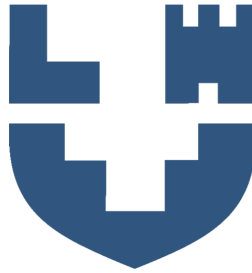


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО ТА ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
З ПІДГОТОВКИ ДО ЄДКІ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ
D4 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування молодіжної політики»
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
денної та заочної форм навчання

Луцьк – 2026

УДК 35(075.8)

До друку

Голова навчально-методичної ради факультету бізнесу та права
_____ Л. Л. Ковальська

Затверджено навчально-методичною радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № 1 від «26» серпня 2026 року.

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ.

Директор бібліотеки _____ Наталія ПОЛІЩУК

Рекомендовано до видання на засіданні кафедри публічного та проєктного управління, протокол № 4 від «26» серпня 2026 року.

Завідувач кафедри публічного та проєктного управління _____
Н. В. Павліха

Укладачі: М. В. Войчук, кандидат економічних наук, старший дослідник, доцент кафедри публічного та проєктного управління; Н. В. Ковальчук, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного та проєктного управління; Н. В. Павліха, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного та проєктного управління.

Рецензент: _____ В. Я. Малиновський, доктор політичних наук, професор, професор кафедри соціогуманітарних технологій.

Відповідальний за випуск: _____ М. В. Войчук, кандидат економічних наук, старший дослідник, доцент кафедри публічного та проєктного управління.

В65 Підготовка до ЄДКІ: метод. вказівки для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування молодіжної політики» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навч. / уклад.: М. В. Войчук, Н. В. Ковальчук, Н. В. Павліха. Луцьк : ЛНТУ, 2026. – 127 с.

Методичні вказівки визначають мету, завдання, зміст і порядок підготовки до єдиного державного кваліфікаційного іспиту (ЄДКІ) за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування», містять рекомендації щодо систематизації знань і підготовки до складання іспиту. Призначено для здобувачів вищої освіти за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування».

© Войчук М. В., Ковальчук Н. В., Павліха Н. В., 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	5
2. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ	7
3. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ	9
4. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ	35
5. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА	89
6. КОМПЛЕКСНЕ ПОВТОРЕННЯ ПЕРЕД ЄДКІ	116

ВСТУП

Єдиний державний кваліфікаційний іспит (ЄДКІ) є обов'язковим компонентом атестації здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Його значення полягає в оцінюванні готовності випускників самостійно розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування, а також у перевірці відповідності результатів навчання вимогам стандарту вищої освіти.

Підготовка до ЄДКІ передбачає систематизацію знань, отриманих під час вивчення освітніх компонентів, опрацювання нормативно-правових актів, розуміння взаємозв'язків між процесами формування державної політики, функціонування системи публічного управління та організації публічної служби. Важливим складником підготовки є здатність застосовувати теоретичні положення для аналізу практичних ситуацій, визначення управлінських проблем, порівняння альтернатив і обґрунтування рішень.

Ці методичні вказівки призначені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування молодіжної політики» та освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» ЛНТУ. Матеріали можуть використовуватися під час самостійної роботи, консультацій, повторення навчального матеріалу та виконання тренувальних тестових завдань.

Зміст методичних вказівок побудовано відповідно до офіційної програми ЄДКІ зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», затвердженої спільним наказом Міністерства освіти і науки України та Національного агентства України з питань державної служби від 18 жовтня 2021 року № 1105/165-21. У разі затвердження нової редакції програми підготовка має здійснюватися з урахуванням відповідних змін.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Мета методичних вказівок

Метою методичних вказівок є надання здобувачам вищої освіти систематизованих рекомендацій щодо підготовки до ЄДКІ, упорядкування основних питань офіційної програми іспиту, розвитку навичок застосування знань у сфері публічного управління та адміністрування й самостійної перевірки рівня підготовленості.

1.2. Основні завдання

Методичні вказівки спрямовані на виконання таких завдань:

- систематизувати навчальний матеріал відповідно до тематичних розділів офіційної програми ЄДКІ;
- визначити основні поняття, категорії, принципи та закономірності, які необхідно засвоїти під час підготовки;
- сприяти розумінню нормативно-правових засад публічного управління, державної політики та публічної служби;
- розвинути навички аналізу управлінських ситуацій, визначення проблем і порівняння можливих варіантів їх розв’язання;
- сформувати вміння працювати з тестовими завданнями, обґрунтовувати вибір відповіді та аналізувати допущені помилки;
- забезпечити методичну основу для планування самостійної підготовки й оцінювання власного прогресу.

1.3. Структура іспиту та тематичні напрями підготовки

Відповідно до офіційної програми ЄДКІ, підготовка охоплює три основні розділи:

Розділ	Питома вага в структурі іспиту
Державна політика та врядування	25–35%
Публічне управління	40–60%
Публічна служба	15–25%

Зазначені діапазони наведено в офіційній програмі. Їх не слід сприймати як гарантований розподіл завдань у конкретному варіанті іспиту.

Під час підготовки необхідно враховувати не лише обсяг теоретичного матеріалу, а й визначені програмою когнітивні рівні:

Рівень А – розуміння та знання: відтворення понять, принципів, класифікацій і нормативних положень.

Рівень В – застосування: використання знань для розв'язання типових практичних завдань.

Рівень С – аналіз: встановлення причинно-наслідкових зв'язків, аналіз управлінських проблем і порівняння альтернатив.

Рівень D – оцінка: обґрунтування висновків, оцінювання варіантів рішень та їхніх можливих наслідків.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

2.1. Послідовність роботи

Самостійну підготовку рекомендується організувати в такій послідовності:

- ознайомитися з актуальною офіційною програмою ЄДКІ та визначити перелік питань, що потребують повторення;
- провести первинну самоперевірку за кожним тематичним розділом;
- опрацювати теоретичний матеріал і нормативно-правові акти, приділяючи особливу увагу питанням, у яких виявлено прогалини;
- виконати тренувальні завдання на рівнях знання, застосування й аналізу;
- перевірити відповіді, визначити причини помилок і повторно опрацювати відповідні питання.

Провести підсумкове тестування за всіма розділами програми.

2.2. Робота з нормативно-правовими актами

Під час підготовки необхідно використовувати офіційні тексти нормативно-правових актів і перевіряти їхню чинність станом на дату опрацювання. Особливу увагу слід приділяти предмету регулювання документа, повноваженням відповідних органів, визначеним процедурам та правовим наслідкам прийнятих рішень.

Для пошуку нормативних актів рекомендується використовувати офіційний портал Верховної Ради України «Законодавство України» – zakon.rada.gov.ua.

2.3. Робота з тестовими завданнями

Під час виконання тестів рекомендується:

- уважно читати умову та визначати, що саме перевіряється;
- розрізняти поняття, які мають близьке значення;
- перевіряти, чи відповідає запропонований варіант умовам завдання та чинним нормативним положенням;

- не обирати відповідь лише через знайомі формулювання;
- після перевірки пояснювати собі, чому обрана відповідь правильна, а інші варіанти не відповідають умові.

Для тренування варто використовувати також офіційні зразки завдань, розміщені на ресурсах МОН України та НАДС.

3. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ

3.1. Вироблення політики та врядування

3.1.1. Державна політика та демократичне врядування

Державна політика – це цілеспрямована діяльність органів публічної влади, спрямована на розв’язання суспільно значущих проблем і досягнення визначених суспільних результатів. Вона передбачає встановлення пріоритетів, формування цілей, вибір інструментів, розподіл ресурсів, реалізацію заходів і оцінювання отриманих результатів.

Державну політику не варто ототожнювати з окремим управлінським рішенням або нормативно-правовим актом. Рішення чи акт можуть бути інструментами реалізації політики, тоді як сама політика охоплює ширший процес – від визначення проблеми до оцінювання наслідків втручання.

Демократичне врядування передбачає участь зацікавлених сторін у виробленні та реалізації рішень, відкритість діяльності органів влади, підзвітність, дотримання верховенства права й орієнтацію на суспільні потреби.

Під час підготовки до ЄДКІ необхідно розрізняти такі поняття:

державне управління – діяльність органів державної влади з реалізації державних функцій і завдань;

публічне управління – ширша управлінська діяльність у публічній сфері, що охоплює державні органи, органи місцевого самоврядування та взаємодію з іншими учасниками;

врядування – процес узгодження інтересів, вироблення рішень і координації дій різних учасників для розв’язання суспільних проблем.

У практичних завданнях ознаками демократичного врядування можуть бути залучення громадськості, прозорість процедур, обґрунтованість рішень, підзвітність і врахування інтересів різних груп населення.

3.1.2. Політика, заснована на доказах

Політика, заснована на доказах (evidence-based policy), передбачає використання перевірених даних, результатів досліджень, статистики та оцінювання попередніх рішень під час визначення проблем, вибору інструментів і формування рекомендацій.

