управління (окрім забороненої законодавством), публічність діяльності органів влади, прозорість каналів спілкування з громадськістю, доступ громадян до моніторингу публічного управління
взаємна відповідальність	готовність як органів влади так і громадськості взяти на себе відповідальність за прийняті, ухвалені та реалізовані рішення в сфері розвитку громади/регіону/країни
балансу інтересів	оптимальне співвідношення інтересів окремих категорій громадян та суспільного добробуту в цілому
спільної роботи	активна участь громадян в публічному управлінні з метою вирішення важливих питань та максимізації суспільного добробуту, толерантне ставлення суб'єктів публічного управління один до одного

Таким чином постає питання пошуку найбільш ефективних шляхів залучення громадян до процесу публічного управління територіями та регіонами та створення умов для налагодження оптимального співвідношення між самоуправлінням, співпрацею та владним управлінням.

Для вирішення даної задачі ряд науковців наголошують про різні форми взаємодії громадян та влади. Від так в роботі [25] зазначається, що такими формами співпраці є:

- діалог та співпраця – конструктивний діалог між органами влади та громадянами і їх тісна співпраця з метою вирішення питань розвитку;

- самоуправління та співуправління – застосування практики спільного управління, де кожен учасник має право приймати участь в прийнятті управлінських рішень та формування публічної політики;

- співробітництво – активна взаємодія між органами влади, громадянами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими інституціями в процесі спільного знаходження варіантів вирішення проблем та досягнення намічених цілей;

- цілеспрямований управлінський вплив – ефективне застосування інструментів менеджменту з метою досягнення намічених цілей та реалізації завдань.

В цілому участь громадськості в державотворчому процесі проявляється через: збори громадян, місцеві вибори та референдуми, місцеві ініціативи, органи самоорганізації населення, громадські слухання, дорадчі комітети, асоціації й інші об'єднання громадян.

У відповідності до рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку актуальним на сьогодні є формування платформ постійної взаємодії органів виконавчої влади та громадян, забезпечення їх участі в формуванні та реалізації публічної політики. Такими формами взаємодії можуть бути:

- громадські асамблеї – залучення випадково обраних громадян в процес обговорення та надання рекомендацій стосовно вирішення важливих суспільних проблем;

- інноваційна громадська участь – деліберативні процеси залучення громадян до вирішення важливих суспільних проблем;

- відкриті дані – доступ до даних процесу творення публічної політики з метою прозорості інформації та надання можливості участі громадськості в прийнятті публічних рішень;

- електронне врядування – надання публічних послуг та забезпечення зворотного зв'язку за допомогою електронних технологій;

- партиципаторне бюджетування – участь громадян в процесі розробки, затвердження та реалізації бюджетної політики [274].

Форматами (інструментами) неформальної взаємодії з громадськістю на думку [174] є такі:

- групові обговорення – використовується для вирішення комплексних проблем (суу розвитку громади, план відновлення територій і т.п.), робоча група складається з представників всіх категорій населення (принцип репрезентативності), невимушена атмосфера заходу, поетапне генерування ідей та їх фіксація різними підгрупами та передача наступним для загального обговорення наприкінці роботи;

- вуличне опитування – визначення думки громади стосовно конкретного питання;

- дружня бесіда з фокус групою – виявлення думок пересічних не знайомих один з одним жителів з дотичних до них проблем за раніше підготовленим переліком питань, відео чи/та аудіо фіксація зібрання, дискусія між учасниками;

- дослідницька прогулянка – екскурсія жителів громади чи сусідніх громад (регіонів) для визначення напрямів розвитку громадського простору, визначення думок в ході обговорення під час екскурсії, пошук проблемних питань та шляхів їх нівелювання;

- картування громади – створення карто-схеми простору громади на основі визначення думки громадян стосовно іміджу (як позитивного, так і негативного) тієї чи іншої території, може носити довготривалий асинхронний характер;

- дослідницька фотовиставка – фотофіксація громадського простору, обговорення під час її презентації громадськості, визначення варіантів просторового розвитку;

- майстерня ідей – генерація ідей громадянами для розробки практичних рекомендацій стосовно конкретного питання на основі горизонтальної співпраці та експертизи пропонованих рішень;

- відрита зустріч («таун хол») – загальні збори з можливістю участі будь-якого мешканця з метою виявлення думок громадськості стосовно попередньо прийнятих варіантів рішень органами влади та місцевого самоврядування, голосування за вдосконалене рішення;

- звана вечеря – збори думок громадян з дражливих тем під час спільного споживання їжі;

- документальна вистава з обговоренням – громадські слухання в театральному форматі, привернення уваги та залучення мешканців з низьким рівнем соціальної активності.

Рівні участі громадян в публічному управлінні [143]: громадське управління, партнерство, делегування повноважень, врахування громадської думки, інформування, консультації, маніпулювання (викладення інформації з позицій експерта вирішення проблем замість її отримання від громадськості), «терапія». Форми участі: прийом громадян, інформування громадськості, опитування громадської думки, «гарячий телефон», фокус-групи, створення робочих груп для прийняття рішень, громадські слухання, інтерактивні дебати, представництво громадян в радах для прийняття управлінських рішень, громадський референдум, навчання громадян, голосування через ЗМІ тощо.

Інший погляд на рівні взаємодії влади та громадськості представлено в роботі [145], згідно якого виокремлюють наступні види діяльності:

- інформування – відносини односторонньої взаємодії органу виконавчої влади та громадськості шляхом надання інформації (за ініціативою чи вимогою) про процес розроблення та реалізацію управлінських рішень, можливості участі громадськості в формуванні та реалізації публічної політики;

- консультації – оприлюднення проектів рішень для отримання зворотного зв'язку: коментарів, пропозицій, зауважень; консультації в сфері реалізації рішень; налагодження діалогу органів влади та громадян в питаннях соціально-

економічного розвитку країни (регіонів, територій), реалізації прав та свобод громадян, задоволення їх інтересів, надання можливості участі в розробленні та реалізації проектів розвитку, з метою забезпечення прозорості, відкритості та гласності діяльності публічної влади;

- участь громадськості в процесі розроблення та реалізації публічної політики – залучення громадськості до робочих рад та інших органів процесу творення спільних управлінських рішень;

- партнерство – взаємний обмін ресурсами, делегування владних повноважень, спільна організація заходів і т.п.;

- планування – ухвалення центральними органами виконавчої влади рішень стосовно організації взаємодії з громадськістю;

- дія – реалізація запланованих на вищому рівні рішень в сфері участі громадськості у відповідності до вимог законодавства;

- результат – аналіз фактичних та запланованих показників участі громадськості.

У відповідності до Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №996 від 03.11.2010 р. форми консультацій можуть бути:

- безпосередні: публічне обговорення (конференції, збори, круглі столи, форуми, громадські слухання, засідання громадських рад і т.п.) та електронні консультації (через офіційні сайти);

- опосередковані: вивчення громадської думки (соціологічні дослідження та спостереження, спеціальні рубрики в ЗМІ, експрес-аналіз відгуків, коментарів, інтерв'ю, опрацювання звернень громадян, їх пропозицій та зауважень).

В залежності від характеру участі громадськості в процесі публічного управління розділяють форми, що мають обов'язковий (громадське обговорення: проектів нормативно-правових актів, що стосуються конституційних прав та свобод громадян, їх інтересів та обов'язків, визначення пільг та обмежень інститутів громадянського суспільства та суб'єктів господарювання, визначення

повноважень органів місцевого самоврядування; проектів регуляторних актів; звітів головних розпорядників коштів; проектів регіональних та державних програм розвитку і моніторинг їх виконання) та ініціативний характер (дослідження потреб та запитів громадян, аналіз звернень, «гаряча лінія», запровадження спеціальних рубрик в ЗМІ тощо) [147].

В залежності від характеру впливу участь громадян може приймати наступні форми: позитивного характеру (активної участі в процесі формування та реалізації публічної політики), негативного характеру (інформаційні кампанії, мітинги та інші заходи, направлені на спротив певним рішенням влади).

Способами залучення громадян до публічного управління на думку [97, 123, 209] є :

- електронне врядування – передбачає використання сучасних інформаційних комп’ютерних технологій (Інтернет платформи, соціальні медіа, електронні засоби зв’язку) в процесі публічного управління, що дозволяє активно залучати громадян, покращити рівень взаємодії між органами влади та іншими зацікавленими сторонами, пришвидшити обмін інформаційними потоками тощо;

- проведення публічних консультацій – публічні слухання, проведення зустрічей, організація відкритих дискусій та інші форми та способи консультування з громадськістю, що дозволяють людям висловлювати власні думки та пропонувати варіанти вирішення проблемних питань, що в загальному вигляді сприяє впливу громадян на процес публічного управління;

- співпраця з громадськими організаціями – новітні концепції публічного управління в осній основі ставлять громадян та їх потреби як головний базис розвитку, а співпрацю з громадськими організаціями (де переважно представлено саме активне населення) – як один з найбільш важливих факторів для подальшого розвитку;

- доступність інформації – для залучення громадськості до процесу публічного управління необхідною умовою є надання їй доступу до інформації, що по суті відображає виконання органами влади принципу прозорості;

- створення громадських рад і комітетів – також є засобом залучення громадян до процесу публічного управління, адже вони можуть входити до складу створених рад та комітетів, в роботі з іншими членами надавати рекомендації, консультації та в цілому представляти громадськість;

- громадські форуми та обговорення – організація раунд-столів, процесу обміну думками, висловлення власних думок, обговорення спірних питань, їх аналіз та знаходження компромісів;

- громадський моніторинг – в цілому моніторинг та оцінювання є обов'язковим етапом публічного управління, що вимагає від нас євроінтеграція та всі пов'язані з цим процеси, а громадський моніторинг є одним з базових аспектів концепції сучасної нової публічної служби.

Основними інструментами взаємодії органів влади та громадськості є [147]: брифінг, анонс, прес-реліз, прес-пам'ятка, прес-конференції, виставки, інтерв'ю, статті, реклами і вклади в друкованих ЗМІ, буклети та брошури, веб-сторінки та ін.

Інновації в комунікаціях органів публічного управління є одним з найважливіших в сфері покращення взаємодії органів влади та громадян. Найбільш актуальними на сьогодні є такі [215, 242]:

- використання онлайн платформ, соціальних мереж та веб сайтів для спілкування з громадянами – створює відкриті канали спілкування, дозволяє отримувати зворотній зв'язок та спілкуватись у зручний спосіб;

- персоналізація комунікацій – інновації в зборі і аналізі даних надає органам публічного управління можливість формувати індивідуально настроєні повідомлення та надавати індивідуальні послуги, що враховують потреби та запити громадян і підвищують рівень їх задоволення та лояльності;

- використання штучного інтелекту – автоматизує процес обробки запитів, дозволяє аналізувати великі обсяги даних, робити прогнози та поліпшувати прийняття рішень;

- мультимедійні засоби комунікацій – використання анімації, відео, інтерактивних сайтів та додатків робить інформацію більш зрозумілою та доступною;

- гейміфікація – використання ігрових елементів в стратегіях комунікацій сприяє залученню громадян до участі в проєктах органів публічного управління;

- чат-боти та мобільні додатки – легкий доступ громадян до інформації та послуг;

- онлайн голосування та звіти – швидкий варіант збирання думок громадян та їх оприлюднення.

Цифрові інновації, що використовуються для покращення спілкування з громадянами мають ряд переваг [280, 286]:

- дозволяють більш точно та швидко доносити інформацію до громадян;

- дозволяють більш персоніфіковано створювати повідомлення;

- мобільні додатки та онлайн платформи дозволяють зробити публічні послуги більш доступними для громадян;

- допомагають розширити можливості для залучення громадськості в процес прийняття рішень та враховувати їх потреби;

- автоматизація знижує витрати та підвищує ефективність роботи органів публічної влади;

- підвищує прозорість та звітність діяльності органів публічної влади.

Джерела комунікації стейкхолдерів в процесі публічного управління в залежності від їх призначення поділяють наступним чином: публічні і доступні широкому колу громадськості (Publish); мережі, що надають можливість ділитися інформацією (Share); сервіси спілкування на відстані (Discuss: Zoom, Google-meet тощо); соціальні мережі (Social Network: Telegram, Facebook, Instagram, Twitter тощо); мікроблоги (Microblog); прямі трансляції подій (Livestream); трансляції користувачами (Livecast); браузерні ігри (Virtual Worlds) тощо.

На шляху максимізації суспільного добробуту не варто забувати про можливості взаємодії органів влади і з представниками бізнес структур та інститутами громадянського суспільства. Від так державно-приватне партнерство може набувати наступних найбільш важливих форм взаємодії [194]:

- економічне партнерство – спільна підприємницька діяльність державних органів та бізнес структур шляхом використання підприємницького ресурсу з метою отримання неоподаткованого бюджетного доходу;

- правове партнерство – спільне регулювання підприємницької діяльності: участь в робочих групах розробки законодавства, саморегульовані організації з участю представників органів влади тощо;

- організаційне партнерство – участь представників бізнесу в структурних підрозділах органів влади та/або навпаки.

Форми взаємодії інститутів громадянського суспільства (громадські організації, професійні спілки, асоціації громадян, фонди, клуби тощо) та влади:

- участь в розробленні та обговоренні проектів нормативно-правових актів, що мають значення для інтересів широких верств населення;

- громадський контроль за діяльністю органів влади (моніторинг підготовки і прийняття рішень, їх експертизи, подання експертних пропозицій);

- передача повноважень в сфері надання публічних послуг;

- створення спільних дорадчих, експертних та консультативних рад, груп, комісій з метою врахування думки громадськості;

- співпраця в процесі підготовки та перепідготовки кадрів, спільне навчання, ознайомлення громадян з формами взаємодії з органами влади та популяризація їх участі в реалізації публічної політики;

- моніторинг та аналіз громадської думки і її врахування;

- реалізація спільних проектів розвитку.

Отже, на основі вищевикладеного нами пропонується узагальнена класифікація різновидів взаємодії органів влади та громадськості на шляху розвитку громадянського суспільства (табл. 3.3).

Слід зупинитись на наступних практичних рекомендаціях для органів регіональної влади та місцевого самоврядування стосовно запровадження механізму залучення громадськості до вирішення питань важливого місцевого та регіонального значення:

1. Важливим аспектом є формування оптимальної структури інструментів залучення громадськості, які б враховували рівні та форми взаємодії, характер впливу, обов'язковість та зручність застосування в залежності від специфіки громади та регіону, ефективність та результативність їх застосування.

