

[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

2. Tapscott D. The Digital Economy (1994). URL: <http://dontapscott.com/books/the-digital-economy>.

3. Negroponte N. Being Digital. – Hodder and Stoughton, 1995. URL: <http://governance40.com/wp-content/uploads/2018/12/Nicholas-Negroponte-Being-Digital-Vintage-1996.pdf>

4. Доклад о цифровой экономике 2019.

5. Україна пертходить на цифрову економіку. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ce-oznacaie.html>

6. Уряд презентував Економічний аудит країни Re:Think та окреслив основні вектори розвитку української економіки. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-odin-z-golovnikh-vektoriv-rozvitku-ekonomiki-u-nastupni-10-rokiv>

**Алла ВАСІНА**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ТРЕНДІВ**

Світ знаходиться у фазі динамічної трансформації, яка паралельно породжує нові можливості і нові загрози, а невизначеність, непередбачуваність, нестабільність, суперечливість стали базовими характеристиками більшості процесів суспільного життя. Останній час світова спільнота постала перед дилемою пошуку ефективних варіантів подолання таких глобальних криз, як криза в галузі охорони здоров'я, зумовлена пандемією COVID-19, економічна та кліматична кризи, які потребують одночасного врегулювання із застосуванням нових адаптивних механізмів комплексного вирішення назрілих проблем.

Масштабність і складність цих криз оголила проблеми функціонування наднаціональної і національних систем публічного управління, продемонструвала невідкладну необхідність їх якісного переформатування в напрямі посилення спроможності гнучко, адекватно реагувати на виклики, що постають. Можна констатувати, що однією з причин поглиблення глобальних криз стало неналежне реагування на виклики, які ідентифікувались і окреслювались у конкретні стратегічні цілі, але достатньо ефективна реалізація яких не була забезпечена з боку наднаціональних та національних структур публічного управління. Серед таких викликів слід виокремити реалізацію Цілей

Сталого Розвитку, затверджених документом Саміту ООН зі сталого розвитку "Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року" у 2015 році, а саме: подолання бідності; подолання голоду, розвиток сільського господарства; міцне здоров'я і благополуччя; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та належні санітарні умови; доступна та чиста енергія; гідна праця та економічне зростання; промисловість, інновації та інфраструктура; скорочення нерівності; сталий розвиток міст і громад; відповідальне споживання та виробництво. пом'якшення наслідків зміни клімату; збереження морських ресурсів; захист та відновлення екосистем суші; мир, справедливість та сильні інститути; партнерство заради сталого розвитку [1]. Відповідь на це, в певній мірі, дає Доповідь про світовий розвиток "Державне управління і закон", підготовлена групою Світового банку, в якій зазначається, що глобальному співтовариству, яке займається проблемами розвитку не слід обмежуватися питанням "який захід економічної політики є правильним", а задатись натомість питанням "як зробити так, щоб заходи політики давали результати, які б забезпечували покращення умов життя?" [2, с.8].

Тобто, публічне управління постає перед викликом підпорядкування цілей економічного розвитку цілям вирішення соціальних проблем і завдань. В цьому зв'язку автори Доповіді наголошують на значимості для реалізації політики таких інституціональних функцій як забезпечення прихильності, координація і співробітництво [2, с.20].

Глобальні виклики здійснюють вплив на всі країни, і актуалізують необхідність об'єднання зусиль щодо вироблення скоординованої політики ефективного реагування. При цьому Уряди країн постають перед новим викликом – як налагодити дієве співробітництво як в питаннях попередження, запобігання, усунення глобальних кризових явищ, так і якомога повнішого використання нових можливостей; як увійти в наднаціональні структури, налагодити з ними ефективну співпрацю і стати рівноправним суб'єктом вироблення наднаціональної політики. Складність вирішення цих проблем підтверджує пошук підходів до побудови посткарантинної моделі світу.