Докази не замінюють політичного вибору, правових вимог або суспільних цінностей. Вони допомагають оцінити обґрунтованість альтернатив, імовірні наслідки та ризики.

Основні джерела доказів:

- офіційна статистика й адміністративні дані;
- результати соціологічних опитувань;
- наукові дослідження;
- звіти моніторингу та оцінювання програм;
- консультації із зацікавленими сторонами;
- результати пілотних проєктів і порівняльного аналізу практик.

Приклад. Якщо громада планує розширити молодіжні послуги, недостатньо обґрунтувати рішення загальною тезою про важливість молодіжної політики. Потрібно дослідити чисельність і потреби молоді, доступність наявних послуг, територіальні відмінності, бар'єри участі та можливості бюджету.

3.1.3. Цикл державної політики

Цикл політики – це аналітична модель, яка дає змогу впорядкувати основні етапи вироблення та реалізації політики. У реальній практиці етапи можуть перетинатися, повторюватися або відбуватися паралельно.

1. Визначення суспільної проблеми: збір даних, встановлення причин і наслідків, визначення груп, яких стосується проблема.

2. Формування політики: визначення цілей, розроблення альтернатив, консультації та вибір інструментів.

3. Прийняття рішення: вибір альтернативи, визначення повноважень, ресурсів і відповідальних виконавців.

4. Реалізація політики: виконання заходів, надання послуг, використання ресурсів і координація учасників.

5. Моніторинг та оцінювання: перевірка виконання заходів, досягнення результатів і впливу політики; коригування або перегляд рішень.

Для тестових завдань важливо розуміти логіку послідовності. Наприклад, формування переліку альтернатив зазвичай відбувається після визначення проблеми та цілей, а оцінювання результатів – після початку реалізації політики. Водночас моніторинг може здійснюватися протягом усього періоду реалізації.

3.1.4. Повноваження органів публічної влади та участь громадськості

Вироблення й реалізація політики мають відбуватися в межах законодавчо визначених повноважень. Орган влади не може обирати інструмент лише тому, що він видається доцільним: необхідно перевірити компетенцію, правові підстави, процедуру та доступні ресурси.

Громадськість може долучатися до політики через:

- громадські консультації та обговорення;
- електронні петиції та інші інструменти електронної демократії;
- громадські слухання;
- діяльність громадських рад та інших консультативно-дорадчих органів;
- участь у підготовці стратегічних документів і програм;
- громадський моніторинг та оцінювання.

Важливо пам'ятати, що участь громадськості не означає автоматичного передавання їй владних повноважень. Остаточне рішення ухвалює уповноважений орган або посадова особа відповідно до законодавства.

3.1.5. Вхідні ресурси, продукти, результати та вплив політики

Це один із ключових блоків для ситуаційних і аналітичних завдань.

Поняття	Що означає	Приклад
Входи (inputs)	Ресурси, необхідні для реалізації політики	Фінансування, персонал, приміщення, обладнання
Продукти	Безпосередні товари, послуги	Кількість проведених

(outputs)	або заходи, створені в межах політики	тренінгів, консультацій або заходів
Результати (outcomes)	Зміни, які відбулися в цільовій групі внаслідок політики	Зростання компетентностей молоді, збільшення участі в ухваленні рішень
Вплив (impact)	Ширші довгострокові зміни, на які політика вплинула	Посилення громадянської активності молоді та її залучення до розвитку громади

Необхідно розрізняти безпосередній продукт діяльності та зміну, заради якої цю діяльність здійснюють. Проведення десяти тренінгів саме по собі не доводить, що компетентності учасників зросли.

3.1.6. Управлінські рішення, лідерство та цінності

Управлінське рішення – це обґрунтований вибір способу дії для досягнення визначеної мети або розв’язання проблеми.

Якісне рішення має враховувати:

- правові підстави й межі повноважень;
- наявні докази та достовірність даних;
- альтернативи й очікувані наслідки;
- ресурси та обмеження;
- ризики й невизначеність;
- інтереси зацікавлених сторін;
- критерії майбутнього оцінювання.

Лідерство у виробленні політики пов’язане зі здатністю формувати спільне бачення, координувати учасників, мотивувати команду, управляти конфліктами та брати відповідальність за рішення. У публічній сфері лідерство має поєднуватися із законністю, доброчесністю, неупередженістю та орієнтацією на суспільний інтерес.

3.1.7. Ефективність, результативність та економність

Ці поняття не є взаємозамінними.

Економність (economy) – придбання необхідних ресурсів належної якості за обґрунтованою ціною.

Ефективність (efficiency) – співвідношення використаних ресурсів і отриманих продуктів або результатів.

Результативність (effectiveness) – ступінь досягнення визначених цілей.

Приклад. Громада витратила менше коштів на проведення навчання, ніж було заплановано. Це може свідчити про економність, але не доводить результативності. Якщо учасники не отримали запланованих компетентностей, мету не досягнуто. Якщо ж тієї самої кількості учасників навчили за менших витрат без погіршення якості, це може свідчити про підвищення ефективності.

3.1.8. Прозорість, відкритість і взаємодія учасників

Прозорість передбачає доступність інформації про діяльність, рішення, ресурси та результати органів влади. Відкритість означає готовність органів влади взаємодіяти із суспільством, пояснювати рішення та забезпечувати можливості для участі.

У виробленні політики можуть взаємодіяти:

- органи державної влади;
- органи місцевого самоврядування;
- громадські об'єднання;
- бізнес;
- наукові установи й заклади освіти;
- міжнародні організації;
- громадяни та інші зацікавлені сторони.

Взаємодія може відбуватися через консультації, партнерства, робочі групи, міжвідомчу координацію, договори та спільну реалізацію програм. Її мета – врахування потреб, координація ресурсів і підвищення обґрунтованості рішень.

3.1.9. Ресурси, механізми та інструменти політики

Під час вибору інструментів політики необхідно співвідносити суспільну проблему з повноваженнями органу, очікуваними змінами, ресурсами й можливими наслідками.

До поширених інструментів належать:

- нормативно-правове регулювання;
- бюджетне фінансування та субсидії;
- надання публічних послуг;
- інформаційні й комунікаційні заходи;
- економічні стимули;
- партнерства та делегування окремих функцій у межах закону;
- цифрові сервіси й електронні інструменти участі.

Вибір інструмента не повинен бути самоціллю. Спочатку визначають проблему й бажану зміну, а потім оцінюють, який інструмент найкраще відповідає цій меті.

3.1.10. Питання для самоперевірки

Чим державна політика відрізняється від окремого управлінського рішення?

Які основні етапи охоплює цикл державної політики?

Що означає принцип доказовості під час вироблення політики?

Які форми участі громадськості можуть застосовуватися під час підготовки управлінських рішень?

Чому участь громадськості не означає автоматичного передавання їй владних повноважень?

Чим відрізняються входи, продукти, результати та вплив політики?

У чому полягає різниця між економністю, ефективністю та результативністю?

Які чинники потрібно враховувати під час вибору інструментів державної політики?

Яке значення мають прозорість і підзвітність для демократичного врядування?

Які функції виконує лідерство у виробленні та реалізації політики?

3.1.11. Тренувальні тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь у кожному завданні.

1. Орган місцевого самоврядування провів 12 тренінгів для молоді. Який показник найточніше характеризує безпосередній продукт реалізації відповідної програми?

- А. Зростання рівня громадянської активності молоді.
- Б. Кількість проведених тренінгів.
- В. Збільшення частки молоді, залученої до ухвалення рішень.
- Г. Підвищення довіри молоді до місцевої влади.

2. Яка дія найбільше відповідає підходу до вироблення політики, заснованої на доказах?

- А. Вибір заходів на підставі особистого досвіду керівника.
- Б. Копіювання практики іншої громади без аналізу місцевих умов.
- В. Визначення проблеми та порівняння альтернатив на основі даних і досліджень.
- Г. Продовження попередньої програми незалежно від її результатів.

3. Який показник найкраще характеризує результативність програми професійного розвитку молоді?

- А. Сума коштів, витрачених на організацію навчання.
- Б. Кількість придбаних ноутбуків.
- В. Кількість годин, відпрацьованих організаторами.
- Г. Частка учасників, які досягли визначених програмою навчальних результатів.

4. Яке твердження правильно розмежовує ефективність та економність?

- А. Економність стосується співвідношення ресурсів і результатів, а ефективність – лише досягнення цілей.

Б. Економність характеризує придбання ресурсів за обґрунтованою ціною, а ефективність – співвідношення ресурсів і отриманих продуктів або результатів.

В. Економність і ефективність означають виключно скорочення бюджетних видатків.

Г. Ефективність визначається лише кількістю виконаних заходів.