Таблиця 3.3

Узагальнена класифікація різновидів взаємодії органів влади та громадськості (складено автором)

Ознака класифікації	Різновиди взаємодії
1	2
рівень інтенсивності владних повноважень	<ul style="list-style-type: none"> - прямий управлінський владний вплив (інформування); - діалог з громадськістю (консультації); - делегування повноважень; - співробітництво; - громадянське управління (самоуправління)
характер участі громадськості	<ul style="list-style-type: none"> - обов'язкова взаємодія (громадське обговорення важливих проектів); - ініційована взаємодія (досліджень потреб та запитів громадян, партисипативне бюджетування)
рівень активності громадськості в процесі взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - безпосередня участь (публічне обговорення, електронні консультації); - опосередкована участь (соціологічні дослідження, експрес-аналіз відгуків та коментарів, опрацювання звернень)
характер впливу	<ul style="list-style-type: none"> - позитивний (громадськості та влади: спільна робота над проектами розвитку, участь в навчальних заходах для отримання навичок публічного управління та розвитку громадянської демократії); - негативний (громадськості: мітинги, протести, оскарження рішень влади; влади: маніпулювання інформацією, введення в оману)
суб'єкт взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - державно-приватне партнерство; - державно-громадянське партнерство; - партнерство органів влади та інститутів громадянського суспільства; - партнерство з іншими стейкхолдерами (навчальні заклади, ЗМІ, інші державні та недержавні інститути)

Продовження табл. 3.3

1	2
засоби взаємодії	формальні: - прийом громадян; - громадські збори; - дорадчі комітети; - опитування громадської думки; - «гарячий телефон»; - інтерактивні дебати; - громадські референдуми; - тощо
	неформальні: - дослідницька фотовиставка; - звана вечеря; - документальна вистава з обговоренням; - картування громади; - тощо
інструменти взаємодії	- цифрові інструменти (інтернет платформи, веб сайти, соціальні медіа, чат боти тощо); - штучний інтелект; - брифінги; - анонс, прес-реліз; - гейміфікація; - статті в ЗМІ; - буклети та брошури; - тощо

2. Необхідно обирати такі інструменти, які є зручними для громадян та посадових осіб владних органів, відповідають принципу безбар'єрності та інклюзивності, гендерному балансу та правовій верифікації особи.

3. Важливою умовою є забезпечення нормативно-правової бази залучення громадськості (прийняття статутів громад, положень, порядків), яка б регулювала процес прийняття публічних рішень та характер участі в ньому громадян, процедурні питання, алгоритми реалізації, документи, необхідні для цього і т.п.

4. Обов'язковим є проведення інформаційно-просвітницької роботи стосовно надання роз'яснень сутності механізму взаємодії органів влади та громадян, їх навчання з метою ефективної реалізації публічної політики. Всі стейкхолдери суспільного добробуту повинні розуміти свою участь в його досягненню, свої повноваження, обов'язки та можливості.

Таким чином, нами пропонується система взаємодії влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства (рис. 3.8). В основі функціонування даної системи знаходяться принципи (табл. 3.2), якими керуються суб'єкти публічного управління під час своєї взаємодії, до складу яких відносяться всі суб'єкти публічного управління. Такий склад керуючої підсистеми пов'язаний з тим, що громадськість виступає не лише як окремі люди і їх інтереси, але і в якості їх об'єднань та участі (як представника, як працівника, як члена організації та ін. ролі) в різних інституціях.

До таких інституцій можуть належати: інститутти громадянського суспільства (для вирішення значущих проблем різних сфер господарювання: соціальних, екологічних, правозахисних, євроінтеграційних тощо), бізнес структури (шляхом вирішення економічних питань та покращення власного добробуту), засоби масової інформації (для висвітлення достовірної та неупередженої інформації), навчальні заклади (для підвищення кваліфікації та набуття додаткових компетентностей) інших державних та недержавних інституціях (для розвитку громади/території/регіону). Головні цільові настанови системи подано в цільовій підсистемі через місію та цілі взаємодії. До складу підсистеми забезпечення відносяться різновиди взаємодії за різними класифікаційними ознаками (табл. 3.3) та підходи до забезпечення (рис. 3.6). Керуючою підсистемою є об'єкт публічного управління. В результатуючій підсистемі суб'єкти публічного управління оцінюють індикатори результату та приймають рішення на основі їх співставлення з критеріями досягнення цілей.

Важливо також зазначити, що до поданої на рис. 3.8 системи входять функції управління, які в публічній сфері є аналогічними до традиційних функцій менеджменту: планування, організації, директування та моніторингу. Кожна функція виконується на певному етапі взаємодії, які також подано на рис.3.8.



Рис. 3.8. Система взаємодії влади та громадськості на шляху розвитку громадянського суспільства (складено автором)

Традиційно виокремлюють такі етапи:

- визначення цілей - на якому відбувається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища і приймаються рішення про відповідні цілі взаємодії; при цьому всі цілі повинні відповідати головній – максимізація добробуту суспільства;
- проектування – етап розробки відповідного проекту/ів для досягнення поставлених цілей;
- реалізації проекту/ів через функцію директування та впливу на об'єкт управління;
- аналіз отриманих даних під час взаємодії, прийняття рішень про їх впровадження в сферу публічного управління та формування звіту за результатами реалізації проекту.

Слід також зазначити, що дана система знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем і суб'єкти публічного управління повинні постійно проводити моніторинг змін в ньому і приводити у відповідність внутрішнє середовище.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Нами обґрунтовано, що на сучасному етапі розвитку процеси взаємодії органів влади та громадськості є одним з найбільш актуальних питань інноваційного розвитку сфери публічного управління, що спрямоване на розвиток громадянського суспільства та демократії в країні.

2. Доведено, що на шляху становлення громадянської демократії сфера публічного управління повинна керуватись партисипативним, деліберативним (дорадчим) та імерсивним підходами, які в сукупності дозволяють використовувати сучасні досягнення цифровізації (через імерсивні технології), людоцентризму (через участь громадян в прийнятті та реалізації управлінських рішень) та маркетингової концепції розвитку (через врахування інтересів та думок громадян при формуванні та реалізації публічної політики).

3. На основі існуючих підходів та поглядів на принципи становлення та розвитку громадянського суспільства і активної участі громадян в процесі

максимізації суспільного добробуту нами визначено основні принципи взаємодії органів влади та громадськості: самоврядування, рівноправ'я, інклюзивності, прозорості та підзвітності, взаємної відповідальності, балансу інтересів та спільної роботи.

4. Нами удосконалено класифікацію різновидів взаємодії органів влади та громадськості в частині виокремлення ознак класифікації: рівень інтенсивності владних повноважень, характер участі громадськості, рівень активності громадськості, характер впливу, суб'єкт взаємодії, засоби та інструментами взаємодії; що дозволяє суб'єктам публічного управління підвищити ефективність управлінських рішень в сфері вибору та реалізації механізмів взаємодії на шляху становлення громадянського суспільства.

5. На основі узагальнення принципів, підходів та різновидів взаємодії влади та громадськості нами сформовано практичні рекомендації для органів регіональної влади та місцевого самоврядування стосовно запровадження механізму залучення громадськості до вирішення питань важливого місцевого та регіонального значення.

6. Розроблено систему взаємодії влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства, в основі функціонування якої лежать принципи взаємодії, що через керуючий вплив є базою для суб'єктів публічного управління (керуюча підсистема: влада, громадян, бізнес, інститути громадянського суспільства, інші стейкхолдери). В якості складових цільової підсистеми є місія (задоволення потреб та інтересів громадян, захист їх прав і свобод) та ціль (максимізація суспільного добробуту). До підсистеми забезпечення входять різновиди взаємодії та підходи до забезпечення; керованою підсистемою є об'єкт публічного управління: громади, території (з особливими умовами розвитку, регіональні полюси зростання, відновлення, сталого розвитку), регіон; результуючою підсистемою – критерії цілі та індикатори результату. Окремо показано місце функцій публічного управління в системі взаємодії, які реалізуються на визначених етапах, а також взаємозв'язок всіх складових елементів системи та її взаємовплив з зовнішнім середовищем.

Дана система дозволяє суб'єктам публічного управління формувати мережу керування розвитком громади/території/регіону на основі взаємоузгодженого впливу з метою максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку.

3.3. Модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні

На сьогоднішньому етапі свого розвитку наша держава постійно стикається з новими викликами та перешкодами, які потребують швидкої адаптації до умов мінливості та невизначеності, приведення у відповідність внутрішнього потенціалу та факторів впливу чинників зовнішнього середовища, гнучкості в сфері прийняття управлінських рішень, залучення нових учасників до процесу державного управління з метою стабілізації ситуації в країні, посилення демократичного суспільства та досягнення сталого розвитку економіки і дотичних до неї сфер діяльності. Крім того євроінтеграційні процеси в країні потребують проведення чималої кількості реформ в більшості секторів країни. Однією з найбільш важливих є реформа державного управління, яка відноситься до базових умов та індикатором готовності вступу України до Європейського Союзу. Реформа направлена на формування ефективної системи управління країною, в основі якої є потреби та інтереси її громадян, сталий розвиток та спроможність адаптуватись під внутрішні та зовнішні чинники впливу. Головною метою реформи є побудова та розвиток сервісно-орієнтованої, цифрової держави, яка має відповідати сучасним уявленням про державний устрій. Це передбачає впровадження нової концепції державного управління – нової публічної служби, яка базується на децентралізації влади, міжгалузевій співпраці, мережевому багаторівневому менеджменту, спільному створенню суспільних цінностей всіма стейкхолдерами заради добробуту суспільства. Тобто в сучасному світі актуальним є перехід до публічного управління окремими регіонами/громадами, що відповідає територіально-орієнтованому підходу, задекларованому в нормативно-правовій базі країни.

Однак, цей процес потребує значної модернізації у відповідь на безпрецедентні виклики сучасності. Одним з найбільш дієвих інструментів на шляху цього є інновації, які дозволяють трансформувати підходи до управління, розробляти та впроваджувати нові політики, стратегії, програми та проекти, впроваджувати нові технології та засоби управління та генерувати нові ідеї покращення існуючих процесів. В зв'язку з цим, нами пропонується модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні (рис.3.9).

Розглянемо модель з рис. 3.9 більш детально. По-перше зазначимо, що її функціонування відбувається у взаємодії з зовнішнім середовищем, до якого відноситься зовнішнє національне та міжнародне середовище. Від так складовими національного середовище є:

1. Інші регіони країни, з якими відбувається/планується взаємозв'язок – кооперація між регіонами на горизонтальному рівні, яка направлена на об'єднання ресурсів задля вирішення спільних проблем за рахунок реалізації масштабних проектів макрорегіонального рівня. У відповідності до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [159] макрорегіон являє собою декілька регіонів або їх частин, які об'єднуються за спільними ознаками та спільними проблемами розвитку, і в межах яких формуються та реалізуються спеціальні програми регіонального розвитку. Міжрегіональне співробітництво є один з пріоритетних напрямів регіонального розвитку, визначеного в Державній регіональній політиці до 2027 року за рахунок: створення сприятливих умов для розвитку закладів освіти (професійно та професійно-технічної), які надають послуги у відповідності до потреб міжрегіональних ринків праці; реалізації проектів підвищення соціальної згуртованості громадян на міжрегіональному рівні; вдосконалення нормативно-правової бази міжрегіонального співробітництва, направленою на відновлення і розвиток громад та регіонів; створення законодавчої бази функціонування та розвитку агломерацій та збалансованого розвитку територій, які їх формують; обміну досвідом та партнерства між органами місцевого самоврядування та суб'єктами регіональної політики в сфері впровадження інноваційних методів роботи.

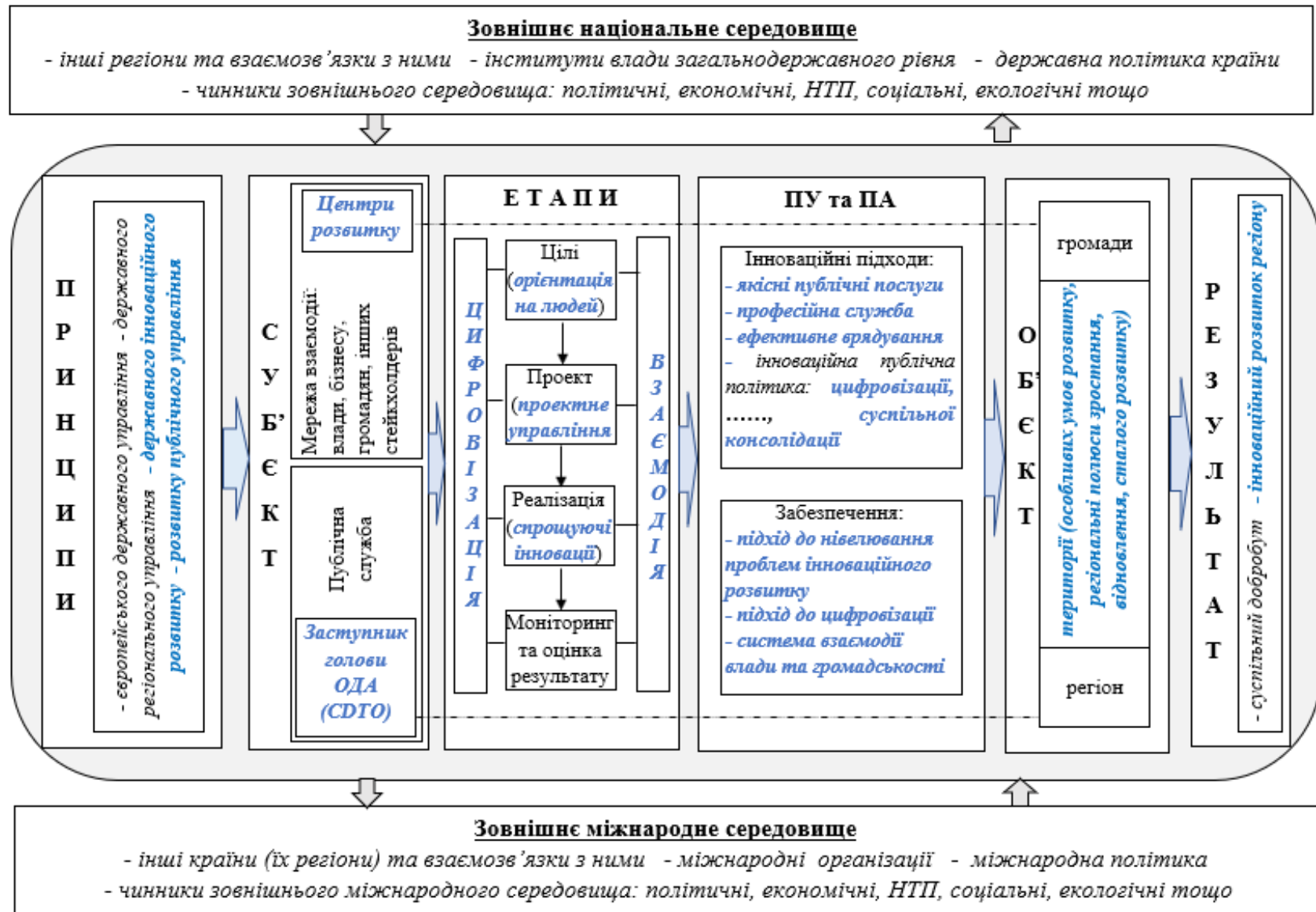


Рис. 3.9. Модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні (складено автором)

Крім того, Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [165] визначає організаційно-правові засади, принципи, форми та механізми співробітництва територіальних громад, а також його стимулювання, фінансування і контроль. Закон не обмежує можливості такого співробітництва лише в межах одного регіону і тому може бути правовою основою і для міжрегіонального рівня. Метою такої співпраці має бути соціально-економічний та культурний розвиток територій, ефективне виконання органами місцевого самоврядування повноважень, підвищення якості публічних послуг, що надаються населенню на засадах спільних інтересів та цілей. Формами співробітництва можуть бути:

- делегування суб'єктами співробітництва один одному виконання завдання/нь з передачею необхідних ресурсів;

- спільного фінансування або утримання підприємств, організацій чи установ комунальної форми власності, інфраструктурних об'єктів;

- реалізації спільних проектів з координації діяльності та акумулювання ресурсів на певний час для здійснення спільних заходів;

- створення спільних комунальних підприємств, організацій та установ, об'єктів інфраструктури;

- створення спільного органу управління для виконання спільних повноважень, визначених законом.