До основних викликів, які сьогодні з особливою гостротою постають перед системою публічного управління в Україні вслід виокремити: досягнення припинення війни, відновлення суверенітету України над окупованими територіями та їх реінтеграція; забезпечення протидії поширенню пандемії COVID-19 на території України; досягнення суспільної єдності; подолання кризових явищ у соціальній сфері, підвищення добробуту; вироблення політики подолання структурної кризи економіки та сприяння адаптації її окремих секторів до нових умов, зумовлених пандемією (малого і середнього бізнесу, сфери культури, туризму, креативної індустрії, фармацевтики).

З огляду на це, актуалізується необхідність розвитку спроможності публічно-управлінської системи виробляти і реалізувати нетипові підходи, інноваційні механізми забезпечення ефективного вирішення назрілих суспільних проблем.

В основу вирішення цього складного завдання має бути покладений розвиток таких базових властивостей системи публічного управління як: цілісність – налагодження чітко впорядкованих й формалізованих взаємозв'язків та взаємодії між складовими елементами системи; адаптивність – формування організаційного та управлінського потенціалу гнучкої адаптації до вимог і запитів суспільної життєдіяльності; цілеспрямованість – забезпечення орієнтації на чітко окреслені, актуальні цілі, підкріплені дієвими механізмами цілереалізації. Саме через недостатню розвиненість цих властивостей національна система публічного управління та й зарубіжних країн не витримали випробування пандемії COVID-19.

Сьогодні важливим є усвідомлення того, що будь-які модернізаційні прагнення не можуть бути реалізовані поза об'єктивізацією публічного управління в рамках дотримання логічної, строго детермінованої послідовності формування та розвитку його складових елементів, яка б передбачала: комплексну діагностику стану об'єкта управління та середовища його функціонування з ідентифікацією загроз і можливостей та визначенням тенденцій їх зміни; формування підсистеми цілей з наведенням конкретних цільових орієнтирів; вироблення адаптивних функціональних механізмів досягнення окреслених цілей; формування організаційного забезпечення реалізації управлінських механізмів з чітким розподілом повноважень та побудовою оптимальних організаційних структур; застосування прогресивних управлінських технологій суб'єктами публічного управління.

З врахуванням взаємопов'язаності та взаємообумовленості суспільної й публічно-управлінської систем можна виокремити тренди, в контексті яких формуються інституційні умови розвитку системи публічного управління в Україні. Такими основними трендами є: тренд реалізації євроінтеграційних прагнень України та входження в європейський адміністративний простір; тренд децентралізаційних перетворень та адміністративно-територіального реформування; тренд посилення самоорганізації суспільних інституцій; тренд цифровізації публічного управління.

Орієнтиром розвитку публічного управління в Україні, відповідно до європейських традицій демократичного врядування в контексті реалізації євроінтеграційного курсу, є принципи Європейського адміністративного простору та Європейські принципи публічного управління, які знайшли відображення в концепції "належного врядування", яка робить акцент на

надійності й передбачуваності, відкритості та прозорості, звітності, ефективності та результативності діяльності владних інституцій.

Імплементация принципів Європейського адміністративного простору до законодавства України, починаючи з 2006 року, здійснювалася за сприяння програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), яка є одним з найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, що створений за ініціативи ОЕСР та Європейського Союзу з метою модернізації систем державного управління в країнах Центральної та Східної Європи. Мета цієї програми полягає в сприянні країнам-бенефіціарам щодо проведення реформ державного управління з метою підвищення ефективності адміністрування. Визначені SIGMA принципи державного управління окреслюють вимоги, які мають реалізуватись країнами в процесі євроінтеграції, і охоплюють такі напрями як: стратегічні засади реформування державного управління; формування і координація державної політики; державна служба й управління людськими ресурсами; підзвітність; надання послуг; управління державними фінансами, включаючи державні закупівлі та зовнішній аудит.

Пропозиції SIGMA, вироблені на основі оцінки системи врядування в Україні, склали основу розроблення трьох поколінь Стратегій реформування системи державного управління. Остання з яких була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 474 від 24 червня 2016 року і розрахована на період до 2021 року.