5. Яка послідовність найбільше відповідає логіці циклу державної політики?

А. Реалізація заходів → визначення проблеми → оцінювання → формування альтернатив.

Б. Визначення проблеми → формування альтернатив і вибір рішення → реалізація → моніторинг та оцінювання.

В. Оцінювання → реалізація → визначення проблеми → ухвалення рішення.

Г. Вибір інструментів → реалізація → визначення мети → аналіз проблеми.

6. Під час підготовки програми орган влади провів консультації з молодіжними громадськими організаціями. Який принцип реалізовано передусім?

А. Централізація управління.

Б. Відомча автономія.

В. Участь зацікавлених сторін.

Г. Скорочення адміністративних процедур.

7. Яке твердження найточніше характеризує прозорість у публічному управлінні?

А. Усі рішення ухвалюються виключно шляхом голосування громадян.

Б. Орган влади забезпечує доступність інформації про свою діяльність і рішення в установленому законодавством порядку.

В. Орган влади може не оприлюднювати інформацію, якщо вважає рішення очевидним.

Г. Прозорість передбачає передавання всіх повноважень громадським організаціям.

8. Громада обрала цифровий сервіс для подання пропозицій до місцевої програми. Що потрібно перевірити передусім для обґрунтування такого рішення?

А. Чи є цифрові сервіси сучаснішими за будь-які інші інструменти.

Б. Чи можна повністю відмовитися від консультацій з населенням.

В. Чи відповідає сервіс визначеній меті, потребам користувачів, ресурсним можливостям і вимогам доступності.

Г. Чи використовують аналогічний сервіс усі інші громади.

Правильні відповіді та пояснення

№	Відповідь	Пояснення
1	Б	Кількість проведених заходів є безпосереднім продуктом програми.
2	В	Доказовий підхід передбачає використання даних і порівняння альтернатив.
3	Г	Результативність показує ступінь досягнення визначеної мети.
4	Б	Економність стосується придбання ресурсів, ефективність – співвідношення ресурсів і продуктів або результатів.
5	Б	Послідовність відображає базову логіку циклу політики.
6	В	Консультації дають змогу залучити зацікавлені сторони до вироблення політики.
7	Б	Прозорість передбачає доступність інформації з урахуванням установлених законом обмежень.
8	В	Інструмент має відповідати проблемі, меті, потребам користувачів і наявним ресурсам.

3.2. Аналіз державної політики

Цей тематичний блок присвячений методам дослідження суспільних проблем, визначенню цілей політики, аналізу середовища та зацікавлених сторін, порівнянню альтернатив і підготовці аналітичних рекомендацій.

3.2.1. Поняття та призначення аналізу політики

Аналіз державної політики – це систематичне дослідження суспільної проблеми, причин її виникнення, можливих варіантів втручання та очікуваних наслідків для обґрунтування управлінського рішення.

Аналіз політики дає змогу відповісти на п'ять базових запитань:

Яка суспільна проблема потребує розв'язання?

Чому вона виникла та які чинники її підтримують?

Які групи населення й організації зазнають її впливу?

Які альтернативи можуть забезпечити бажані зміни?

За якими критеріями можна оцінити результати обраного рішення?

Важливо відрізнити опис проблеми від аналізу її причин. Наприклад, низька участь молоді в місцевому самоврядуванні – це опис проблемної ситуації. Причинами можуть бути недостатня поінформованість, недовіра до інституцій, відсутність доступних механізмів участі або неврахування пропозицій молоді. Кожна з цих причин потребуватиме окремого аналізу й може передбачати різні інструменти політики.

3.2.2. Основні етапи аналізу політики

Визначення проблеми. Формулювання проблемного питання, збір початкових даних, визначення масштабу проблеми.

Аналіз причин і середовища. Дослідження чинників проблеми, правових умов, ресурсів, зацікавлених сторін і можливих обмежень.

Визначення цілей і критеріїв. Формулювання бажаних змін та показників, за якими оцінюватимуть альтернативи.

Розроблення альтернатив. Визначення кількох можливих способів втручання, включно з варіантом збереження поточної ситуації.

Порівняння альтернатив. Оцінювання очікуваних результатів, витрат, ризиків, правових обмежень і впливу на різні групи.

Підготовка рекомендацій. Обґрунтування бажаного варіанта, визначення умов реалізації та необхідних ресурсів.

Моніторинг та оцінювання. Відстеження реалізації рішення й перевірка досягнутих результатів.

Ця послідовність є аналітичною схемою, а не незмінним алгоритмом для кожної ситуації. За наявності нових даних аналітик може повертатися до попередніх етапів і переглядати формулювання проблеми, цілі або альтернативи.

3.2.3. Визначення проблеми, цілей і завдань

Проблемне питання має описувати небажану суспільну ситуацію, а не наперед визначати рішення.

Наприклад:

Невдале формулювання: «Як створити новий молодіжний центр?»

Краще формулювання: «Які чинники обмежують доступ молоді громади до можливостей неформальної освіти та участі в громадському житті?»

Перше формулювання передбачає конкретний інструмент ще до дослідження проблеми. Друге дозволяє порівняти різні варіанти: створення молодіжного центру, розвиток мобільних послуг, підтримку молодіжних організацій, цифрові сервіси або поєднання цих заходів.

Під час підготовки необхідно розрізняти:

Проблему – небажану суспільну ситуацію.

Мету – бажану зміну, якої планують досягти.

Завдання – конкретні напрями роботи для досягнення мети.

Заходи – практичні дії, що виконуються в межах завдань.

Показники – параметри, за якими відстежують виконання та зміни.

Ціль має бути пов'язана з виявленою проблемою, а завдання та заходи – логічно сприяти її досягненню.

3.2.4. Аналіз середовища та зацікавлених сторін

Аналіз середовища допомагає визначити фактори, що можуть впливати на політику. Для цього можуть застосовуватися, зокрема, SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз.

SWOT-аналіз використовується для систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників:

S (Strengths) – сильні сторони;

W (Weaknesses) – слабкі сторони;

O (Opportunities) – можливості;

T (Threats) – загрози.

PESTLE-аналіз допомагає дослідити зовнішнє середовище за політичними, економічними, соціальними, технологічними, правовими та екологічними чинниками.

Ці інструменти не замінюють збору даних. Їхня цінність полягає в упорядкуванні інформації та визначенні факторів, які потрібно врахувати під час розроблення політики.

Зацікавлені сторони (stakeholders) – особи, групи та організації, які впливають на політику, беруть участь у її реалізації або зазнають її наслідків.

Для їх аналізу потрібно з'ясувати:

- інтереси й очікування кожної групи;
- ступінь її впливу на рішення;
- можливість участі в реалізації політики;
- потенційні конфлікти інтересів;
- потреби в комунікації та залученні.

3.2.5. Підстави для державного втручання та обмеження політики

Державне втручання може бути обґрунтоване суспільною проблемою, яку неможливо належно розв'язати лише індивідуальними діями або ринковими механізмами. Водночас втручання саме по собі не гарантує позитивного результату.

Перед вибором інструментів потрібно перевірити:

Чи належить проблема до компетенції відповідного органу?

Чи існують правові підстави для втручання?

Чи є дані, що підтверджують проблему?

Чи можна досягти мети менш витратним або менш обтяжливим способом?

Які можливі побічні наслідки та ризики?

Чи достатньо фінансових, кадрових, організаційних і технологічних ресурсів?

До обмежень можуть належати законодавчі вимоги, бюджетні рамки, брак даних, дефіцит кадрів, часові обмеження, конфлікти інтересів і недостатня координація між організаціями.

3.2.6. Бюджетування, ресурси та показники успіху

Аналітична пропозиція має бути не лише бажаною за змістом, а й реалістичною з огляду на ресурси. Необхідно визначити орієнтовну вартість альтернатив, джерела фінансування, відповідальних виконавців і показники, за якими оцінюватимуть досягнення цілей.

Показники можуть стосуватися:

- ресурсів, залучених до реалізації;
- виконання запланованих заходів;
- безпосередніх продуктів;
- змін у цільовій групі;
- довгострокового впливу.

Під час формування показників слід уникати ситуації, коли вимірюють лише те, що легко порахувати, але не те, заради чого запроваджено політику.

3.2.7. Розроблення та порівняння альтернатив

Альтернативи – це різні можливі способи розв’язання однієї проблеми. Їх варто порівнювати за однаковими критеріями, наприклад:

- очікувана результативність;
- витрати й ресурсна забезпеченість;
- законність;
- строки реалізації;

- ризики;
- доступність для різних груп населення;
- адміністративна спроможність;
- можливість моніторингу й оцінювання.

Важливо не обмежувати аналіз лише двома варіантами – «робити» або «не робити». У багатьох випадках існує кілька способів втручання, а оптимальним може виявитися їх поєднання.