Слід зауважити, що зазначені форми можуть комбінуватись між собою і закріплюються шляхом укладання договору про співробітництво. Розвиток міжрегіонального співробітництва потребує виконання ряду завдань:

- розширення складу суб'єктів співробітництва за рахунок залучення всіх суб'єктів публічного управління громадою/решіоном (влада, бізнес, громадяни, інститути громадянського суспільства, агенції регіонального розвитку, освітні та наукові установи та інші стейкхолдери);

- забезпечення ресурсної та інституціональної підтримки з боку держави різного роду міжрегіональних ініціатив (цільові субвенції на конкурсній основі);

- створення комунікаційних майданчиків для обговорення різних питань міжрегіональної співпраці [57].

В роботі [17] запропоновано алгоритм формування та реалізації стратегії міжрегіонального співробітництва, який дозволяє формалізувати процедури співробітництва та обирати інструменти формування і реалізації стратегії (рис.3.10).

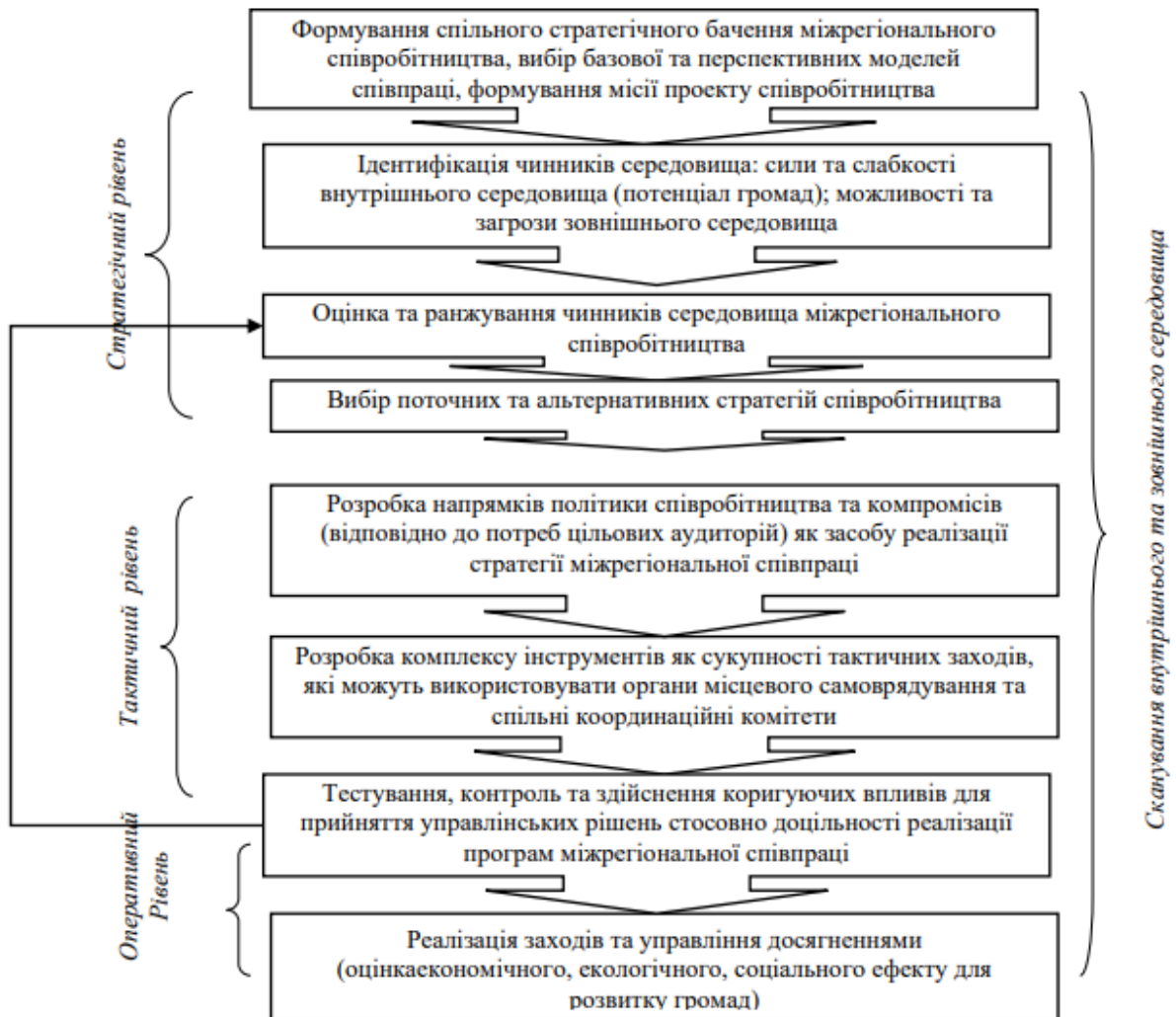


Рис. 3.10. Алгоритм міжрегіонального співробітництва [17]

2. Інститути влади загальнодержавного рівня – суб'єкти державної регіональної політики: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, органи влади Автономної Республіки Крим, центральні органи виконавчої влади (Міністерства, Державні і національні служби, Державні і національні агентства, Державні інспекції, інші органи:

Антимонопольний комітет України, Адміністрація Державної прикордонної служби України, Державний комітет телебачення і радіомовлення України, Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Національна комісія зі стандартів державної мови, Український інститут національної пам'яті, Національна поліція України, Комісія з питань забезпечення реалізації прав релігійних організацій, Фонд державного майна України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Пенсійний фонд України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку) – взаємодія з цими інститутами відбувається на вертикальному рівні та передбачає багаторівневе публічне управління, яке являє собою систему інституцій, засобів і дій органів публічної влади загальнодержавного, регіонального та місцевого рівнів, що скоординовані між собою і забезпечують досягнення спільних цілей в різних сферах суспільного життя на основі поєднання галузевого та територіального розвитку. Останнім часом рівні органів публічної влади в багаторівневому публічному управлінні доповнюються ще й наднаціональним рівнем – міжнародні організації, яким держави-члени делегують свої повноваження для вирішення спільних питань. Однак в даному випадку цей рівень не стосується зовнішнього національного середовища і відноситься до міжнародного.

3. Державна політика країни – засади внутрішньої політики України на шляху розбудови демократичної держави спрямовані на стимулювання розвитку регіонів, розвиток місцевого самоврядування, створення та розвиток інститутів громадянського суспільства, розбудову в соціальній, економічній, гуманітарній, екологічній та ветеранських сферах, сфері національної безпеки та оборони та техногенної безпеки визначаються Законом України «Про засади внутрішньої та зовнішньої політики» [158]. Стосовно впливу на публічне управління регіоном даний Закон передбачає такі засади:

- затвердження місцевого самоврядування як основи народовладдя, децентралізація функцій органів влади та розширення повноважень місцевих рад, гармонізація місцевих, регіональних та державних інтересів;

- затвердження громадянського суспільства як фундаменту демократичного розвитку країни;

- удосконалення адміністративно-територіального устрою на принципах доступності публічних послуг громадянам та економічної самодостатності;

- завершення політичної реформи, стимулювання взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю;

- підвищення відповідальності та ролі політичних партій, сприяння реалізації принципу багатопартійності в структурі суспільства та широко представництва громадянських інтересів в представницьких органах влади;

- забезпечення незалежної діяльності інститутів громадянського суспільства;

- реформування міжбюджетних відносин для розвитку фінансової самостійності місцевого самоврядування, сприяння розвитку економічної самостійності регіонів;

- проведення консультацій з громадськістю з суспільно значущих питань;

- підвищення рівня ресурсного забезпечення та зміцнення матеріальної бази органів місцевого самоврядування;

- розроблення та реалізація проектів транскордонного співробітництва та міжрегіональних зв'язків з метою посилення конкурентоспроможності регіонів;

- посилення впливу об'єднань громадян на прийняття важливих для суспільного добробуту рішень;

- забезпечення проведення референдумів для вирішення суспільно важливих питань;

- посилення відповідальності органів самоврядування перед територіальними громадами;

- запровадження громадського контролю за діяльністю влади;

- посилення економічної інтеграції регіонів за рахунок територіального поділу та кооперації;

- розвиток кадрового потенціалу регіонів за рахунок залучення інвестицій в систему підготовки високопрофесійних кадрів;

- розробка механізмів залучення органів місцевого самоврядування та територіальних громад в процесі формування та реалізації державної регіональної політики;

4. Чинники зовнішнього середовища – до них відносять всі можливі варіанти та сценарії подій, які в поточний період (або в найближчу перспективу) впливають на розвиток публічного управління: політична ситуація в країні, екологічна, економічна, соціальна і т.п., рівень розвитку науково-технічного прогресу, військові дії, рівень інноваційного розвитку держави, реформи в різних сферах діяльності тощо. Зазвичай ці фактори є об'єктивними по відношенню до регіонального розвитку, тобто такими, які треба аналізувати, приймати та намагатись під них адаптуватись чи нівелювати.

До складових зовнішнього міжнародного середовища відносяться наступні елементи:

1. Інші країни (їх регіони) та взаємозв'язки з ними – головним документом, який регламентує питання взаємозв'язків регіонів та інших країн є Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво» [162], який визначає економічні, організаційні та правові засади міжнародного територіального співробітництва з іноземними державами, направлене на міжнародну територіальну співпрацю між територіями, регіонами, державами для збалансованого соціально-економічного розвитку, підтримки державних інтересів та безпеки за рахунок взаємовигідного співробітництва на базі загальновизнаних принципів та норм міжнародного права, враховуючи економічні, екологічні, історичні, географічні та демографічні особливості територій та регіонів. В принципах державної політики в сфері міжнародного територіального співробітництва наголошується на забезпеченні рівних прав та можливостей доступу регіонів та територій до міжнародного територіального

співробітництва, а також усіх осіб незалежно від їх громадянства, статі, віку, соціального походження, місця проживання та інших ознак; на відповідності напрямів співробітництва державній регіональній політиці.

Міжнародне територіальне співробітництво може приймати наступні форми:

- створення нових чи приєднання до існуючих органів, зокрема до органів євро регіонального співробітництва, євро регіону, європейських об'єднань територіального співробітництва;

- підписання угод в окремих сферах;

- встановлення взаємовигідних контактів та їх розвитку, зокрема в межах міжурядових комісій, робочих груп, рад;

- розроблення і реалізації спільних ініціатив, проектів, заходів, програм та стратегій в різних сферах за рахунок координації діяльності всіх учасників та суб'єктів співробітництва та акумулювання ресурсів для спільної реалізації заходів.

Різновидами міжнародного територіального співробітництва є:

- транскордонне співробітництво – відбувається між учасниками та суб'єктами відносин в межах регіонів, які прилеглі до державного кордону України (в т.ч. відокремленими водними об'єктами) в межах визначеної законодавством України та міжнародними договорами (ратифікованими Верховною Радою України) компетентності;

- міжтериторіальне співробітництво – відбувається між учасниками та суб'єктами відносин в межах регіонів і територій України та іноземних держав в межах визначеної законодавством України та міжнародними договорами (ратифікованими Верховною Радою України) компетентності (крім транскордонного співробітництва);

- транснаціональне співробітництво – відбувається між Україною та іноземними державами в межах макрорегіонів, регіонів і територій (в т.ч. відокремлених водними об'єктами) для налагодження та розвитку відносин та

пошуку ефективних рішень вирішення спільних соціальних, економічних, територіальних проблем державного рівня.

Прикладом такого співробітництва є міжрегіональна структура європейської практики – Асамблея Європейських регіонів, до складу якої входять регіони з 30 країн, в т.ч. України: Чернівецька область, Дніпропетровська область, Харківська область, Кіровоградська область, Львівська область, Полтавська область, Одеський район та Одеська область, Рівненська область, Тернопільська область, Закарпаття, Запоріжжя, Асоціація органів самоврядування Єврорегіон Карпати – Україна, а також міста Кривий Ріг та Павлоград. Діяльність даної структури направлена на обмін кращими практиками та формування європейської політики регіонального розвитку.

2. Міжнародні організації – міжнародні міжурядові та неурядові організації (міжнародні неприбуткові організації), діяльність яких спрямована на вирішення спільних питань та реалізації проектів. До основних організацій, які працюють з Україною відносяться:

- Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) – реалізує програми в сфері захисту прав дітей та молоді, надає допомогу сім'ям постраждалим через війну в країні з задоволення гуманітарних потреб: доступ до освіти, води та санітарії, психосоціальної допомоги, навчання з питань охорони здоров'я матері і дитини, мінної небезпеки та ін. Співпрацює з місцевими органами влади, громадськими організаціями, приватним сектором для розвитку можливостей в межах пріоритетних напрямів.

- Агентство США з міжнародного розвитку – техніко-економічне та гуманітарне співробітництво з метою розвитку політичного, суспільного та економічного потенціалу України на шляху розвитку ринкової економіки та демократії.

- Британська Рада в Україні – реалізує діяльність в сферах вищої освіти, вивчення англійської мови, культурних відносин та мистецтва а також розбудови демократичного суспільства через встановлення взаємозв'язків між

роботодавцями та закладами вищої освіти, інтернаціоналізації та підвищення якості вищої освіти, розвиток університетського самоврядування.

- Датське агентство з міжнародного розвитку – реалізує проекти зміцнення партнерських відносин з Україною, сприяння реформам та демократичному розвитку, боротьби з бюрократією та корупцією.

- Державний департамент США – підтримка програм обміну майбутніх лідерів, стажування посадовців законодавчої влади України, стипендії Фулбрайта та Едмунда С. Маскі.

- Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань – підтримує розвиток місцевого самоврядування, охорону здоров'я, миротворчу діяльність, енергоефективність, сталий розвиток міст та надає гуманітарну допомогу.

- Директорат з міжнародної співпраці і розвитку Європейської Комісії - реалізує діяльність в сфері підтримки країн, що розвиваються за такими пріоритетами як забезпечення сталого розвитку, зменшення бідності, сприяння демократії, безпеці та миру.

- Шведське агентство з питань міжнародної співпраці і розвитку – підтримує розвиток потенціалу міністерств України та проведення реформ, а також децентралізованого державного сектору (через навчання та розвиток електронної демократії).

- Європейський банк реконструкції та розвитку – підтримка ринкових реформ, інтеграція економіки України в міжнародні господарські зв'язки

- Карітас України – входить до мережі благодійних організацій реалізує діяльність в напрямках охорони здоров'я, допомозі сім'ї, молоді та дітям, людям з особливими потребами, вирішує питання соціальних проблем міграції, допомоги в надзвичайних ситуаціях та розбудови громад.