У червні 2018 року програмою SIGMA було надано аналітичний звіт щодо дотримання Україною принципів державного управління в ході виконання вищезазначеної Стратегії [3], в якому за кожним з напрямів реформування були зазначені недоліки, з метою усунення яких Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням від 18.12.2018 р. затвердив нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р. та план заходів з її реалізації на 2019-2021 р.р. [4], якою було визначено такі напрями реформування: формування і координація державної політики; модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління; надання адміністративних послуг; управління державними фінансами.

Через порушення інституційної пам'яті внаслідок частотої зміни керівництва центральних органів виконавчої влади, прорахунки в організаційному, інформаційному, методичному, ресурсному забезпеченні розроблення і реалізації Стратегії реформування державного управління, досягнення її мети – формування більш ефективної та підзвітної громадянам системи державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток

країни та надає якісні послуги, значно ускладнюється, що вимагає подальшого вироблення дієвих механізмів реформування публічного управління в контексті реалізації євроінтеграційних прагнень України та системного їх представлення в новій Стратегії.

Якісно нову інституційну площину трансформації та розвитку системи публічного управління сформували процеси реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Реформа децентралізації забезпечила закріплення значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності за органами місцевого самоврядування, і цим самим зумовила посилення їх ролі в системі публічного управління, створила можливості для більшої орієнтації публічно-управлінської системи на потреби і запити людей, надала останній людиноцентриську спрямованість.

Закріплення тенденцій щодо перетворення територіальних громад в центри соціального, економічного, інноваційного розвитку, вироблення локальної й регіональної політики актуалізує необхідність створення інституційних передумов органічного умонтування органів місцевого самоврядування в систему багаторівневого управління, запровадження інноваційних технологій та ефективних управлінських механізмів у їх функціональну діяльність, якісного кадрового оновлення органів місцевого самоврядування, розподілу повноважень та налагодження дієвої взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, налагодження міжмуніципального співробітництва.

Розвиток публічного управління детермінується процесами цифрових трансформацій, поширенням технологій цифрового врядування за такими базовими напрямками як: налагодження електронної взаємодії між органами влади («уряд–уряд»); між органами публічної влади та суб'єктами господарювання («уряд – бізнес»); між органами публічної влади та громадянами («уряд – громадяни»); забезпечення автоматизації процесів співпраці урядової системи зі службовцями, чиновниками, консультантами на місцях («уряд – службовці») [5]. Попри значний прогрес у запровадженні в Україні форм електронного урядування та державних електронних сервісів (система електронної взаємодії українських державних інформаційних ресурсів «Трембіта», онлайн-сервіс державних послуг «Дія», платформа «Дія. Бізнес», освітня платформа «Дія. Цифрова освіта», Інформаційна система управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS) на державній службі та ін.) важливим є збереження і прискорення темпів інтенсивного розвитку діджиталізації у публічному управлінні на основі створення таких передумов як: охоплення цифровізацією всіх сфер суспільної життєдіяльності та видів діяльності; надання системності процесам цифрових перетворень та

формування їх належного інституційного, організаційного, ресурсного забезпечення; створення базових умов цифровізації суспільного життя – розвиток цифрових навичок та цифрових прав громадян, створення доступу до Інтернету, розвиток інфраструктури швидкісного Інтернету.

Вироблення ефективних механізмів розвитку публічного управління в контексті трендів суспільних перетворень сприятиме формуванню його спроможності адекватно реагувати на виклики і запити суспільної життєдіяльності.

***Список використаних джерел:***

1. Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/>

2. Доклада о мировом развитии 2017 «Государственное управление и закон». URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25880/210950ovRU.pdf>

3. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна червень 2018 року / Дозвіл на публікацію надано Карен Хілл, керівником програми SIGMA. К., 2018. 143 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

4. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

5. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С.141.