3.2.8. Моніторинг, оцінювання та аналітичні документи

Моніторинг – систематичне відстеження виконання заходів, використання ресурсів і динаміки визначених показників.

Оцінювання – систематичне дослідження реалізації політики та її результатів для встановлення того, наскільки вона досягає цілей, які наслідки має та що необхідно змінити.

Моніторинг відповідає передусім на запитання «що відбувається під час реалізації?», а оцінювання допомагає з'ясувати «чого досягнуто, наскільки це відповідає меті та чому отримано саме такі результати?».

Результати аналізу можуть оформлюватися як аналітична записка, звіт, порівняльна таблиця альтернатив, експертний висновок або документ із рекомендаціями. Якісний аналітичний документ має містити чітко визначену проблему, використані дані, результати аналізу, обґрунтовані висновки та практичні рекомендації.

3.2.9. Питання для самоперевірки

1. Яке призначення аналізу державної політики?
2. Чому проблему потрібно визначати до вибору інструмента її розв'язання?
3. Чим відрізняються проблема, мета, завдання та захід?
4. Які завдання виконують SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз?
5. Як визначають зацікавлені сторони та оцінюють їхній вплив?
6. Які правові, фінансові й організаційні обмеження слід враховувати?
7. За якими критеріями порівнюють альтернативи політики?

8. Чим відрізняються моніторинг та оцінювання?
9. Які вимоги висуваються до аналітичних рекомендацій?
10. Чому бюджетна забезпеченість має перевірятися ще під час аналізу альтернатив?

3.3. Сфери державної політики

Цей підрозділ завершує тематичний блок «Державна політика та врядування». Під час підготовки до ЄДКІ варто зосередитися на розумінні рівнів вироблення політики, принципів належного врядування, цифрових інструментів, співвідношення внутрішньої та зовнішньої політики, європейської інтеграції й питань національної безпеки.

3.3.1. Типологія державної політики

Державну політику можна класифікувати за різними критеріями. Така класифікація допомагає визначити її призначення, коло учасників, інструменти та очікувані результати.

За предметною сферою виокремлюють, зокрема:

- економічну політику;
- соціальну політику;
- освітню та науково-технологічну політику;
- молодіжну політику;
- екологічну політику;
- регіональну політику;
- зовнішню політику;
- політику національної безпеки.

За характером впливу на суспільні відносини в теорії політики розрізняють регуляторну, розподільчу, перерозподільчу та інституційну політику. Ці категорії є аналітичними: конкретна державна програма може поєднувати ознаки кількох типів.

Приклад. Програма підтримки молодіжного підприємництва може одночасно містити розподільчі інструменти – гранти, регуляторні заходи –

спрощення процедур, а також освітні компоненти – навчання та консультування.

Для тестових завдань важливо не лише впізнавати назву сфери політики, а й визначати, на яку суспільну проблему вона спрямована, хто має відповідні повноваження та які інструменти можуть застосовуватися.

3.3.2. Багаторівневе врядування

Багаторівневе врядування – це взаємодія органів та інституцій різних рівнів під час вироблення й реалізації політики. Воно передбачає координацію між наднаціональним, національним, регіональним і місцевим рівнями там, де відповідні повноваження та механізми взаємодії передбачені правом.

Основні рівні аналізу:

- наднаціональний – формування спільних підходів і правил у межах відповідних міжнародних або інтеграційних об'єднань;
- національний – визначення державних пріоритетів, законодавчих засад і загальнонаціональних програм;
- регіональний – координація політики на рівні регіонів у межах компетенції відповідних органів;
- місцевий – реагування на потреби територіальних громад, організація місцевих послуг і реалізація власних та делегованих повноважень відповідно до законодавства.

Багаторівневе врядування не означає, що всі рівні мають однакові повноваження. Навпаки, результативна взаємодія потребує чіткого розмежування компетенцій, узгодження цілей, обміну інформацією та координації ресурсів.

Приклад. Національні органи визначають загальні правові засади й пріоритети. Регіональні структури можуть забезпечувати координацію та реалізацію заходів у межах своїх повноважень. Органи місцевого самоврядування працюють із потребами молоді громади, розвивають

локальні програми й механізми участі. Молодіжні організації можуть долучатися до консультацій, партнерств і реалізації заходів.

3.3.3. Належне врядування (good governance)

Належне врядування – це підхід до організації публічної влади, за якого рішення ухвалюються законно, відкрито, відповідально, з урахуванням суспільних потреб і можливостей участі зацікавлених сторін.

Для підготовки до ЄДКІ доцільно знати такі принципи:

- верховенство права – діяльність органів влади ґрунтується на праві, а рішення мають відповідати законодавству;
- участь – громадяни та зацікавлені сторони мають можливості долучатися до публічних процесів у передбачених формах;
- прозорість – інформація про діяльність і рішення влади є доступною з урахуванням законодавчих обмежень;
- підзвітність – органи та посадові особи мають пояснювати й обґрунтовувати свою діяльність та нести передбачену законом відповідальність;
- результативність та ефективність – ресурси використовуються обґрунтовано, а діяльність спрямована на досягнення визначених цілей;
- справедливість та інклюзивність – під час вироблення політики враховуються потреби різних груп і бар'єри, які можуть обмежувати доступ до послуг та участі;
- доброчесність – посадові особи діють в інтересах суспільства, дотримуються етичних вимог і запобігають конфліктам інтересів.

Ці принципи пов'язані між собою. Наприклад, оприлюднення рішення підтримує прозорість, але саме по собі не гарантує підзвітності: важливо також забезпечити можливість отримати пояснення щодо його обґрунтування та наслідків.

Сервісна держава орієнтує діяльність публічних інституцій на потреби людини, доступність і якість послуг. Це не означає відмови від владних повноважень чи контролю за дотриманням закону. Йдеться про організацію

діяльності так, щоб виконання публічних функцій було зрозумілим, доступним і належно обґрунтованим.

Парламентаризм є важливим елементом демократичної системи, що передбачає роль парламенту в представництві інтересів громадян, законодавчій діяльності, контролі та формуванні політичної відповідальності в межах конституційного устрою.

3.3.4. Цифрове врядування та цифровізація політики

Цифрове врядування передбачає використання цифрових технологій для організації публічного управління, надання послуг, обміну інформацією, підтримки ухвалення рішень і залучення громадян.

Необхідно розрізняти три взаємопов'язані поняття:

- оцифрування – переведення інформації з аналогового формату в цифровий;
- цифровізація – використання цифрових технологій для вдосконалення наявних процесів;
- цифрова трансформація – глибша зміна процесів, моделей взаємодії та організації діяльності на основі цифрових можливостей.

Цифрові інструменти у публічному управлінні можуть використовуватися для електронного документообігу, надання послуг, оприлюднення відкритих даних, електронних консультацій, аналізу адміністративних даних і моніторингу програм.

Електронна демократія охоплює використання цифрових засобів для участі громадян у демократичних процесах. Її інструментами можуть бути електронні петиції, електронні консультації та інші передбачені законодавством форми цифрової участі.

Водночас застосування цифрових технологій потребує врахування:

- захисту персональних даних та інформаційної безпеки;
- цифрової доступності для людей з різними потребами;
- нерівного доступу до інтернету й цифрових навичок;
- достовірності та якості даних;

- прозорості алгоритмів і процедур ухвалення рішень;
- можливості отримати послугу альтернативним способом, коли це необхідно.

Цифровий сервіс не є автоматично кращим за інший спосіб надання послуги. Його доцільність визначається потребами користувачів, доступністю, безпекою, законністю та очікуваними результатами.

3.3.5. Внутрішня та зовнішня політика

Внутрішня політика охоплює напрями діяльності держави, пов'язані з організацією суспільного життя всередині країни: економічним розвитком, соціальним захистом, освітою, охороною здоров'я, регіональним розвитком, довкіллям, молодіжною політикою та іншими сферами.

Зовнішня політика спрямована на реалізацію національних інтересів у відносинах з іншими державами та міжнародними організаціями. Вона охоплює дипломатію, міжнародну співпрацю, участь у міжнародних об'єднаннях, безпекову взаємодію та представництво держави на міжнародному рівні.

Внутрішня й зовнішня політика взаємопов'язані. Наприклад, європейська інтеграція впливає на національне законодавство, економічну політику, систему публічного управління та розвиток регіонів. Водночас внутрішні інституційні спроможності й суспільні пріоритети впливають на можливості реалізації зовнішньополітичних завдань.

Під час аналізу політики необхідно враховувати:

- конституційні засади й законодавство;
- національні інтереси;
- міжнародні зобов'язання держави;
- безпекове та економічне середовище;
- наслідки рішень для населення, інституцій і міжнародних відносин.