- Міжнародний фонд «Відродження» – сприяє становленню демократичного суспільства в Україні та надає підтримку розвитку громадських ініціатив через громадські обговорення на важливі суспільні теми, публікацію інформаційних матеріалів, проведення громадських кампаній, конференцій, семінарів, опитування та ін. заходи.

- Німецьке бюро міжнародної співпраці – направлене на розвиток міжнародного співробітництва з Україною в сфері енергоефективності, ефективного державного управління (було підтримано систему «ProZorro»), сталого економічного розвитку (зокрема громади, які прийняли внутрішньо переміщених осіб). Крім того підтримує будівництво та модернізацію громадських будівель (лікарні, школи, дитячі садки та ін. об'єкти).

- Норвезьке агентство з розвитку та співробітництва – співпрацює з країнами, що розвиваються за рахунок надання грантів та консультативної допомоги за рядом напрямів, одним з яких є макроекономіка та державне управління (в т.ч. процеси децентралізації).

- Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва – сприяє сталому розвитку та миру, підтримує велику кількість пріоритетних напрямів, в тому числі: розвиток електронного врядування в Україні, державно-приватного партнерства в сфері освіти, реформи належного врядування.

- Програма розвитку Організації Об'єднаних націй – підтримує партнерство з регіональними та місцевими органами влади, приватним сектором, громадянським суспільством в сфері реалізації Цілей сталого розвитку за трьома головними напрямками: реформування енергетичної та природоохоронної сфери з акцентом на інноваційний розвиток, реформа врядування, відновлення регіонів та розбудова миру.

- Швейцарське бюро співробітництва в Україні – реалізує діяльність, що направлена на демократичні реформи державних інститутів, впровадження розвитку суспільства на засадах участі громадян, забезпечення сталого розвитку, допомогу в процесах євроінтеграції.

- Проект «Місцевий розвиток орієнтований на громаду» – комплексна ініціатива пропагування сталого місцевого розвитку за рахунок підтримки участі громад в публічному врядуванні, громадських ініціатив в сфері екології, охорони здоров'я, управління житловим сектором, управління водними ресурсами, енергоефективності та місцевого економічного розвитку.

- Фонд сприяння демократії при Посольстві США в Україні – підтримує проекти розвитку недержавних організацій в Україні за напрямками: розвиток громадянського суспільства, прозорість органів влади, громадянська освіта, розвиток виборчої системи та ін.

- Фонд східна Європа – сприяє економічному та соціальному розвитку міст України за рахунок партнерства влади, бізнесу та громади.

3. Міжнародна політика – являє собою сукупність різного взаємовідносин (політичних, ідеологічних, економічних та ін.) між головними суб'єктами (держави і їх об'єднання, міжнародні організації, транснаціональні корпорації та громадські об'єднання, релігійні установи, міжнародні засоби масової інформації та інші стейкхолдери), що реалізують свою діяльність на міжнародній арені. Крім того, ряд науковців вкладають поняття міжнародної політики діяльність наддержав світу в сфері регулювання міжнародних відносин та встановлення свого лідерства чи сприятливого для них світового порядку [115]. Вплив міжнародної політики є дуже важливим на сучасному етапі розвитку України та її публічного управління, адже по-перше, впливає на підтримку країни в воєнний період та повоєнне відновлення (через міжнародну технічну допомогу та кошти міжнародних фінансових організацій), по-друге, формує базові засади зовнішньої державної політики України і врешті решт формує світовий порядок і визначає місце України (її регіонів та територій) в його структурі.

4. Чинники міжнародного зовнішнього середовища – аналогічні чинникам зовнішнього національного середовища тільки формуються на міжнародній арені.

Таким чином, своєчасний аналіз та врахування впливу та ефекту взаємодії елементів зовнішнього національного та міжнародного середовища дозволяють забезпечити більш ефективне функціонування моделі інноваційного розвитку публічного управління.

В цілому головними елементами самої моделі є п'ять основних блоків: принципи інноваційного розвитку публічного управління, суб'єкти та об'єкти

управління, етапи функціонування, безпосередньо блок публічного управління та адміністрування і результуючий блок. Слід зауважити, що синім кольором на рис. 3.9 показано саме сфери впровадження інноваційних підходів, які дозволяють трансформувати публічне управління і перевести його в бік інноваційного розвитку. Розглянемо їх більш детально.

Так принципи інноваційного розвитку публічного управління на регіональному є сукупністю наступних принципів:

- європейських принципів державного управління, які розроблено Програмою SIGMA за ініціативою Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва на базі практики країн-членів і стосуються таких основних напрямів: стратегія, формування та координування політики, державна служба та управління людськими ресурсами, організація, підзвітність та нагляд, надання послуг і цифровізація та управління державними фінансами;

- принципів державного регіонального розвитку (як головного об'єкта управління), які задекларовано в Законі України «Про засади державної регіональної політики» [159];

- принципів державної інноваційної політики, що задекларовані і Законі України «Про інноваційну діяльність»;

- сучасних принципів публічного управління – максимізації суспільного добробуту (орієнтації не на приватні інтереси і потреби, а загальносуспільні і їх постійного задоволення); рівноправної взаємодії всіх суб'єктів публічного управління (органів влади, бізнесу, громадян та інших державних та недержавних інституцій); адаптивності (постійного прогнозування можливих змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі та приведення їх у відповідність (особливої актуальності набуває у воєнний час та/або інших кризових явищ).

Саме останні дві групи принципів передбачають впровадження аспектів переходу на інноваційний розвиток сфери публічного управління, адже на відміну від всіх інших передбачають використання досвіду інноваційного розвитку суб'єктів господарювання (за рахунок керування принципами

державної інноваційної політики, які раніше в більшій мірі стосувались саме сфери підприємств, організацій та установ різних форм власності), орієнтації на суспільний добробут та його максимізацію (за рахунок впровадження маркетингової концепції в сферу публічного управління), рівноправ'я суб'єктів публічного управління (за рахунок формування мережевої системи взаємодії всіх стейкхолдерів), швидкої адаптації (за рахунок своєчасного аналізу та структуризація умов зовнішнього національного та міжнародного середовища, нівелювання їх загроз та використання можливостей).

Як вже зазначалось до складу суб'єкта моделі інноваційного розвитку публічного управління входить мережева система взаємодії всіх стейкхолдерів: органи влади, бізнес структури, громадяни та інститути громадянського суспільства, навчальні заклади, засоби масової інформації та інші зацікавлені особи. Саме вони реалізують рівноправні повноваження в сфері публічного управління та ухвалюють і реалізують узгодженні управлінські рішення. Для активного запровадження та розвитку інновацій нами обґрунтовано створення ними на рівні територіальних громад та/або їх об'єднань центрів розвитку (цифровізації та інновацій). Даний аспект підкріплюється Постановою Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року №56 «Про деякі питання цифрового розвитку», в якій в п.5 наголошується на можливості створення та успішного функціонування на рівні місцевого самоврядування структурних підрозділів або спеціалістів в сфері інновацій та цифрового розвитку. На нашу думку, досить складна структура органів місцевої влади не завжди дозволяє формування нових структур, тому нами пропонується використання новітніх підходів до створення та функціонування центрів розвитку: матрична організація, пульсуюча, дволика, багат шарова (організація шахівниці), комісарська, феодална, мережева, самокеровані незалежні команди. Вибір організаційної структури залежить від особливостей кожної громади.

Що стосується регіонального рівня, то тією ж Постановою передбачено рекомендувати призначення заступників керівників відповідних регіональних органів влади з питань цифрового розвитку, цифровізації та цифрових

трансформацій (CDTO), які б крім іншого займались питанням інноваційної діяльності. Саме така посада показана нами в блоці публічної (державної) служби в структурі суб'єкта публічного управління.

Саме активна взаємодія заступника голови відповідно обласної державної адміністрації та центрів цифрового розвитку та інновацій дозволить громадам/територіям/регіонам швидко адаптуватись під зміни в зовнішньому середовищі, впровадити інноваційні підходи до публічного управління та забезпечити сталий розвиток регіону.

Блок етапів в моделі інноваційного розвитку публічного управління передбачає реалізацію традиційного циклу управління:

- визначення місії та цілей інноваційного розвитку – відбувається на основі аналізу та діагностики внутрішнього стану, а також врахування впливу зовнішнього національного та міжнародного середовища. Головною інновацією на даному етапі є застосування маркетингової концепції та орієнтація та потреби, запити й інтереси людей, що мешкають в межах даної громади/території/регіону;

- розробка проектів досягнення поставлених цілей – визначаються основні етапи, період їх виконання, основні завдання, критерії оцінювання результату та ресурси, що необхідні. На даному етапі запроваджується інновація проектного управління в сферу публічного сектору. Головними характерними рисами та особливостями проектного підходу :

- проект завжди має початок та кінець на відміну від поточної діяльності, тобто обмежений в часі, має чіткі завдання та результат;

- головними ресурсами в проекті є час, гроші та люди – їх розподіл і лежить в основі проектування;

- активне використання новітніх технологій тайм-менеджменту, проектного лідерства, тимбілінга, самоменеджменту, мотиваційних командних технік тощо;

- формування системи заохочення людей та покарання.

- реалізація проектів – саме на даному етапі відбувається максимальне впровадження спрощуючих інновацій, які направлені на збільшення

безбар'єрності, інклюзивності та доступності до публічних послуг, спрощення адміністративних процедур, скорочення кількості інстанцій та документів, скорочення термінів отримання послуг, впровадження зручних форм для звернення, використання принципу «єдиного вікна» тощо;

- моніторинг та оцінка результатів – етап моніторингу хоча і зазначений як останній, та все ж має відбуватись періодично на всіх попередніх етапах з метою виявлення відхилення від запланованих результатів та своєчасного внесення коректив.

Важливо зазначити, що такі сучасні інновації публічного управління як цифровізація та активна взаємодія всіх стейкхолдерів впроваджуються на всіх етапах, адже є базовими в сучасних умовах функціонування, направлені на повну трансформацію підходів до публічного управління та життєдіяльності суспільства.

Блок публічного управління та адміністрування передбачає безпосередній процес реалізації публічної політики. У відповідності до рис. 1.5 до складу публічної політики входять: політика євроінтеграції, євроатлантичної інтеграції, природокористування, цифровізації, економічного розвитку, національної безпеки, історичної пам'яті, зайнятості, освіти, гуманітарних прав, соціальних прав, культури, соціальної інтеграції, внутрішньо переміщених осіб, суспільної консолідації та інклюзивності. Всі вони тісно пов'язані між собою і впливають одна на одну. Інноваційні підходи можуть впроваджуватись під час реалізації кожної з зазначених різновидів політик, однак самими базовими при цьому є політика цифровізації та суспільної консолідації, що і показано на рис. 3.9 синім кольором. Дані інноваційні підходи відносяться до направленості на об'єкт управління і передбачають реалізацію інноваційної публічної політики в громаді/території/регіоні. Що ж стосується суб'єкта управління, то у відповідності до класифікації інновацій в публічному управлінні (рис. 2.3) вони передбачають удосконалення та/або формування нового процесу надання якісних публічних послуг (удосконалених та/або нових різновидів адміністративних, суспільних чи технічних публічних послуг), підвищення рівня

професійної служби у відповідності до вимог демократичного суспільства (інновації в підборі кадрів, їх навчанні, підвищенні кваліфікації, системі мотивації, в т.ч. через гідну оплату праці та сприйняття престижності публічної служби і її суспільної значущості, інновації в системі моніторингу діяльності) та реалізацію ефективного врядування направлено на максимізацію суспільного добробуту (інновації в процесі планування та вироблення управлінських рішень, організації та звітуванні). Крім того блок публічного управління та адміністрування включає також забезпечуючу складову, до складову якої входять:

- підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, який передбачає їх ідентифікацію за сферою появи (психологічна, інституційна, кадрова, технологічна, бюрократична, фінансова, корупційна, інформаційна та проблема зовнішнього середовища) та вибір, у відповідності до цього, шляхів їх вирішення; що дозволяє прогнозувати майбутні ризики за напрямками та причинами їх появи та готувати підґрунтя для їх нівелювання і сприяє підвищенню якості управлінських рішень (табл. 2.3);

- підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні в частині: визначення етапів проведення (доступ до Інтернет, популяризація та навчання всіх громадян та представників влади, використання сучасних цифрових технологій, управління процесами цифровізації), а також суб'єктів реалізації (заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифровізації та центри цифрового розвитку), встановленні основних різновидів сучасних цифрових технологій та напрямів їх застосування в публічному секторі (рис. 3.4);

- систему взаємодії влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства, до складу якої входять: принципи взаємодії, що через керуючий вплив є базою для суб'єктів публічного управління (керуюча підсистема: влада, громадян, бізнес, інститути громадянського суспільства, інші стейкхолдери); цільова підсистема (місія: задоволення потреб та інтересів громадян, захист їх прав і свобод; ціль: максимізація суспільного добробуту);

підсистема забезпечення (різновиди взаємодії та підходи до забезпечення); керована підсистема – об’єкт публічного управління: громади, території (з особливими умовами розвитку, регіональні полюси зростання, відновлення, сталого розвитку), регіон; результуюча підсистема – критерії цілі та індикатори результату; функції публічного управління в системі взаємодії, які реалізуються на визначених етапах, а також взаємозв’язок всіх складових елементів системи та її взаємовплив з зовнішнім середовищем; що в сукупності дозволяє суб’єктам публічного управління формувати мережу керування розвитком громади/території/регіону на основі взаємоузгодженого впливу з метою максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку (рис. 3.8);

Блок об’єктів в моделі інноваційного розвитку публічного управління регіоном, як вже зазначалось включає: громади регіону та сам регіон. Для обґрунтованості рішень в сфері їх інноваційного розвитку варто враховувати функціональний тип територій (рис. 2.1), на якій вони знаходяться. Отже, на територіях, де ведуться активні бойові дії та тимчасово окупованих територіях не слід впроваджувати інноваційні підходи в публічне управління – їх управління в більшій мірі відноситься до повноважень військових адміністрацій, ЗСУ та інших органів, що координують військові операції. Відповідно до цього інноваційний розвиток можливий в тих громадах, які знаходяться на територіях з особливими умовами розвитку, регіональних полюсах зростання, територіях відновлення та сталого розвитку.

Головними результатами функціонування моделі інноваційного розвитку публічного управління є максимізація суспільного добробуту та рівня розвитку регіону на інноваційних засадах. Він досягається шляхом керування суб’єктами публічного управління принципами інноваційного розвитку в процесі реалізації етапів публічного управління та адміністрування, впровадженні інноваційних підходів на кожному з них, активному взаємоузгодженому впливі на об’єкт управління, що показано на рис. 3.9 стрілками.

Підсумовуючи все вищевикладене, слід зазначити, що розроблена модель дозволяє формалізувати та структурувати процес інноваційного розвитку

публічного управління на регіональному рівні, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень під час впровадження інноваційних підходів та забезпечити перехід на новий етап розвитку сфери публічного управління у відповідності до вимог сучасного демократичного суспільства.