3.3.6. Європейська інтеграція та євроатлантична взаємодія

Європейська інтеграція України пов'язана з наближенням національних інституцій, політик і законодавства до відповідних норм та практик Європейського Союзу в межах визначених зобов'язань і процедур.

Для публічного управління особливе значення мають:

- гармонізація законодавства та його належне застосування;
- розвиток інституційної спроможності органів влади;
- прозорість і підзвітність;
- удосконалення адміністративних процедур;
- залучення громадян та організацій громадянського суспільства;
- регіональний розвиток і багаторівневе врядування;
- моніторинг виконання зобов'язань та оцінювання результатів реформ.

Євроатлантична взаємодія пов'язана насамперед зі співробітництвом у сфері безпеки й оборони, розвитком сумісності та взаємодією з НАТО й державами-партнерами.

Європейську інтеграцію та євроатлантичну взаємодію не слід ототожнювати: вони мають різні інституційні рамки й безпосередні завдання, хоча можуть перетинатися в питаннях демократичних інституцій, безпеки, належного врядування та стійкості держави.

У тестових завданнях важливо визначати, до якої сфери належить конкретний механізм, зобов'язання або напрям співпраці.

3.3.7. Національні інтереси, міжнародна взаємодія та загрози безпеці

Національні інтереси відображають життєво важливі потреби особи, суспільства й держави, реалізація яких пов'язана із захистом суверенітету, територіальної цілісності, конституційного ладу, безпеки та умов розвитку країни.

Під час вироблення державної політики необхідно розрізняти:

- інтерес – бажаний або необхідний стан чи результат;
- ризик – можливість настання події або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей;

– загрозу – явище, чинник або дія, що створює небезпеку для захищених інтересів;

– конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими повноваженнями, яка може вплинути на об’єктивність чи неупередженість її рішень.

На міжнародному рівні держави можуть співпрацювати для протидії спільним загрозам, обмінюватися інформацією, брати участь у міжнародних механізмах безпеки та узгоджувати дії в межах міжнародного права.

Під час аналізу безпекових питань необхідно враховувати характер загрози, імовірність її реалізації, потенційні наслідки, вразливість інституцій і можливості реагування.

3.3.8. Національна безпека та безпекова політика України

Національна безпека охоплює захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз.

Безпекова політика потребує узгодженої діяльності уповноважених органів, належного розподілу повноважень, ресурсного забезпечення, оцінювання ризиків і координації зусиль на різних рівнях управління.

Для підготовки до ЄДКІ варто опрацювати:

- конституційні засади національної безпеки й оборони;
- компетенцію основних суб’єктів сектору безпеки й оборони;
- принципи демократичного цивільного контролю;
- роль стратегічного планування у сфері безпеки;
- зв’язок національних інтересів, загроз, ризиків і державних пріоритетів;
- положення чинної Стратегії національної безпеки України та пов’язаних стратегічних документів.

Нормативні положення в цій сфері потрібно перевіряти за актуальними редакціями офіційних джерел. Для методичних вказівок не варто використовувати застарілі редакції стратегій або законодавчих актів без відповідного застереження.

3.3.9. Питання для самоперевірки

1. За якими критеріями можна класифікувати державну політику?
2. У чому полягає сутність багаторівневого врядування?
3. Як розмежовуються повноваження національного, регіонального та місцевого рівнів?
4. Які принципи належного врядування є ключовими для діяльності органів публічної влади?
5. Чим сервісна держава відрізняється від підходу, орієнтованого виключно на виконання адміністративних процедур?
6. Чим відрізняються оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація?
7. Які інструменти електронної демократії можуть використовуватися для залучення громадян?
8. Чим відрізняються внутрішня та зовнішня політика?
9. У чому полягають відмінності між європейською інтеграцією та євроатлантичною взаємодією?
10. Як співвідносяться національні інтереси, ризики та загрози?
11. Яке значення має стратегічне планування для національної безпеки?
12. Чому цифровізація публічних послуг має супроводжуватися заходами із захисту даних і забезпечення доступності?

3.3.10. Тренувальні тестові завдання

1. Який приклад найкраще ілюструє багаторівневе врядування?
 - А. Один орган влади самостійно реалізує програму без взаємодії з іншими учасниками.
 - Б. Органи різних рівнів координують свої дії, розподіляють завдання відповідно до повноважень і спільно працюють над реалізацією політики.
 - В. Орган місцевого самоврядування виконує виключно доручення центрального органу.

Г. Громадська організація самостійно визначає повноваження державних органів.

2. Яка ситуація найбільше відповідає принципу підзвітності?

А. Орган влади оприлюднює лише позитивні результати своєї діяльності.

Б. Посадова особа ухвалює рішення без пояснення його підстав.

В. Орган влади звітує про виконання програми, пояснює відхилення від плану та інформує про використання коштів.

Г. Орган влади передає всі управлінські рішення на розгляд громадських організацій.

3. Переведення паперових документів у цифрові файли без зміни процедур роботи – це передусім:

А. Цифрова трансформація.

Б. Оцифрування.

В. Електронна демократія.

Г. Інституційна реформа.

4. Який захід найбільш безпосередньо належить до інструментів електронної демократії?

А. Внутрішній електронний документообіг між працівниками установи.

Б. Автоматизований розрахунок заробітної плати.

В. Електронні консультації з громадськістю щодо проекту місцевої програми.

Г. Створення внутрішньої бази кадрових документів.

5. Яке твердження щодо європейської інтеграції та євроатлантичної взаємодії є правильним?

А. Це тотожні поняття, які позначають один процес.

Б. Європейська інтеграція стосується лише економічної політики.

В. Євроатлантична взаємодія стосується виключно освітніх обмінів.

Г. Вони мають різні інституційні рамки й завдання, хоча можуть перетинатися в питаннях безпеки та розвитку демократичних інституцій.

6. Орган влади обирає цифровий формат надання послуг, але частина мешканців не має доступу до інтернету. Який підхід є найбільш обґрунтованим?

А. Повністю скасувати альтернативні способи отримання послуг.

Б. Зберегти доступні альтернативні канали та врахувати потреби різних груп користувачів.

В. Відмовитися від оцінювання доступності, оскільки цифрові послуги є сучаснішими.

Г. Обмежити надання послуг особами, які мають цифрові навички.

7. Яке твердження найточніше описує конфлікт інтересів у публічній службі?

А. Будь-яка незгода між двома працівниками установи.

Б. Будь-яке розходження між позицією громадськості та рішенням органу влади.

В. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими повноваженнями, яка може вплинути на об'єктивність або неупередженість рішення.

Г. Ситуація, коли орган влади має кілька альтернатив для розв'язання проблеми.

8. Яке завдання найбільш безпосередньо пов'язане зі стратегічним плануванням у сфері національної безпеки?

А. Визначення загроз, національних інтересів, стратегічних цілей і пріоритетів реагування.

Б. Заміна всіх управлінських рішень оперативними дорученнями.

В. Відмова від оцінювання ризиків.

Г. Передавання повноважень у сфері безпеки організаціям, які не мають відповідної компетенції.

Правильні відповіді

№	Відповідь	Обґрунтування
1	Б	Багаторівневе врядування передбачає координацію учасників різних рівнів із дотриманням розподілу повноважень.
2	В	Підзвітність передбачає пояснення діяльності, результатів і використання ресурсів.
3	Б	Оцифрування означає переведення інформації в цифровий формат.
4	В	Електронні консультації забезпечують цифрову участь громадськості у виробленні політики.
5	Г	Європейська інтеграція та євроатлантична взаємодія мають різні цілі й інституційні рамки.
6	Б	Політика має враховувати цифрові бар'єри та забезпечувати доступність послуг.
7	В	Це визначення відображає сутність конфлікту інтересів.
8	А	Стратегічне планування пов'язує оцінювання загроз із визначенням цілей і пріоритетів.

3.4. Узагальнення розділу «Державна політика та врядування»

Після опрацювання розділу здобувачі освіти мають уміти:

- пояснювати зміст державної політики та принципи демократичного врядування;
- визначати етапи циклу політики;
- розрізняти входи, продукти, результати та вплив;
- застосовувати поняття економності, ефективності й результативності;
- визначати суспільні проблеми та формулювати цілі політики;
- розуміти призначення SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу й аналізу зацікавлених сторін;
- порівнювати альтернативи за визначеними критеріями;

- розрізняти моніторинг та оцінювання;
- пояснювати принципи належного врядування й особливості багаторівневої взаємодії;
- розуміти роль цифрових інструментів, європейської інтеграції та безпекової політики.

Контрольний принцип: у ситуаційному завданні потрібно спочатку визначити, яке поняття або управлінська проблема перевіряється, потім зіставити умови завдання з відповідним принципом чи моделлю та лише після цього обирати відповідь.

4. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

4.1. Система публічного управління: інституції, рівні та розподіл повноважень

4.1.1. Поняття та сутність публічного управління

Публічне управління – це діяльність публічних інституцій, спрямована на реалізацію суспільно значущих цілей, виконання публічних функцій, надання послуг і забезпечення взаємодії між владою та суспільством.

Його особливість полягає в тому, що управлінські рішення ухвалюються не лише з огляду на організаційні завдання конкретної установи, а й з урахуванням суспільного інтересу, прав людини, вимог законодавства та відповідальності перед громадянами.

Публічне управління охоплює кілька взаємопов'язаних складових:

- інституційну – систему органів та організацій, які виконують публічні функції;
- правову – законодавчі засади, компетенції, процедури та межі повноважень;
- організаційну – розподіл функцій, координацію, планування й організацію роботи;
- ресурсну – фінансове, кадрове, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення;
- комунікаційну – взаємодію між органами влади, громадянами та іншими учасниками;
- результативну – досягнення визначених цілей, якість послуг і оцінювання наслідків управлінських рішень.

У навчальних завданнях важливо розрізняти публічне управління як широку сферу діяльності та окремі управлінські функції, які виконує конкретний орган або посадова особа.

4.1.2. Основні учасники системи публічного управління

Система публічного управління включає інституції з різним правовим статусом і функціональним призначенням. Вони не є взаємозамінними: кожен учасник діє в межах визначеної компетенції.

<i>Учасник</i>	<i>Основне функціональне призначення</i>
Верховна Рада України	Здійснення законодавчої влади, визначення законодавчих засад державної політики та парламентський контроль у межах Конституції
Президент України	Виконання конституційно визначених повноважень глави держави
Кабінет Міністрів України	Забезпечення здійснення виконавчої влади, реалізація державної політики та координація діяльності органів виконавчої влади в межах компетенції
Центральні органи виконавчої влади	Реалізація державної політики у відповідних сферах відповідно до визначених повноважень
Місцеві державні адміністрації та інші уповноважені територіальні органи	Виконання визначених законом функцій на відповідному територіальному рівні
Органи місцевого самоврядування	Вирішення питань місцевого значення та здійснення власних і делегованих повноважень відповідно до законодавства
Організації громадянського суспільства	Представлення інтересів, участь у консультаціях, громадському контролі та партнерських ініціативах
Громадяни	Участь у демократичних процедурах, реалізація прав, звернення до органів влади та громадський контроль у передбачених законом формах

Зверніть увагу: парламент, Президент, Кабінет Міністрів, суди та органи місцевого самоврядування мають різний конституційно-правовий статус. Не можна механічно відносити всі публічні інституції до системи органів виконавчої влади.

4.1.3. Централізація, децентралізація та деконцентрація

Для розуміння організації публічного управління потрібно розрізняти три поняття.

Централізація – зосередження значної частини повноважень і прийняття рішень на центральному рівні управління.

Децентралізація – передавання або закріплення повноважень за нижчими територіальними рівнями чи самоврядними інституціями відповідно до встановленого правового порядку. В Україні реформа децентралізації пов'язана, зокрема, з посиленням спроможності територіальних громад і розвитком місцевого самоврядування.

Деконцентрація – розподіл повноважень між центральним органом та його територіальними підрозділами в межах тієї самої системи управління. При цьому територіальний підрозділ залишається частиною відповідної централізованої структури.

Для розмежування понять варто запам'ятати: децентралізація пов'язана з розподілом повноважень між різними рівнями або інституціями, а деконцентрація – з передаванням частини функцій усередині єдиної системи органу чи виконавчої влади.

4.1.4. Принципи організації публічного управління

До основних принципів належать:

– законність – діяльність здійснюється на підставі, у межах повноважень і в спосіб, визначені Конституцією та законами України.

– верховенство права – право є визначальним орієнтиром діяльності публічної влади, а рішення мають відповідати вимогам правової визначеності та захисту прав людини;

– Відповідальність і підзвітність – рішення та діяльність органів влади мають бути обґрунтованими й підлягати передбаченим законом формам контролю;

– відкритість і прозорість – забезпечення доступу до публічної інформації та зрозумілості управлінських процедур;

– компетентність – виконання функцій особами та інституціями, які мають належні повноваження й професійні спроможності;

– ефективність і результативність – раціональне використання ресурсів та досягнення встановлених цілей;

– участь громадян – створення можливостей для залучення суспільства до вироблення, реалізації та оцінювання політики;

– безперервність і послідовність – забезпечення виконання публічних функцій та узгодженості управлінських дій.

Ці принципи потрібно розглядати у взаємозв'язку. Наприклад, швидкість ухвалення рішення не може виправдовувати порушення законодавства, а економія коштів не повинна призводити до необґрунтованого погіршення доступності публічних послуг.

4.1.5. Функції публічного управління

Функції публічного управління відображають основні напрями діяльності, необхідні для досягнення визначених цілей.

– планування – визначення цілей, пріоритетів, ресурсів, строків і очікуваних результатів;

– організація – розподіл завдань, повноважень і відповідальності, формування організаційних структур;

– координація – узгодження дій підрозділів, органів та інших учасників;

– мотивація – створення умов для зацікавленості працівників у виконанні завдань і досягненні результатів;

– контроль – перевірка дотримання вимог, виконання завдань і використання ресурсів;

– моніторинг та оцінювання – відстеження показників, визначення ступеня досягнення цілей і підготовка пропозицій щодо вдосконалення діяльності.

У практичній ситуації одна управлінська дія може поєднувати кілька функцій. Наприклад, затвердження плану роботи є елементом планування, визначення відповідальних виконавців – організації, а погодження дій кількох підрозділів – координації.

4.1.6. Організаційні структури та розподіл відповідальності

Організаційна структура визначає, як розподіляються функції, повноваження, підпорядкування та комунікації всередині установи.

Найпоширеніші типи організаційних структур у теорії управління:

– лінійна – кожен працівник має визначеного безпосереднього керівника;

– функціональна – управління організоване за окремими функціями або спеціалізаціями;

– лінійно-функціональна – поєднує єдине лінійне підпорядкування з функціональною спеціалізацією;

– матрична – працівники можуть одночасно взаємодіяти з функціональним керівником і керівником проекту або програми;

У публічному управлінні структура має забезпечувати чіткість компетенцій, належну координацію, уникнення дублювання функцій і можливість визначити відповідального за результат.

Матричний підхід може бути корисним для міжвідомчих програм і проєктів, однак потребує чіткого розмежування повноважень та механізмів узгодження рішень.

4.1.7. Питання для самоперевірки

1. Що таке публічне управління та які його основні складові?
2. Чим відрізняються функціональні ролі Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України?
3. Які особливості компетенції органів місцевого самоврядування?

4. Чим відрізняються централізація, децентралізація та деконцентрація?
5. Які принципи мають забезпечувати законність і результативність публічного управління?
6. Чим відрізняються планування, організація та координація?
7. Які функції виконує контроль у системі публічного управління?
8. Як організаційна структура впливає на розподіл відповідальності?
9. У яких випадках доцільно використовувати матричну структуру?
10. Чому розмежування компетенцій важливе для запобігання дублюванню функцій?

4.1.8. Тренувальні тестові завдання

1. Яке твердження найточніше характеризує деконцентрацію?
 - А. Передавання повноважень від держави громадським організаціям без законодавчого регулювання.
 - Б. Розподіл частини повноважень між центральним органом та його територіальними підрозділами в межах єдиної системи управління.
 - В. Повна ліквідація центральних органів виконавчої влади.
 - Г. Передавання всіх державних функцій органам місцевого самоврядування.
2. Яка функція управління полягає в узгодженні дій кількох підрозділів для досягнення спільної мети?
 - А. Контроль.
 - Б. Мотивація.
 - В. Координація.
 - Г. Планування.
3. Який приклад відповідає принципу законності?
 - А. Посадова особа ухвалює рішення на власний розсуд незалежно від компетенції.
 - Б. Орган влади використовує зручну процедуру, навіть якщо вона суперечить закону.

В. Орган влади діє в межах повноважень і відповідно до встановленої законом процедури.

Г. Керівник передає свої повноваження іншій особі усно, незалежно від вимог законодавства.

4. Яка ситуація найбільше відповідає матричній організаційній структурі?

А. Усі працівники підпорядковуються лише одному керівникові, а проектні групи не створюються.

Б. Працівники різних функціональних підрозділів працюють над спільним проектом, взаємодіючи з функціональними керівниками та керівником проекту.

В. Кожен підрозділ виконує завдання без взаємодії з іншими.

Г. Усі рішення приймаються виключно на центральному рівні.

5. Яка дія найкраще відображає функцію контролю?

А. Визначення цілей на наступний рік.

Б. Розподіл завдань між працівниками.

В. Погодження графіків роботи кількох підрозділів.

Г. Перевірка виконання плану та відповідності фактичних результатів установленим вимогам.