Висновки до третього розділу

В третьому розділі проведено дослідження практичних аспектів впровадження інновацій в публічне управління регіоном. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є ключовою тенденцією суспільного розвитку в цілому та публічного управління зокрема. Цифровізація публічного управління ґрунтується на інтенсивному впровадженні в усі його сфери інформаційних технологій, що спрямовані на оптимізацію процедур, збільшення прозорості та відповідальності органів влади перед громадянами, поліпшення якості наданих послуг.

Розглянуто основні етапи, що передують цифровізації. Встановлено, що передуючим широкому впровадженню цифрових технологій та зміні на основі цього людської свідомості та життєдіяльності є етап електронного врядування. До нього відноситься: е-медицина, е-телефонія, е-законодавство, е-зайнятість, е-освіта, е-бібліотеки, е-банк, е-кадастр, е-телебачення, е-уряд, е-демократія.

Проаналізовано нормативно-правові засади регулювання цифровізації публічного управління на регіональному рівні: Національну економічну стратегію на період до 2030 року, Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 рр., Постанову Кабінету Міністрів України №56 «Деякі питання цифрового розвитку», Концепцію розвитку цифрових компетентностей, нормативні документи Міністерства цифрової трансформації України. На цій основі визначено ключові стратегічні засади цифровізації.

Проведено аналіз звітності Міністерства цифрової трансформації України та визначено основні досягнення України в сфері цифровізації публічного управління за 2024 рік: позиції на світовій цифровій арені, розвиток ЦНАПів, діяльність порталу United24, результати навчання різних стейкхолдерів публічного

управління, досягнення в сфері захисту інформації та роботи платформ «Дія» та «Дата+». Крім того проаналізовано та структуровано найбільш поширені напрями цифровізації територіальних громад та регіонів на основі прикладів їх застосування. За результатами отриманої інформації набули подальшого розвитку ключові напрями цифровізації регіонів та територіальних громад: створення центрів цифрового розвитку, електронний документообіг, забезпечення кібербезпеки, відкриті дані на засадах інклюзії, оцифрування даних, електронні петиції та звернення, використання чат ботів, створення регіональних платформ та мобільних застосунків, доступ до швидкісного Інтернету в усіх приміщеннях публічної сфери (в т.ч. укриттях). Розвиток ЦНАПів, підвищення цифрової грамотності громадян та посадових осіб державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

Встановлено, що напрями цифровізації базуються на активному використанні цифрових технологій всіма стейкхолдерами сфери публічного управління. На основі узагальнення та систематизації підходів до визначення цифрових технологій в системі публічного управління виокремлено основні з них, які можна використовувати на місцевому та регіональному рівнях: великі дані, смарт технології, блокчейн, технологія адміністрування інформації та зворотного зв'язку, хмарні послуги, технології 5G, цифрове робоче місце. Інтернет речей, штучний інтелект, цифрові державні платформи, імерсивні технології, цифрова ідентифікація та захист.

На основі узагальнення підходів до виокремлення етапів цифровізації та інтеграції цифрових інновацій в публічне управління, визначення характерних ознак цифровізації та методів визначення цифрової зрілості удосконалено підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні в частині: визначення етапів проведення (доступ до Інтернет, популяризація та навчання всіх громадян та представників влади, використання сучасних цифрових технологій, управління процесами цифровізації), а також суб'єктів реалізації (заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифровізації та центри цифрового

розвитку), встановленні основних різновидів сучасних цифрових технологій та напрямів їх застосування в публічному секторі.

Проаналізовано основні перешкоди та виклики, що стримують цифровізацію в регіонах, а також основні напрями їх подолання. Розглянуто основні переваги цифрових технологій в умовах подолання викликів війни та нестабільності, окремо зазначені переваги в залежності від категорії стейкхолдера.

Нами обґрунтовано, що на сучасному етапі розвитку процеси взаємодії органів влади та громадськості є одним з найбільш актуальних питань інноваційного розвитку сфери публічного управління, що спрямоване на розвиток громадянського суспільства та демократії в країні.

Доведено, що на шляху становлення громадянської демократії сфера публічного управління повинна керуватись партисипативним, деліберативним (дорадчим) та імерсивним підходами, які в сукупності дозволяють використовувати сучасні досягнення цифровізації (через імерсивні технології), людоцентризму (через участь громадян в прийнятті та реалізації управлінських рішень) та маркетингової концепції розвитку (через врахування інтересів та думок громадян при формуванні та реалізації публічної політики).

На основі існуючих підходів та поглядів на принципи становлення та розвитку громадянського суспільства і активної участі громадян в процесі максимізації суспільного добробуту нами визначено основні принципи взаємодії органів влади та громадськості: самоврядування, рівноправ'я, інклюзивності, прозорості та підзвітності, взаємної відповідальності, балансу інтересів та спільної роботи.

Нами удосконалено класифікацію різновидів взаємодії органів влади та громадськості в частині виокремлення ознак класифікації: рівень інтенсивності владних повноважень, характер участі громадськості, рівень активності громадськості, характер впливу, суб'єкт взаємодії, засоби та інструментами взаємодії; що дозволяє суб'єктам публічного управління підвищити ефективність управлінських рішень в сфері вибору та реалізації механізмів взаємодії на шляху становлення громадянського суспільства.

На основі узагальнення принципів, підходів та різновидів взаємодії влади та громадськості нами сформовано практичні рекомендації для органів регіональної влади та місцевого самоврядування стосовно запровадження механізму залучення громадськості до вирішення питань важливого місцевого та регіонального значення.

Розроблено систему взаємодії влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства, в основі функціонування якої лежать принципи взаємодії, що через керуючий вплив є базою для суб'єктів публічного управління (керуюча підсистема: влада, громадян, бізнес, інститути громадянського суспільства, інші стейкхолдери). В якості складових цільової підсистеми є місія (задоволення потреб та інтересів громадян, захист їх прав і свобод) та ціль (максимізація суспільного добробуту). До підсистеми забезпечення входять різновиди взаємодії та підходи до забезпечення; керованою підсистемою є об'єкт публічного управління: громади, території (з особливими умовами розвитку, регіональні полюси зростання, відновлення, сталого розвитку), регіон; результуючою підсистемою – критерії цілі та індикатори результату. Окремо показано місце функцій публічного управління в системі взаємодії, які реалізуються на визначених етапах, а також взаємозв'язок всіх складових елементів системи та її взаємовплив з зовнішнім середовищем. Дана система дозволяє суб'єктам публічного управління формувати мережу керування розвитком громади/території/регіону на основі взаємоузгодженого впливу з метою максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку.

Розроблено модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, яка включає: принципи інноваційного розвитку (сукупність принципів європейського державного управління, державного регіонального управління, державного інноваційного розвитку, сучасного розвитку публічного управління); суб'єкти управління (мережу взаємодії та створення на її базі центрів розвитку громад, публічну службу регіону та виокремлення посади заступника голови державної адміністрації з питання цифровізації та інноваційного розвитку (CDTO)); етапи реалізації, в межах яких нами показано

місце впровадження сучасних інноваційних підходів до публічного управління (орієнтація на людей, проектне управління, спрощуючі інновації, цифровізація та взаємодія); процес публічного управління та адміністрування та сфери інноваційного розвитку (різновиди інноваційних підходів: якісні публічні послуг, професійна служба, ефективне врядування, інноваційна публічна політика; забезпечення їх впровадження: підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку, підхід до цифровізації, система взаємодії влади та громадськості); об'єкти управління (громади та регіон, а також функціональні типи територій до яких вони належать і де необхідним/можливим є впровадження інновацій: особливих умов розвитку, регіональні полюси зростання, відновлення, сталого розвитку); результат (суспільний добробут та інноваційний розвиток регіону); зовнішнє національне та міжнародне середовище. Розроблена модель дозволяє формалізувати та структурувати процес інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень під час впровадження інноваційних підходів та забезпечити перехід на новий етап розвитку сфери публічного управління у відповідності до вимог сучасного демократичного суспільства.

Основні положення розділу 3 дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [259; 260; 261; 262].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розроблено і науково обґрунтовано теоретико-методичні засади впровадження інноваційних підходів в публічне управління на регіональному рівні в сучасних умовах функціонування. Основні висновки та результати, які отримано в процесі дослідження, полягають в наступному:

1. Визначено, що до основних концепцій публічного управління належать: традиційний державний менеджмент, новий державний менеджмент, нове державне врядування, нова державна мережа. Нами встановлено зміст та сутність кожної з концепцій, розглянуто їх особливості, характерні риси, переваги та недоліки, країни походження та активного використання, ознаки порівняння: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – що дозволяє виявляти ключові аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні. На цій основі нами дістала подальшого розвитку еволюція концепцій публічного управління в частині: демонстрації зміни їх сутності в залежності від рівня залучення громадян та кількості залучених різновидів стейкхолдерів з часом; змісту самої відмінності. Це дозволяє більш обґрунтовано підійти до процесу удосконалення публічного управління в Україні на сьогодні та визначити, які саме зміни необхідні.

2. За результатами проведеного аналізу різних поглядів науковців на категорію «публічне управління» нами запропоновано власне визначення. Публічне управління регіоном являє собою мережеву систему керування регіоном, що реалізується шляхом взаємодії рівноправних суб'єктів управління (органи влади, бізнес, громадяни та інші державні і недержавні інституції) та їх узгодженого опосередкованого та/або безпосереднього владного впливу на об'єкт управління (територіальні громади) з метою забезпечення максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку регіону. Детально розглянуто і обґрунтовано кожен складову даного визначення. Запропоновано графічну інтерпретацію авторського підходу до дефініції «публічне управління на

регіональному рівні», а також авторський погляд на поєднання та взаємоузгодження категорій, що пов'язані з теорією публічного управління: публічна влада, публічна служба, публічне адміністрування, публічне врядування та публічна політика. На основі аналізу поєднання категорій «інновації» та «публічне управління» нами запропоновано авторське визначення інновацій публічного управління на регіональному рівні, під якими слід розуміти нові ресурси, інструменти та механізми публічної політики, що реалізується ефективними та підзвітними громадянам інституціями, охоплює різні сфери діяльності регіону, передбачає формування системи висококваліфікованої, політично нейтральної та професійної публічної служби, а також створення умов для надання високоякісних публічних послуг і спрямована на захист інтересів громадян.

3. На основі співставлення законодавства України в сфері державного регіонального управління, повоєнного відновлення та стратегічного управління регіонами, а також керуючись інноваційним вектором розвитку держави, нами доповнено класифікацію територій за параметрами: рівень актуальності інновацій, рівень залученості органів публічного управління, рівень безпеки. Представлено графічну інтерпретацію даної класифікації. Розкрито сутність кожного виокремленого типу територій, варіанти їх подальшого розвитку та переходу на новий рівень, надано приклади впровадження інновацій в сферу публічного управління в залежності від типу території. Запропонована класифікація дозволяє краще виявляти та ідентифікувати функціональний тип території, реалізовувати на цих територіях необхідні програми та проекти інноваційного регіонального розвитку, обирати спеціальні механізми державної підтримки та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення в сфері сталого розвитку регіонів. Такий підхід відповідає напрямкам державного регіональної політики у відповідності до Закону України «Про засади державної регіональної політики».

4. Враховуючи сучасний погляд на систему публічного управління та керуючись існуючими підходами нами удосконалено узагальнену класифікацію інновацій в сфері публічного управління на регіональному рівні, яка являє собою

багаторівневу структуру: першій рівень розподіляється залежно від направленості інновацій на суб'єкт чи об'єкт управління, на другому рівні – залежно від сфери реалізації політики (для об'єкта) та напрямів реформи державного управління (для суб'єкта), на третьому – в залежності від ресурсів, інструментів, механізмів та масштабу впливу, а також комбіновані варіанти. Запропонована класифікація враховує сучасні аспекти реформування державного управління, які базуються на Європейських стандартах належного адміністрування та сприяє розвитку теоретико-методичних засад сфери публічного управління.

5. Нами проаналізовано різні погляди авторів на виокремлення основних проблем, з якими може зіштовхнутись сфера публічного управління на шляху свого інноваційного розвитку та варіантів їх вирішення. За результатами аналізу та узагальнення нами розроблено авторський підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку публічного управління, який передбачає їх ідентифікацію за сферою появи: психологічна, інституційна, кадрова, технологічна, бюрократична, фінансова, корупційна, інформаційна та проблема зовнішнього середовища. В межах кожної з зазначених проблем нами розглянуто можливі причини їх появи та запропоновано шляхи вирішення. Зазначений підхід дозволяє прогнозувати майбутні ризики за напрямками та причинами їх появи та готувати підґрунтя для їх нівелювання, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

6. На основі узагальнення підходів до виокремлення етапів цифровізації та інтеграції цифрових інновацій в публічне управління, визначення характерних ознак цифровізації та методів визначення цифрової зрілості удосконалено підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні в частині: визначення етапів проведення (доступ до Інтернет, популяризація та навчання всіх громадян та представників влади, використання сучасних цифрових технологій, управління процесами цифровізації), а також суб'єктів реалізації (заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифровізації та центри цифрового розвитку), встановленні основних різновидів сучасних цифрових технологій та напрямів їх застосування в публічному секторі.

7. Удосконалено класифікацію різновидів взаємодії органів влади та громадськості в частині виокремлення ознак класифікації: рівень інтенсивності владних повноважень, характер участі громадськості, рівень активності громадськості, характер впливу, суб'єкт взаємодії, засоби та інструментами взаємодії; що дозволяє суб'єктам публічного управління підвищити ефективність управлінських рішень в сфері вибору та реалізації механізмів взаємодії на шляху становлення громадянського суспільства.

8. Розроблено систему взаємодії влади та громадськості в процесі розвитку громадянського суспільства, в основі функціонування якої лежать принципи взаємодії, що через керуючий вплив є базою для суб'єктів публічного управління (керуюча підсистема: влада, громадян, бізнес, інститути громадянського суспільства, інші стейкхолдери). В якості складових цільової підсистеми є місія (задоволення потреб та інтересів громадян, захист їх прав і свобод) та ціль (максимізація суспільного добробуту). До підсистеми забезпечення входять різновиди взаємодії та підходи до забезпечення; керованою підсистемою є об'єкт публічного управління: громади, території (з особливими умовами розвитку, регіональні полюси зростання, відновлення, сталого розвитку), регіон; результуючою підсистемою – критерії цілі та індикатори результату. Окремо показано місце функцій публічного управління в системі взаємодії, які реалізуються на визначених етапах, а також взаємозв'язок всіх складових елементів системи та її взаємовплив з зовнішнім середовищем. Дана система дозволяє суб'єктам публічного управління формувати мережу керування розвитком громади/території/регіону на основі взаємоузгодженого впливу з метою максимізації суспільного добробуту та рівня розвитку.