6. Орган місцевого самоврядування встановив, що два підрозділи виконують однакові завдання, а відповідальність за кінцевий результат не визначена. Який крок є найбільш доцільним?

А. Збільшити кількість підрозділів.

Б. Передати всі функції одному працівникові без аналізу компетенцій.

В. Переглянути розподіл функцій, повноважень і відповідальності.

Г. Відмовитися від планування діяльності.

Правильні відповіді

№	Відповідь	Пояснення
1	Б	Деконцентрація відбувається всередині єдиної системи управління.
2	В	Координація забезпечує узгодженість дій учасників.
3	В	Законність вимагає діяти в межах повноважень і встановлених процедур.
4	Б	Матрична структура поєднує функціональну роботу та проєктну взаємодію.
5	Г	Контроль передбачає перевірку виконання завдань і дотримання вимог.
6	В	Чіткий розподіл функцій і відповідальності допомагає усунути дублювання.

4.2. Управлінські рішення та методи їх обґрунтування

4.2.1. Сутність управлінського рішення

Управлінське рішення – це свідомий вибір способу дії, спрямованого на розв’язання визначеної проблеми або досягнення управлінської мети в межах компетенції відповідного суб’єкта.

У публічному управлінні рішення мають враховувати не лише організаційні інтереси установи, а й законність, суспільні потреби, права людини, доступні ресурси та можливі наслідки для різних груп населення.

Типова логіка підготовки рішення охоплює:

1. виявлення та формулювання проблеми;
2. збір і перевірку необхідної інформації;
3. визначення мети та критеріїв вибору;
4. розроблення можливих альтернатив;
5. порівняння альтернатив і оцінювання ризиків;
6. вибір варіанта та його належне оформлення;
7. організацію виконання;

8. моніторинг результатів і коригування дій за потреби.

У реальних умовах окремі етапи можуть повторюватися. Наприклад, нові дані можуть вимагати перегляду альтернатив або уточнення мети.

4.2.2. Класифікація управлінських рішень

Рішення можна класифікувати за різними критеріями.

За рівнем управління:

- стратегічні – визначають довгострокові цілі та напрями розвитку;
- тактичні – конкретизують способи реалізації стратегічних цілей;
- оперативні – забезпечують виконання поточних завдань.

За характером проблеми:

- програмовані – приймаються для типових, повторюваних ситуацій за відомими процедурами;
- непрограмовані – потребують аналізу нової, складної або нестандартної ситуації.

За ступенем визначеності:

- рішення в умовах визначеності – наслідки альтернатив відносно передбачувані;
- рішення в умовах ризику – можливі наслідки та ймовірності їх настання можна оцінити;
- рішення в умовах невизначеності – інформації недостатньо для надійного визначення ймовірностей або наслідків.

Ця класифікація допомагає обрати відповідні методи аналізу. Для повторюваних завдань можуть застосовуватися стандартизовані процедури, тоді як складні рішення за невизначеності потребують сценарного аналізу, консультацій, оцінювання ризиків і перевірки припущень.

4.2.3. Методи аналізу проблем та альтернатив

під час підготовки управлінських рішень можуть використовуватися такі методи:

- дерево проблем – відображає центральну проблему, її причини та наслідки;

- дерево цілей – перетворює проблемну ситуацію на систему бажаних змін і взаємопов’язаних цілей;
- SWOT-аналіз – допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози;
- PESTLE-аналіз – використовується для дослідження зовнішніх політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників;
- аналіз витрат і вигід – зіставляє очікувані витрати та вигоди альтернатив, якщо їх можна обґрунтовано оцінити;
- багатокритеріальний аналіз – порівнює альтернативи за кількома критеріями, наприклад результативністю, вартістю, доступністю та ризиками;
- сценарне планування – дає змогу розглянути кілька можливих варіантів розвитку подій;
- статистичний аналіз – допомагає виявляти тенденції, залежності та відмінності на основі даних.

Метод обирають залежно від проблеми, доступності інформації, строків і складності рішення. Жоден окремий інструмент не гарантує правильності результату без належних даних і критичної перевірки припущень.

4.2.4. Ризики та невизначеність

Ризик – можливість настання події, яка може вплинути на досягнення цілей. Аналіз ризиків передбачає визначення потенційних подій, оцінювання їх імовірності та наслідків, а також планування заходів реагування.

Управління ризиками може включати:

- уникнення ризику;
- зменшення ймовірності його настання;
- зменшення можливих негативних наслідків;
- розподіл або передавання частини ризику в допустимих законом межах;

– прийняття ризику, якщо він обґрунтований і перебуває в прийнятних межах.

Невизначеність відрізняється від ризику тим, що наявної інформації може бути недостатньо для надійного визначення всіх можливих наслідків або ймовірностей.

За високої невизначеності доцільно використовувати сценарії, визначати критичні припущення, передбачати резерви й установлювати точки перегляду рішення. Це дає змогу адаптувати управлінські дії в разі зміни обставин.

4.2.5. Питання для самоперевірки

1. Що таке управлінське рішення та які його основні етапи?
2. Чим відрізняються стратегічні, тактичні й оперативні рішення?
3. Які рішення називають програмованими та непрограмованими?
4. У чому полягає різниця між умовами ризику й невизначеності?
5. Для чого використовують дерево проблем і дерево цілей?
6. Коли доцільно застосовувати багатокритеріальний аналіз?
7. Яке призначення сценарного планування?
8. Які способи реагування на ризики можна використовувати?
9. Чому під час підготовки рішення необхідно перевіряти його правові підстави?
10. Як організувати перегляд рішення за зміни зовнішніх обставин?

4.2.6. Тренувальні тестові завдання

1. Керівництво громади визначає пріоритети розвитку на п'ять років. До якого типу належить таке рішення?

- А. Оперативного.
- Б. Програмованого.
- В. Стратегічного.
- Г. Технічного.

2. Який інструмент найкраще підходить для визначення причин і наслідків конкретної суспільної проблеми?

- А. Дерево проблем.
- Б. Організаційний регламент.
- В. Календарний план.
- Г. Посадова інструкція.

3. Орган влади порівнює три альтернативи за вартістю, доступністю для населення, очікуваною результативністю та ризиками. Який метод є найбільш доречним?

- А. Виключно аналіз кадрової структури.
- Б. Багатокритеріальний аналіз.
- В. Лише статистичний опис одного показника.
- Г. Формальне погодження без порівняння альтернатив.

4. Яка ситуація найбільшою мірою характеризує ухвалення рішення в умовах невизначеності?

- А. Усі альтернативи мають відомі й однакові наслідки.
- Б. Рішення приймається за стандартною процедурою для повторюваної ситуації.
- В. Існують повні дані про всі можливі результати та їх імовірності.
- Г. Інформації недостатньо для надійного визначення всіх можливих наслідків і їх імовірностей.

5. Для чого застосовують сценарне планування?

- А. Щоб гарантувати єдиний незмінний прогноз.
- Б. Щоб розглянути кілька можливих варіантів розвитку подій і підготувати відповідні дії.
- В. Щоб відмовитися від аналізу ризиків.
- Г. Щоб замінити всі стратегічні цілі поточними завданнями.

Правильні відповіді

<i>№</i>	<i>Відповідь</i>	<i>Пояснення</i>
1	В	Стратегічні рішення визначають довгострокові напрями розвитку.
2	А	Дерево проблем структурує причини, центральну проблему та її наслідки.
3	Б	Багатокритеріальний аналіз дає змогу зіставляти альтернативи за різними параметрами.
4	Г	Невизначеність пов'язана з недостатністю інформації для надійного оцінювання наслідків.
5	Б	Сценарне планування готує організацію до різних можливих умов.

4.3. Нормативно-правове забезпечення публічного управління

Цей підрозділ присвячено правовим засадам діяльності органів публічної влади, підготовці нормативно-правових актів, дотриманню нормотворчих процедур і виявленню правових колізій. Під час підготовки до ЄДКІ важливо розуміти не лише значення нормативних актів, а й логіку їх розроблення, погодження, ухвалення та застосування.

4.3.1. Правові засади діяльності органів публічної влади

Діяльність органів публічної влади ґрунтується на Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах, ухвалених у межах компетенції відповідних суб'єктів.

Принцип законності означає, що органи публічної влади та їхні посадові особи повинні діяти на підставі, у межах повноважень і в спосіб, визначені Конституцією та законами України.

Для аналізу управлінської ситуації необхідно встановити:

1. Який орган або посадова особа уповноважені вирішувати відповідне питання?
2. Яка норма права визначає компетенцію?

3. Який нормативно-правовий акт регулює відповідні відносини?
4. Якої процедури необхідно дотриматися?
5. Чи відповідає заплановане рішення актам вищої юридичної сили?
6. Чи передбачені вимоги до оприлюднення, погодження, набрання чинності та контролю виконання?