9. Розроблено модель інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, яка включає: принципи інноваційного розвитку (сукупність принципів європейського державного управління, державного регіонального управління, державного інноваційного розвитку, сучасного розвитку публічного управління); суб'єкти управління (мережу взаємодії та створення на її базі центрів розвитку громад, публічну службу регіону та виокремлення посади

заступника голови державної адміністрації з питання цифровізації та інноваційного розвитку (CDTO)); етапи реалізації, в межах яких нами показано місце впровадження сучасних інноваційних підходів до публічного управління (орієнтація на людей, проектне управління, спрощуючі інновації, цифровізація та взаємодія); процес публічного управління та адміністрування та сфери інноваційного розвитку (різновиди інноваційних підходів: якісні публічні послуг, професійна служба, ефективне врядування, інноваційна публічна політика; забезпечення їх впровадження: підхід до нівелювання проблем інноваційного розвитку, підхід до цифровізації, система взаємодії влади та громадськості); об'єкти управління (громади та регіон, а також функціональні типи територій до яких вони належать і де необхідним/можливим є впровадження інновацій: особливих умов розвитку, регіональні полюси зростання, відновлення, сталого розвитку); результат (суспільний добробут та інноваційний розвиток регіону); зовнішнє національне та міжнародне середовище. Розроблена модель дозволяє формалізувати та структурувати процес інноваційного розвитку публічного управління на регіональному рівні, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень під час впровадження інноваційних підходів та забезпечити перехід на новий етап розвитку сфери публічного управління у відповідності до вимог сучасного демократичного суспільства.

Реалізація авторських пропозицій дозволяє провадженню інноваційних підходів в публічне управління регіоном, що сприятиме модернізації публічного сектору у відповідності до сучасних вимог сталого територіально-орієнтованого розвитку, формування сервісно-орієнтованої держави та розвитку громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов, В. І. Ситник, Г. П. Діагностичний метод як інструмент оцінювання державної політики національної безпеки. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 3. С. 17-26.
2. Авер'янов В. Б., Дерещ В. А., Школик А. М. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. Авер'янова В. Б. Київ: Юстініан, 2007. 288 с.
3. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. № 1/2(70/71). С. 11–16.
4. Андрєєва О. Європейські перспективи розбудови електронного уряду. *Політичний менеджмент*. 2013. № 1-2. С.183–184
5. Афанасьєва В., Вишневский А. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010.
6. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2012. № 1, 2. С. 59-64.
7. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. № 1. С. 21-27.
8. Баранов А. Сучасний стан розвитку публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Том 7. № 8. С. 5-12.
9. Береза А. Сучасні підходи до модернізації публічного управління. *Наукові записки*. 2011. Випуск 6 (56). С. 144-153.
10. Береза А. В. Реформа публічного управління: сучасні тенденції та перспективи для України. *Актуальні проблеми політики*. 2012. Вип. 46. С. 287-295.

11. Берназюк О. О. Електронне урядування як особлива форма публічного управління: поняття та проблеми запровадження. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія Право*. 2019. Вип. 55. Том 2. С. 32-35.
12. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №46. URL: http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.46/part_1/26.pdf
13. Белікова М. І. Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 8(26). С. 243-251.
14. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Державне управління»*. 2022. № 8(10). С. 388-389.
15. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121-134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134)
16. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35.
17. Буднікевич І. М., Крупенна І. А., Гавриш І. І. Методика розробки стратегій розвитку міжрегіонального співробітництва. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2019. № 809. С. 27-33.
18. Бучковська О.Ю., Веремчук О.В. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1600>
19. Ведмідь П.В. Особливості інформаційно-комунікаційної політики органів публічного управління зарубіжних країн. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 6. С. 32-28.
20. Відбудова України: принципи та політика / за ред. Городніченко Ю., Сологуб І., Ведер ді Мауро Б. CEPR. Паризький звіт 1. 2022. 508 с.

21. Візія, місія, цінності та стратегічні цілі Міністерства цифрової трансформації України. URL: [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%92%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F%20\(2\).pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%92%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F%20(2).pdf)

22. Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь (Серія «Проблеми регіонального розвитку») / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. 79 с.

23. Вовк Н., Марковець О. Цифровізація публічного управління: досвід ЄС та перспективи для України. 2022. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-5>.

24. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15-20.

25. Вороніна Ю. Є. Публічне врядування: проблеми теорії та практики. *Сучасні наукові дослідження на шляху до євроінтеграції: матеріали міжнародного науково-практичного форуму (21–22 червня 2019 р.)*. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного; Ч. 2. 2019. С. 148–150.

26. Гавінський Р. О. Теоретичні засади системи публічного врядування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). №2. С. 2-5.

27. Гасюк І., Баюк М. Зміст викликів і загроз сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління»): журнал*. 2023. № 6 (36). С. 76-92. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6\(36\)-76-92](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-76-92)

28. Гасюк І., Баюк М. Фактори і передумови успішного соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2023. № 7 (21) С. 50-64. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-50-64](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-50-64)

29. Гасюк І., Баюк М. Критерії і індикатори соціально-економічного розвитку територіальних громад: вибір і застосування. *Актуальні питання у сучасні науки (Серія «Державне управління»)*. 2023. №7(13). С. 139-150. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-139-150](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-139-150)

30. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>

31. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект. Київ: НАДУ. 2020.

32. Гончарук В., Пашковська О. Цифрова трансформація державного управління в Україні: досягнення та виклики. *Журнал досліджень Східної Європи та Центральної Азії*. 2020. № 7 (2). С. 125-137.

33. Грабовський В. А. Шляхи удосконалення взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 361-365.

34. Гречаніченко О. О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 151–156. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.151

35. Гурінчук, О. Б. Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024 № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-15>

36. Даміров Н.Р. Сучасні концепції реформування системи публічного управління: теоретико-практичний аналіз: дис. доктора філософії зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Міжрегіональна Академія управління персоналом. Київ, 2024. 229 с.

37. Данилишин Б. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки. 2022. Відновлено 3
<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/>

38. Дегтярьова І. О. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. Державна політика : підручник. К. : Вид-во НАДУ, 2014. С. 318-322.

39. Дегтярьова І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2014. № 1. С. 5-11.

40. Дегтярьова, І. О. Принципи нової державної регіональної політики України. Теорія та практика державного управління. 2009. № 3. С. 172-180.

41. Дегтярьова І. О. Зарубіжний досвід інституційної підтримки інновацій державного і муніципального управління. *Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 травня 2015 р.).* Київ : НАДУ, 2015. С. 8-10.

42. Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем на засадах трансформації потенціалу формуючого простору в умовах цифровізації: реферат дис. ... д.е.н.: спеціальність 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Київ, 2024. 42 с.

43. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи / за заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.

44. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління.
<https://www.sigmaxweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html>

45. Деякі питання реформування державного управління України. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 21 липня 2021 року №831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

46. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 року № 440. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-robotiderzhavnih-sluzhbovciv-tapracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voyennogo-stanu-440>

47. Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.08.2023 року №817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF#Text>

48. Деякі питання цифрового розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF>

49. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. №4. С. 141-151.

50. Дзюндзюк В. Б. Розвиток публічного управління в XXI сторіччі: тенденції та виклики. *Теорія та історія державного управління*. 2013. Вип. 1(43). С. 9-17. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-43-2013.pdf#page=9

51. Дія. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/database/transformation>

52. Дикий А.П., Наумчук К.М., Тростенюк Т.М. Аналіз сучасних загроз інформаційній безпеці держави. *Економічний простір*. 2021. Вип. 176. С. 155-158. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1044>

53. Дрогобецький І. Особливості управління комунальною власністю в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. 2022. С. 88-91.

54. Дугінець Г., Колодко Н. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 46–65

55. Дубенко, С. Д., Антоненко, А. М., Горбатенко, В. Д., Коваленко, В. Л., Князєв, В. М., Луговий, В. І., ... & Нижник, Н. Р. Окремі аспекти етичних стандартів поведінки публічних службовців. *Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. С. 216.

56. Дуда А. В., Осьмак А. С. Системний підхід у публічному управлінні. *Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє*. Київ: НАДУ, 2018. С. 163.

57. Еміл Аллахверді огли, Н. Організаційно-правовий механізм публічного управління регіональним розвитком. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-5>

58. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 68-72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68>

59. Жадан О. В. Соціально-трудова відносина як об'єкт державного регулювання. *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 112-115.

60. Желіховський С. Наступні після України: як східні члени ЄС готуються до нападу Росії. 2022. Відновлено з <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/04/5/7137253/>

61. Зелінська Н.С., Герасимюк К.Х. Проблеми впровадження інновацій в органах публічного управління на регіональному рівні. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*. 2020. С. 84-86.

62. Звіт про виконання плану роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0

%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_.pdf

63. Іваній О. М. Сучасні інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. *Національні інтереси України*. 2025. № 3(8). С. 954-967 [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-954-966](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-954-966)

64. Іваній О. М. Механізми публічного управління стратегічним розвитком регіону. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 2. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-2-10700>

65. Іваній О. М. Інноваційні підходи до удосконалення публічного управління стратегічним розвитком регіону. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). С. 207-222. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-207-222](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-207-222)

66. Івашова Л. М., Бондаренко Д. М. Публічне і галузеве управління економічним розвитком регіонів як предмет наукового дослідження. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 14–22.

67. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

68. Інформаційна база ООН з електронного урядування. Індекс розвитку електронного уряду за 2022 р. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries>.

69. Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 23.

70. Карамишев Д. В., Прасол В. П. Публічне управління як специфічний вид управлінської діяльності в умовах суспільних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 156–160.

71. Карлова В. В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.01; Українська академія держ. управління при Президентові України. К. 2003. 222 с.

72. Карташов Є.Г., Євдокимов В.В., Драган І.О., Дацій О.І., Грицишен Д.О., Алейнікова О.В. Державне та регіональне управління : підручник. Київ, 2019. 223 с.
73. Кілієвич О.І. Публічна політика у сфері цифрової економіки. *Публічне управління : термінол. слов.* / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 138.
74. Кіпішинова, О., Сметаніна, Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3(84). С. 202-205.
75. Клімов І. Проблеми впровадження інновацій в українському державному управлінні. *Проблеми менеджменту в 21 столітті*. 2018. № 13 (1). С. 62-72.
76. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія. / за ред. О.В. Радченка. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. 116 с
77. Клиновий Д., Бистряков І. Концептуальні ознаки сталого господарювання. *Наука Та Naukoznavstvo*. 2024. № 3(113). С. 03-19. <https://doi.org/10.15407/sofs2021.03.003>
78. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-1-01 URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607>
79. Коврига О. С. Розвиток публічного адміністрування як умова вдосконалення функціонування органів влади. *Публічне управління*. 2021. № 2. С. 38-45
80. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44(1). С. 64

81. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17-23.
82. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
83. Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#n8>
84. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#n8>
85. Коновалова М. В. Організаційні інновації в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 11. С. 103-106.
86. Копняк К.В., Покинъчереда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.10.35
87. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
88. Костенюк Н., Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. № 26. С. 41-50.
89. Кравчук М. В. Теорія держави і права. Проблеми теорії держави і права: Навчальний посібник. 3-тє вид., змін, й доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2002. 247 с.
90. Кравцова Т.М., Петрова Н.О. Інструменти публічного адміністрування у сфері державної допомоги суб'єктам господарювання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Том 31 (70). Ч. 2. С. 81-84. DOI: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.2-2/15>

91. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74-79.

92. Крулевський А. Цифровізація публічного управління в Україні: прогрес, проблеми та перспективи. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2024. № 4 (64). С. 74-79.

93. Куйбіда В. С. Від реформи державного управління та місцевого самоврядування до публічного врядування в Україні. *Публічне врядування у Україні: стан, виклики та перспективи розвитку. Матеріали щорічної науково-практичної конференції (Київ, 25 травня)*. 2018. С. 9.

94. Куйбіда, В. С., Куйбіда, С. В., Теличко В. С. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання. *International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 272-287. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-03-04>.

95. Куйбіда, В. С., & Пасічник, В. М. Засади державної політики національної безпеки України. Київ: НАДУ. 2020.

96. Кучменко В., Щляхов М. Огляд особливостей сучасного розвитку публічного управління в Україні. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 4. С. 104-109.

97. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830>

98. Лелеченко А. П. Комплексний механізм формування й реалізації регіональної політики сталого розвитку в Україні. *Механізми публічного управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 121-126. URL : https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/22.pdf

99. Лелеченко А. П. Публічне управління регіональною політикою сталого розвитку в Україні : монографія. Київ : МАУП, 2020. 314 с.

100. Лелеченко А. П. Світовий досвід формування регіональної політики сталого розвитку : монографія. Київ. МАУП, 2020. 120 с

101. Лібанова Е. М., Горбулін В. П., Пирожков С. І. та ін. Політика інтеграції українського суспільства в контексті викликів та загроз подій на Донбасі: нац. доп. / [за ред. Е.М. Лібанової]. Київ: НАН України, 2015. 363 с.

102. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (16). С. 114-136.

103. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації. Київ: НАДУ. 2016.

104. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93.

105. Лукіна, Т. О. (). Вплив посадового статусу керівника школи на об'єктивність оцінювання ним освітніх та управлінських процесів у закладі освіти. *Український педагогічний журнал*. 2023. № 2. С. 94-106.

106. Луциків І.В., Сороківська О.А., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 124-128.

107. Макарова, І., Пігарев, Ю., Сметаніна, Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 86-91.

108. Мамонтова Е. В. Публічна політика : навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Е. В. Мамонтова, Т. М. Краснопольська. Одеса : Фенікс, 2020. 84 с.

109. Мануїлова К. В., Мужайло В. Д., Бондар В. А. Оптимізація міжбюджетних відносин як чинник сталого розвитку громад в контексті децентралізації влади України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.9

110. Мануїлова К. В., Колеснікова К. С., Норчук Ю. В. Механізми застосування crowd-технологій у місцевих громадських ініціативах. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 2. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9672>

111. Мануїлова К. В., Норчук Ю. В., Нелюб О. А. Crowd-технології у бюджетуванні та плануванні громад України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 1. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-1-9646>

112. Марухленко О.В. Дискусії щодо поняття «публічне управління». *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 9-13.

113. Масик М. З. Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи*. № 12(30). 2022. С. 41-54.

114. Матвєєнко І., Уткін М. Світові тенденції цифровізації та їх вплив у системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 191-203.

115. Мателешко Ю. П. (2020). Теорія міжнародних відносин: навчальний посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла». 72 с.

116. Мащенко О.В., Козаченко Ю.П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 101-111

117. Медуна Б. Л. Забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2025. 255 с.

118. Мельник А.Ф. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін: монографія. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2009. 528 с.

119. Мельник Р. Інструменти публічного адміністрування. Мельник Р. С., Бевзенко В. М. Загальне адміністративне право: навчальний посібник / За заг. ред.

Р. С. Мельника. Київ: Ваіте, 2014. 376 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/d/c/358156.pdf>

120.Миколайчук М.М., Лесик О.В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України: аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10>

121.Михненко А. М., Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Інновації в управлінні суспільним розвитком. К. : Вид-во НАДУ, 2009. 115 с.

122.Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.

123.Москалець І.М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic synergy*. 2023. № 2 (8). С. 89-104.

124.Надточій А. О. Концепція держави загального добробуту як основа формування системи пенсійного забезпечення в Україні. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_33.

125.Назаренко О. А., Озарко К. С. Виклики та стратегічні пріоритети публічного управління України в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 4. С.64-71.

126.Наместнік В.В., Карпенко О.В., Куйбіда В.С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5-10.

127.Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*. 2020. №1(96). С. 115-121.

128.Науменко Р. А., Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід в оцінюванні керівного персоналу державної служби. *Теорія та практика*

державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_35.

129. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/>

130. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

131. Нечай О.В. Партисипативна демократія в умовах політичних змін. *Політикус : наук. журнал*. 2024. № 3. С.84-89.

132. Нікітенко Л.О. Загрози реалізації ідеї партисипативної демократії. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2025. Січень. С. 42-51. DOI:<https://doi.org/10.31558/2786-5835.2024.2.5>.

133. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 53-59.

134. Новак-Каляєва Л. Деякі аспекти формування новітньої парадигми публічної влади на засадах прав людини *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 129-134.

135. Оболенський О. Ю. Провісники нового публічного управління. *Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст : матеріали науково-практичної конференції*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 3-8.

136. Олексенко Р.І., Воронкова В.Г. Інституціональне забезпечення системи публічної влади в історичному і системному контексті розвитку публічного управління та адміністрування. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/12509/1/VDU13-89-104.pdf>

137. Орел Ю. Л., Кулініч О. В. Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. *«Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління»*. 2023. Т. 34 (73) № 6. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06

138. Орлов О. В. Інноваційні процеси в державному управлінні. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 196 с.

139. Паламарчук Т. П. Правові основи державного управління аграрним сектором у законодавстві ЄС та України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 19. С. 115-118.

140. Панченко Г. О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020)*. С. 620-624.

141. Панченко О., Сердюк І. Інформаційна державна політика на шляху цифровізації. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 107-109.

142. Пахомова Т.І. Механізми організаційних перетворень в системі державної служби. *Економіка та держава*. 2006. №7. С. 72-74.

143. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. / за заг. ред. проф. С.Д. Гусарева. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.

144. Петровський П. М. Теоретико-методологічні основи забезпечення легітимності публічної влади в сучасних умовах України. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 29-40.

145. План відновлення України. URL : <https://recovery.gov.ua/>

146. Покотило Т. В., Березін А. Г. Публічне управління комунальним майном: найкращі практики для повоєнної відбудови України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 207-219. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-13>

147. Політична освіта публічних службовців в Україні / за заг. ред. Н. Алюшиної. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2020. 199 с.

148. Польовий П.В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Механізми публічного управління*. Вісник

Академії митної служби України. Серія: Державне управління. 2021. № 2 (29). С. 39.

149.Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ. 2015. № 2. С. 12-18.*

150.Порядок визначення територій відновлення, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>

151.Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України №996 від 03.11.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

152.Пошедін О. І. Нове життя Спільної політики безпеки та оборони Європейського Союзу: орієнтири для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2017. № 2. С. 48-54.*

153.Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади. Одеса: Оптимум, 2009. 299 с.

154.Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

155.Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану 08.07.2022 року № 2381-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2381-20#Text>

156.Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

157.Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

158.Про засади внутрішньої та зовнішньої політики. Закон України від 1 липня 2010 року № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>

159.Про засади державної регіональної політики : Закон України № 2389-IX від 09.07.2022 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

160.Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

161.Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

162.Про міжнародне територіальне співробітництво України. Закон України від 24 квітня 2024 року № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>

163.Про місцеве самоврядування. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

164.Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

165.Про співробітництво територіальних громад. Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

166.Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

167.Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

168.Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

169.Про хмарні послуги. Закон України №2075-IX від 17 лютого 2022 року
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>

170.Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-е вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 384 с.

171.Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. -Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

172.Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 139-145.

173.Радчук О. 100 днів перезавантаження: перші успіхи та невдачі команди Зеленського. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2019/08/28/kolonka/aleksandr-adchuk/polityka/100-dniv-perezavantazheniya-pershi-uspixu-ta-nevdachi-komandy-zelenskooho>

174.Радимось з громадою: Організація консультацій з громадськістю в територіальній громаді. Неформалізовані підходи / М. Гоманюк. За заг. ред. В. Купрія. Програма DOBRE. К.: ТОВ «Поліграф плюс», 2023. 80 с.

175.Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1603> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.37

176.Романюк С. А. Регіональний розвиток в Україні: минуле, сучасне, майбутє? *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 3 (37). С.113-132. https://dse.org.ua/archive/37/_8.pdf

177.Савченко О.С. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. №2 (76). С. 72-76.

178.Сандул Я. М. Цифровізація в умовах воєнного стану. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття:*

синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.). Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 2. С. 59.

179.Свірко С.В., Барановська Т.В. Бюджетна безпека як об'єкт державного управління. *Публічне управління та інновації : міжнародний форум (м. Львів, 20-21 травня 2021 р.)*. Львів : Растр 7, 2021. С. 52–56. URL: <http://195.34.206.236/bitstream/123456789/2732/1/2021.pdf#page=52>

180.Семенчук Т. Б. Сутність категорії «Публічне адміністрування» та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 385-389.

181.Сіденко С. В. Пріоритети й чинники інноваційної політики: досвід окремих країн Східної Азії і стратегічні імперативи для післявоєнної відбудови України. *Економіка України*. 2022. № 11. С. 47-75. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.047>

182.Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. №3. С. 59-63. <https://doi.org/10.15421/152220>

183.Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>

184.Скібіна Т. І. Роль інновацій у публічному управлінні та адмініструванні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 3. С. 88-95. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11>

185.Скуратівський В. А., Попова Т. Л. Вплив соціальної сфери на процес соціального залучення: проблеми державного регулювання. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 5. С. 106-112.

186.Соловійов С. Г., Грицяк Н. В. Електронна демократія: навч. посіб. К.: НАДУ, 2015. С. 66.

187.Спасібов Д.В. Інноваційні електронні сервіси надання адміністративних послуг. *Право та державне управління*. 2017. № 1 (26). С. 197-202.

188.Статівка, Н. В., Гордієнко, Є. П. Роль комунікацій між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства щодо соціального захисту УБД. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених. У двох частинах. / Ч. 2. Адміністративно-управлінська діяльність у публічній сфері*. 12 листопада 2019 р. Харків: ХНУБА. 2019. С. 83-87.

189.Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. Харків: Майдан, 2022. 280 с.

190.Тимцуник В.І., Твердохлебова О.Р. Особливості публічного управління та адміністрування: інновації та перспективи розвитку. *Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії: тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 21–22 берез. 2018*. С. 251-254.

191.Тимченко М.С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 17. С. 834-866.

192.Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

193.Узунов Ф. В. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=611>

194.Уховський В. В. Сучасний стан та перспективи удосконалення публічного управління у післявоєнний період. *The 6-th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (August 14-16, 2023)*, Kyiv, Ukraine. 2023. С. 382.

195. Федорчак О. В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 33. С. 150-157.
196. Харченко Т. О. Основні підходи до формування концепції сталого розвитку аграрного сектору та сільських територій через інструменти державного регулювання. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 5. С. 38-44. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.5.7>
197. Харченко Т. О., Гасюк Р. Й. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9>
198. Хребтова А. А. Модернізація публічного управління в Україні. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/431/11498/24059-1>
199. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
200. Цифрове врядування : монографія / за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
201. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Харків : ХНУМГ, 2014. С. 7.
202. Чернятевич, Я. В. Концептуальні основи геоeкономіки та економічна безпека держави. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 1. С. 428-434.
203. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2022. № 4. С. 224-229. <https://doi.org/10.32782/klj/2021.4.34>
204. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 5–9.

205.Шевчук Б. М. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні. *Демократичне врядування*. 2012. № 9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_8.

206.Шумська Г. М. Теоретико-методичні аспекти забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України. *Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін : колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 307-329.

207.Шумська Г. М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 432-442.

208.Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018.Т. 29. № 1. С. 172-177.

209.Ярош Н. П., Кравченко М. В., Петроє О. М., Трощинський В. П. Соціальна і гуманітарна політика в Україні в умовах сучасних викликів *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 32-44

210.Яценко В., Орел О., Комаровський І. Передумови та ключові питання публічного управління в умовах війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. Вип. 27. С.153-162.

211.12 Principles of Good Democratic Governance. Council of Europe. URL:<https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>

212.Avila, R., H. Feigenblatt, R. Heacock and N. Heller. Global Mapping of Technology for Transparency and Accountability. Mimeo. London: Transparency and Accountability Initiative. 2011.

213.Barber, M. *Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain's Public Services* London: Methuen. 2008.

214. Bergman E. M., Feser E. J. *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*. Web Book in Regional Science. Morgantown, West Virginia University. 1999.

215. Bovaird T. *Strategic management and marketing in public service organizations*. *Public Management and Governance: Fourth Edition*, 2023. pp. 79-102.

216. Boston J., Martin J., Pallot J. *Public management: The New Zealand model* Auckland: Oxford University Press, 1996.

217. Bourgon, J. *Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory*. *International Review of Administrative Science*. 2007. vol. 73. No. 1. P. 7-26.

218. Bourgon, J. *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press. 2011.

219. Christensen T. and P. Laegreid. *Complexity and Hybrid Public Administration – Theoretical and Empirical Challenges*. *Public Organization Review*. 2011. vol. 11. No. 4. P. 407-423.

220. Cinar E. *Public Sector Innovation*. *Innovation Management and New Product Development*, edited by Trott, P, London: Pearson, 2021. 7th ed. P. 80–96.

221. Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A. *Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types*. *Public Management Review*. 2022. P. 1-29. DOI: 10.1080/14719037.2022.2080860

222. Denhardt, J. V. and R. B. Denhardt. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 3rd Edition. Armonk, NY: M. E. Sharpe. 2011.

223. De Vries H., Bekkers V., Tummers L. *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*. *Public Administration*. 2016. № 94 (1). P. 146–166.

224. Devlin, G., Bleackley, M. *Strategic Alliances Guidelines for success*. *Long Range Planning*. 1988. Vol. 21, no. 5. P. 18-23.

225. *Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar Organisations*. 2017. URL:

https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/DigitalTransformation_ARoad-MapforBillion-DollarOrganizations.pdf

226. Dunleavy P. and C. Hood. From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*. 1994. Vol. 14. No. 3. P. 9-16.

227. Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 2. P. 99-103. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200002\)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2)

228. Europe is promoting blockchain technology: 22 countries have signed an international blockade partnership. Coinews.IO. 2018. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/europeancountries-join-blockchain-partnership>

229. Feser E. J. Old and New Theories of Industry Clusters. London: Selected Works 1998.

230. Feldman V. P., Audretsch D. B. Innovation in Cities: Science based Diversity. Specialization and Localized Competition. *European Economic Review*. 1999. Vol. 43. P. 409-429.

231. Head B. W. Wicked Problems in Public Policy. Understanding and Responding to Complex Challenges. New York: Palgrave Macmillan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-94580-0>

232. Izha M., Kurnosenko L. Public administration in the conditions of the call of martial law. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 19. P. 11-30. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>

233. Illiashenko N., Cherniak D., Myronenko A. Marketing support for the development of innovative communities. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference (Bielsko-Biala: WSEH, December, 2024)*. P. 378-380. https://wseh.pl/uploads/Marketing_of_Innovations._Innovations_in_marketing_2024.pdf

234. Illiashenko N.S., Korol S.V., Fedirko A.M. Psychological readiness of subjects of innovative activities during implementation of innovative marketing.

Економіка та суспільство, 2024. (66). URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4538>

235. Illiashenko N.S., Myronenko A.I. Analysis of innovative approaches to public administration. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №1. С. 94-100. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.15>.

236. Illiashenko N.S., Myronenko A.I. Comparative analysis of public administration concepts. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Випуск № 45. С. 9-13. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.1>

237. Illiashenko N., Myronenko A. Practical recommendations for the formation of service (soft) infrastructure in local communities under conditions of post-war recovery. Empowering communities: nexus of infrastructure and local prosperity: collective monograph. Ed. by Olena Omelianenko and Olha Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ. 2024. P. 317-335.

238. International Labour Office. Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future of jobs. 2020. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_737648.pdf

239. Johnsen, J., Marcinkowski, L., & Sześciło, D. Organisation of Public Administration: Agency Governance, Autonomy and Accountability. *SIGMA Papers*. 2021. № 63. DOI: <https://doi.org/10.1787/20786581>

240. Keeling D. Management in Government. London: Allen & Unwin. 1972.

241. Koch P., Hauknes J. On innovation in public sector. Publin report. 2008. P. 34.

242. Kolovou V., Kutsikos K., Bithas G. Beyond digital government: The role of internal marketing in public sector innovation. In: *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*. 2019. № 1. pp. 539-552.

243. Krogh A. H., Triantafyllou P. Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*. 2024. № 26(10). P. 3040-3056.

244.Kruhlov V., Latynin M., Horban A., Petrov A. Public-private partnership in cybersecurity. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. № 2654. P. 619-628.

245.Kryshchanovych M. Ivashova L., Larin S., Shevchenko N., Antonova L., Yurchenko S. Introduction of Smart-Management into the System of Public Management of Regional Development in the Context of Strengthening National Security of Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9. pp. 369-375. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.9.49>

246.Kryshchanovych M., Hennadii F., Kurnosenko L., Lisovskyi I., Koval O. The Use of Digital Technologies for the Economic Development of the Region in the System Of Digitalization of Public Administration. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 8 pp. 81-86. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.8.11>

247.Kryshchanovych Myroslav, Voronov Oleksandr, Bondarenko Oleksandr, Verytelnyk Svitlana, Butnyk Olena. Aspects of public administration in the context of regional development during martial law. 2024. VOL.14. ISSUE 2. SPECIAL ISSUE XLIII. P. 61-65. <https://doi.org/10.33543/j.140243.6165>

248.Kryshchanovych M., Polovtsev O., Liubetska M., Lukashevskaya U., Dubin D. Modeling the planning of the potential for sustainable development of the region in the system of public administration of social security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18. No. 3. pp. 757-762. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180311>

249.Lamovšek N. Analysis of Research on Artificial Intelligence in Public Administration. *Central European Public Administration Review*. 2023. № 21 (2). P. 77-96

250.Lee E. The Impact of E-government on Corruption Control. Martin School of Public Policy & Administration. Lexington. 2017. P. 10 – 12

251.Mayer O. Deutsches Verwaltungsrecht. Erster Band. Leipzig: Duncker & Humblot, 2024. URL: https://www.deutschestextarchiv.de/book/view/mayer_verwaltungsrecht01_1895?p=9

252. Mark Robinson. From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. 2015.

253. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation. SAP SE. 2017. URL: <https://news.sap.com/2017/09/maturity-model-from-sap-and-ercis-helps-companies-develop-skills-for-digital-transformation>

254. McCourt W. Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach. *Policy Research Working Paper*. 2013. No. 6428. Washington D.C: The World Bank. URL: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/04/30/000158349_20130430082936/Rendered/PDF/wps6428.pdf

255. McCourt W. New Public Management in Developing Countries. *In New Public Management: Current Trends and Future Prospects* / K. McLaughlin, S. P. Osborne and E. Ferlie, eds. London: Routledge. 2005.

256. Meier K. J., Compton M., Polga-Hecimovich J., Song M., & Wimpy C. Bureaucracy and the Failure of Politics: Challenges to Democratic Governance. *Administration & Society*. 2019. № 51 (10). P. 1576-1605. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399719874759>

257. Monterisi A. Regional innovation strategies: the Apulian experience and the role of ARTI (Brussels, 7 October, 2009). DOI : http://old.arti.puglia.it/fileadmin/download/OD_Puglia_7oct09.pdf

258. Myronenko A.I. Common features of modern concepts of public administration. *Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах»* (25 березня 2025 року). Ірпінь

259. Myronenko A.I. Cooperation With Citizens As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного*

педагогічного університету імені А.С. Макаренка (м. Суми, 31 травня 2024 р. – 01 червня 2024 року). Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. Т.2. С. 305-306.

260. Myronenko A.I. Electronic government on the way of innovative development of the region. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка* (м. Суми, 27-28 травня 2024 року). Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 63-65.

261. Myronenko A. Information support of public administration in modern international conditions. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2025. С. 192-193.

262. Myronenko A.I. Partnership Of Public Administration Entities As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 26 травня 2023 р.). Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2023. С. 170-171.

263. Myronenko A.I. Problems and prospects of implementing innovation into the public administration system of the region. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2025. №1. Том 36(75). С. 106-110. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/17>

264. Myronenko A.I. Traditional and new concepts of public administration. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 57-63. DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.7>

265. Myromemko A. Use of the experience of the European Union in public administration in the regions of Ukraine. *Proceedings of the International Research Conference “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes”*, Dnipro, March 19, 2025. Dnipro: Alfred Nobel University, 2025. P. 64-65.

- 266.OECD. The Principles of Public Administration, OECD, Paris, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>
- 267.Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. vol. 8. No. 3. P. 377-388.
- 268.Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge. 2010.
- 269.Osborne S. P., Z. Radnor and G. Nasi. A New Theory for Public Service Management? Towards a (Public) Service Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*. 2013. vol. 43. No. 2. P. 135-158.
- 270.Panshin B. N. Digital economy: concept and directions of development. *Science and innovations*. 2019. № 3. Pp. 48–60.
271. Pentikäinen T. & Luukkainen S. Trade-flow Based Industrial Clusters in the Finnish Economy – Growth Through National Synergies. Outline version for the OECD Cluster Focus Group Workshop 8-9.5. 2000. URL: <https://www.oecd.org/finland/2099967.pdf>
- 272.Pollitt C, Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. P. 12-13.
- 273.Pollitt C., and G. Bouckaert. Public Management Reform: A Comparative Analysis - into the Age of Austerity. Bd. 4th ed. Oxford: Oxford University Press. 2017.
- 274.Polman E. Information distortion in self-other decision making. *J. Exp. Soc. Psychol.* 2010. № 46. P. 432-435.
- 275.Prange C., Hennig A. From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns. *Journal of Creating Value*. 2019. № 5(2). P. 111-123. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>
- 276.Quah J. S. T. Ensuring Good Governance in Singapore: Is This Experience Transferable to Other Asian Countries? *International Journal of Public Sector Management*. 2013. vol. 26. No. 5. P. 401-420.

277.Rao S. Civil Service Reform: Topic Guide, Birmingham, UK: Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC), University of Birmingham. 2013. URL: <http://www.gsdr.org/go/topic-guides/civil-service-reform>

278.Robinson M. The Politics of Successful Governance Reforms: Lessons of Design and Implementation. *Commonwealth and Comparative Politics*. 2007. vol. 45. No. 4. P. 521-48.

279. Rocha J.A.O., Zavale G.J.B. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. 2021. № 6 (9). P. 285-297.

280.Rodrigues A.P., Barreira M., Madeira C.R., Vieira I. The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organisations. *Tourism and Management Studies*. 2023. № 19(3). pp. 41-57.

281.Roll M. The Politics of Public Sector Performance: Pockets of Effectiveness in Developing Countries. London: Routledge. 2014.

282.Sidorenko N. S. Interpretation of the concept of “public service” with consideration for foreign experience. *Public Administration Aspects*. 2016. № 4(9-10). P. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.15421/152016852>

283.Schmidt J. Intuitively Neoliberal? Towards a Critical Understanding of Resilience Governance. *European Journal of International Relations*. 2015. № 21(2). P. 402-426. DOI: <https://doi.org/10.1177/1354066114537533>

284. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch. The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm : Ivory Tower, 2003.

285.Swann G. M. P., Preveser M. A. Comparison of the Dynamics of Industrial Clustering in Computing and Biotechnology. *Research Policy*. 1996. Vol. 25. No. 7. P. 1139-1157. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(96\)00897-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(96)00897-9).

286.Teixeira Filho, C., Stocker, F., Toaldo, A.M.M. Public service performance from the perspective of marketing and innovation capabilities. *Public Management Review*. 2022. № 24(4), pp. 558-578.

287.Teleshun S., Afonin E., Novachenko T., Martynov A., Omelyanenko V. Information & Analytical Support of Archetypal Methodology Application for Research

of Identity Dynamics of Public Servants of Ukraine. *Studies of Applied Economics*. 2021. № 39(5). URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5098>

288. Tandler J. *Good Governance in the Tropics*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. 1997.

289. Teofilovic N. The reality of innovation in government. *Human Resources Development Canada*. 2009. P. 8

290. Torfing J., Triantafillou P. “What’s in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System.” *International Review of Public Administration* 2013. 18 (2). P. 9-25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>

291. Torfing J., Andersen L. B., Greve C., Klausen K. K. *Public Governance Paradigms: Competing and Co-Existing*. Cheltenham: Edward Elgar. 2020.

292. Torfing J., and C. Ansell. *Co-Creation: The New Kid on the Block in Public Governance*. *Policy & Politics*. 2021. № 49 (2). P. 211-230.

293. UN Public Administration Glossary. UN Public Administration programme. URL: <http://www.unpan.org/DPADM/ProductsServices/Glossary/tabid/1395/language/en-US/Default.aspx>

294. World Bank. *Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 – December 2023 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a>

295. Ylöstalo H., & Adkins L. Economizing the Political: Workfare Reform in Strategic Management Mode. *Current sociology*. 2021. № 69(5). P. 723-741. DOI: <https://doi.org/10.1177/0011392120913579>

ДОДАТКИ

Список публікацій здобувача**в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Illiashenko N., Myronenko A. Practical recommendations for the formation of service (soft) infrastructure in local communities under conditions of post-war recovery. *Empowering communities: nexus of infrastructure and local prosperity: collective monograph*. Ed. by Olena Omelianenko and Olha Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ. 2024. P. 317-335.

Особистий внесок: здобувачем розкрито сутність публічних послуг та їх різновиди, виокремлено суб'єкти надання публічних послуг, визначено основні складові електронного уряду.

2. Illiashenko N.S., Myronenko A.I. Analysis of innovative approaches to public administration. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №1. С. 94-100. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.15>.

Особистий внесок: проведено аналіз поєднання категорій «інновація» та «публічне управління», розглянуто основні принципи інноваційного розвитку публічного управління та основні підходи до класифікації інновацій в сфері публічного управління.

3. Myronenko A.I. Problems and prospects of implementing innovation into the public administration system of the region. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2025. №1. Том 36(75). С. 106-110. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/17>

4. Illiashenko N.S., Myronenko A.I. Comparative analysis of public administration concepts. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Випуск № 45. С. 9-13. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.1>

Особистий внесок: проведено порівняльний аналіз концепцій публічного управління (старе публічне управління, нове публічне управління та нова публічна служба) за ознаками: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний

аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – що дозволяє виявляти ключові аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні.

5. Myronenko A.I. Traditional and new concepts of public administration. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 57-63. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.7>

6. Іваній О. М., Мироненко А. І. Впровадження інноваційних підходів у публічне управління регіоном. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.22>

Особистий внесок: обґрунтовано ключові проблеми та стратегічні шляхи цифрової трансформації системи публічного управління на регіональному рівні в Україні в контексті глобальних технологічних змін, четвертої промислової революції та воєнних викликів. Виокремлено системні бар'єри, що стримують ефективну цифровізацію. Розроблено авторський багатоступінчастий підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні, спрямований на досягнення максимального суспільного добробуту через інтеграцію цифрових технологій у повсякденну практику управління.

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Myronenko A.I. Partnership Of Public Administration Entities As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 26 травня 2023 р.). Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2023. С. 170-171.

8. Myronenko A.I. Electronic government on the way of innovative development of the region. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного*

педагогічного університету імені А.С. Макаренка (м. Суми, 27-28 травня 2024 року). Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 63-65.

9. Myronenko A.I. Cooperation With Citizens As An Innovative Approach To Public Governance In The Region. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка* (м. Суми, 31 травня 2024 р. – 01 червня 2024 року). Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. Т.2. С. 305-306

10. Iliashenko N., Cherniak D., Myronenko A. Marketing support for the development of innovative communities. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference* (Bielsko-Biala: WSEH, December, 2024). P. 378-380.

Особистий внесок: обґрунтовано важливість використання маркетингового підходу в сучасному публічному управлінні через активну взаємодію влади, бізнесу та громадськості.

11. Myronenko A. Information support of public administration in modern international conditions. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2025. С. 192-193.

12. Myromemko A. Use of the experience of the European Union in public administration in the regions of Ukraine. *Proceedings of the International Research Conference “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes”*, Dnipro, March 19, 2025. Dnipro: Alfred Nobel University, 2025. P. 64-65.



**Сумська районна державна адміністрація
Сумська районна військова адміністрація
Сумської області**

вул. Іздівська, 97, м. Суми, Сумської області, 40009, тел.(0542) 78-87-77
факс (0542) 78-87-77 E-mail: smyu@sm.gov.ua КОД ЄДРПОУ 04057864

№ 1 від 01.04.2015

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мироненка Антона Івановича
на тему: «Іноваційні підходи до публічного управління на
регіональному рівні»
поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Наукові напрацювання та рекомендації, розроблені під час проведення дисертаційного дослідження здобувача Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка Мироненка Антона Івановича, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, впроваджені в діяльність Сумської районної державної адміністрації – районної військової адміністрації.

Здобувач розробив рекомендації стосовно вдосконалення процесу взаємодії органів влади та громадськості в публічному управлінні, зокрема обговорено та взято до уваги класифікацію різновидів взаємодії за виокремленими ознаками: рівень інтенсивності владних повноважень, характер участі громадськості, рівень активності громадськості, характер впливу, суб'єкт взаємодії, засоби та інструментами взаємодії, що дозволило визначити механізми взаємодії та підвищити ефективність прийнятих рішень.

Рекомендації Мироненка А.І. дозволяють забезпечити дотримання принципів прозорості, взаємної відповідальності та рівноправ'я суб'єктів публічного управління на регіональному рівні, підвищити довіру громадян до органів влади, сприяти формуванню громадської свідомості та розвитку громадянського суспільства.

Слід зазначити, що впровадження рекомендацій сприятиме підвищенню довіри громадськості до Сумської районної державної адміністрації – районної військової адміністрації та підвищить рівень задоволеності громадян якістю наданих послуг.

Голова районної державної
адміністрації – начальник
районної військової адміністрації



Михайло МЕЛЬНИК



**СТЕПАНІВСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Центральна, 5, селище Степанівка, Сумський район, Сумська область 42304
тел. (0542) 77-87-75 E-mail: inbox@stepanivska-gromada.gov.ua Код ЄДРПОУ 04390148

19.03.2025, № 908/6610

На №

Сумський державний
педагогічний університет
імені А.С.Макаренка

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мироненка Антона Івановича на тему:
«Інноваційні підходи до публічного управління на регіональному рівні»
поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Результати наукових напрацювань, пропозиції та рекомендації, розроблені у дисертаційному дослідженні здобувача Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка Мироненка Антона Івановича, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, впроваджені в діяльність Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області.

Посадовими особами Степанівської селищної ради розглянуто рекомендації стосовно впровадження інноваційних підходів в публічне управління на рівні територіальної громади.

Зокрема, обговорено проблеми, які на сьогодні виникають в даному напрямі, вплив військових дій та необхідність продовження реформ та євроінтеграційних процесів.

Взято до уваги розроблений підхід щодо цифровізації публічного управління, який передбачає використання сучасних цифрових технологій таких як великі дані, смарт технології, блокчейн, технологія адміністрування інформації та зворотного зв'язку, хмарні послуги, технології 5G, цифрове робоче місце, Інтернет речей, штучний інтелект, цифрові державні платформи, імерсивні технології, цифрова ідентифікація та захист, а також визначення напрямків цифровізації: створення центрів цифрового та інноваційного розвитку, електронний документообіг, забезпечення кібербезпеки, відкриті дані на засадах інклюзії, оцифрування даних, електронні петиції та звернення, використання чат ботів, створення регіональних платформ та мобільних застосунків, доступ до швидкісного Інтернету в усіх приміщеннях публічної

сфери (в т. ч. укриттях), розвиток цифрової грамотності мешканців громади та посадових осіб Степанівської селищної ради.

Даний підхід дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень в сфері цифрової трансформації та модернізувати процеси публічного управління у відповідності до сучасних вимог демократичного суспільства.

Актуальним у роботі посадових осіб Степанівської селищної ради є врахування рекомендацій Мироненка А.І. щодо використання принципів інноваційного розвитку публічного управління, які враховують євроінтеграційну направленість, територіально-орієнтований вектор розвитку, інноваційний шлях розвитку країни, інноваційний розвиток публічного управління.

Відзначено практичну цінність запропонованих рекомендацій для подальшого інноваційного розвитку публічного управління на рівні територіальної громади.

Селищний голова



Володимир ЛУКАШ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

вул. Романська, 87, м. Суми, 40002, факс: (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
e-mail: rector@ospu.edu.ua, www.ospu.edu.ua
Код ЄДРПОУ 02125510

15.09.2025 № 876

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття ступеня доктора філософії**

Мироненка Антона Івановича

на тему:

«Інноваційні підходи до публічного управління на регіональному рівні»

Результати наукових досліджень аспіранта Мироненко А.І. впроваджені у навчальний процес Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка при розробці матеріалів навчально-методичних комплексів, а саме робочих програм та при викладанні навчальних дисциплін «Публічне управління» та «Стратегічне управління розвитком громад і територій та управління змінами» для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Магістр спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

За результатами розгляду пропозицій, що подані у дисертаційній роботі Мироненко А.І., відзначено корисність наукових та практичних розробок автора. Зокрема, проведений порівняльний аналіз концепцій публічного управління (старе публічне управління, нове публічне управління та нова публічна служба) за ознаками: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, цільові настанови, місія, рівні та сфери взаємодії, – дозволяє виявляти ключові аспекти удосконалення сучасного підходу до публічного управління на регіональному рівні.

Практичну значимість має удосконалений дисертантом підхід до вирішення проблем впровадження інновацій в сферу публічного управління, який дозволяє прогнозувати майбутні ризики за напрямами, готувати підґрунтя для їх нівелювання та сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Використання зазначених розробок позитивно позначається на якості освітнього процесу в контексті оновлення і наповнення навчальних курсів новітніми науковими досягненнями, підвищення якості підготовки фахівців.

В.о. ректора



Ганна ЗАКІНА