Сам факт суспільної доцільності рішення не надає органу влади права діяти поза межами його компетенції.

4.3.2. Нормативно-правовий акт: поняття та ознаки

Нормативно-правовий акт – це офіційний письмовий акт компетентного суб'єкта нормотворення, який установлює, змінює або скасовує правові норми та розрахований на регулювання відповідних суспільних відносин.

Основні ознаки нормативно-правового акта:

- ухвалюється уповноваженим суб'єктом;
- має встановлену форму та структуру;
- містить правові приписи загального характеру;
- регулює визначене коло суспільних відносин;
- приймається з дотриманням передбаченої процедури;
- передбачає офіційне оприлюднення або доведення до відома у встановленому порядку, якщо цього вимагає законодавство.

Необхідно розрізняти нормативно-правові та індивідуальні акти.

Критерій	Нормативно-правовий акт	Індивідуальний акт
Призначення	Установлення або зміна правових норм	Вирішення конкретної справи чи питання
Коло адресатів	Визначається загальними ознаками	Конкретна особа, група осіб або ситуація
Характер дії	Застосовується до відповідних випадків, визначених нормою	Спрямований на конкретний випадок
Приклад	Нормативне положення про порядок надання послуги	Рішення щодо надання послуги конкретному заявнику

Остаточна правова кваліфікація документа залежить від його змісту, юридичних наслідків і вимог законодавства, а не лише від назви.

4.3.3. Ієрархія нормативно-правових актів

Нормативно-правові акти мають узгоджуватися між собою. Під час підготовки або перевірки проєкту акта необхідно встановити, чи відповідає він Конституції України, законам та іншим актам, що мають вищу юридичну силу.

У практичній роботі важливо враховувати:

- юридичну силу акта;
- компетенцію суб'єкта, який його ухвалив;
- предмет регулювання;
- територіальну та часову дію;
- спеціальні правила співвідношення правових норм.

Не слід механічно застосовувати правило «пізніший акт завжди має перевагу». Якщо акти суперечать один одному, необхідно з'ясувати їхню юридичну силу, сферу регулювання, час ухвалення та інші обставини, що мають правове значення.

4.3.4. Підготовка проєкту нормативно-правового акта

Підготовка проєкту нормативно-правового акта починається з визначення проблеми, що потребує правового врегулювання. Доцільність ухвалення нового акта необхідно обґрунтувати: іноді проблему можна розв'язати шляхом належного застосування чинного законодавства, зміни організаційних процедур або вдосконалення практики виконання вже встановлених норм.

Типова логіка підготовки проєкту охоплює:

1. Визначення проблеми та мети правового регулювання.
2. Аналіз чинного законодавства й повноважень суб'єкта нормотворення.
3. Визначення предмета та меж регулювання.
4. Розроблення тексту проєкту.
5. Перевірку узгодженості з актами вищої юридичної сили.

6. Проведення передбачених законодавством погоджень, консультацій та експертиз.

7. Доопрацювання проєкту за результатами розгляду.

8. Ухвалення, підписання, державну реєстрацію або офіційне оприлюднення – у випадках і порядку, передбачених законодавством.

9. Забезпечення застосування акта та, за потреби, оцінювання результатів його дії.

Це загальна схема. Конкретна процедура залежить від виду акта, суб'єкта нормотворення та чинних нормативних вимог.

4.3.5. Вимоги до юридичної техніки

Юридична техніка – це сукупність прийомів і правил підготовки, оформлення та систематизації правових документів, які забезпечують точність, зрозумілість і узгодженість правового регулювання.

Під час підготовки нормативно-правового акта потрібно дотримуватися таких вимог:

- точність формулювань: норма повинна мати однозначний зміст і не допускати довільного тлумачення;

- логічність структури: положення мають бути послідовними, взаємопов'язаними та системно організованими;

- термінологічна єдність: одне поняття в межах акта потрібно позначати послідовно;

- відсутність суперечностей: нові положення не повинні створювати необґрунтованих колізій із чинними нормами;

- визначеність прав та обов'язків: має бути зрозуміло, хто, що, у яких випадках і в який спосіб повинен або може робити;

- реалістичність виконання: потрібно враховувати ресурси, компетенції виконавців і можливість практичного застосування акта.

Типова структура нормативно-правового акта може містити назву, преамбулу за потреби, основні положення, прикінцеві та перехідні положення, а також додатки. Конкретна структура залежить від виду

документа та правил нормопроєктування, які застосовуються до відповідного суб'єкта.

4.3.6. Правова експертиза та оцінювання проєктів актів

Правова експертиза передбачає перевірку проєкту або документа на відповідність законодавству, компетенції суб'єкта, правилам юридичної техніки та іншим застосовним правовим вимогам.

Під час аналізу проєкту доцільно перевірити:

1. Чи має суб'єкт повноваження ухвалювати відповідний акт?
2. Чи відповідають його положення Конституції та актам вищої юридичної сили?
3. Чи немає суперечностей із чинними нормативними приписами?
4. Чи правильно визначено права, обов'язки та компетенцію учасників?
5. Чи не створює проєкт необґрунтованих обмежень прав людини?
6. Чи узгоджується термінологія в різних частинах документа?
7. Чи відповідають процедура та форма акта вимогам законодавства?

Залежно від предмета регулювання можуть бути потрібні й інші види експертизи або оцінювання, зокрема антикорупційна, гендерно-правова чи фінансово-економічна оцінка – у випадках, передбачених законодавством або відповідними процедурами.

4.3.7. Правові колізії та способи їх виявлення

Правова колізія – це суперечність між правовими нормами, які регулюють одне питання або визначають несумісні правила поведінки.

Колізії можуть виникати між актами різної юридичної сили, актами одного рівня, загальними та спеціальними нормами або положеннями, ухваленими в різний час.

Під час виявлення колізії потрібно:

- визначити норми, які суперечать одна одній;
- з'ясувати юридичну силу відповідних актів;
- перевірити компетенцію суб'єктів, які їх ухвалили;
- установити сферу застосування кожної норми;

- врахувати час ухвалення та співвідношення загальних і спеціальних положень;

- визначити правомірний спосіб усунення або розв’язання суперечності.

У правозастосуванні важливими орієнтирами є юридична сила акта, спеціальний характер норми та час її ухвалення. Проте їх застосування залежить від конкретної ситуації. Самостійно ігнорувати норму лише через припущення про колізію не можна.

Приклад. Орган місцевого самоврядування готує положення, яке встановлює додаткові вимоги до заявників на отримання публічної послуги. Перед ухваленням необхідно перевірити, чи має орган повноваження встановлювати такі вимоги та чи не суперечать вони законодавству, що регулює відповідну послугу.

4.3.8. Оприлюднення та набрання чинності нормативно-правовими актами

Після ухвалення нормативно-правового акта необхідно забезпечити виконання вимог щодо його підписання, державної реєстрації, офіційного оприлюднення та набрання чинності – залежно від виду акта й установлені процедури.

Необхідно розрізняти:

- ухвалення акта – прийняття рішення компетентним суб’єктом;
- підписання – оформлення акта відповідно до визначеної процедури;
- державну реєстрацію – спеціальну процедуру, передбачену для відповідних категорій актів;
- офіційне оприлюднення – доведення тексту акта до відома в установленому порядку;
- набрання чинності – момент, з якого акт починає діяти відповідно до законодавства.

Ці етапи не є тотожними. Порядок і момент набрання чинності потрібно встановлювати за правилами, що застосовуються саме до відповідного акта.

4.3.9. Питання для самоперевірки

1. Які основні ознаки нормативно-правового акта?
2. Чим нормативно-правовий акт відрізняється від індивідуального?
3. Чому під час підготовки акта необхідно перевіряти компетенцію суб'єкта нормотворення?
4. Які етапи охоплює підготовка проєкту нормативно-правового акта?
5. Що таке юридична техніка та для чого вона потрібна?
6. Які питання перевіряють під час правової експертизи?
7. Що таке правова колізія та які чинники враховують під час її розв'язання?
8. Чому не можна механічно вважати пізніший акт пріоритетним у будь-якій ситуації?
9. Чим відрізняються ухвалення акта, його оприлюднення та набрання чинності?
10. Які ризики виникають, якщо нормативно-правовий акт містить нечіткі або суперечливі формулювання?

4.3.10. Тренувальні тестові завдання

1. Орган місцевого самоврядування готує нормативний документ. Яка дія має передувати його ухваленню?
 - А. Обов'язкове погодження з усіма мешканцями громади незалежно від виду акта.
 - Б. Перевірка компетенції органу, правових підстав і відповідності проєкту законодавству.
 - В. Оприлюднення остаточного тексту до початку його розроблення.
 - Г. Передавання повноважень щодо ухвалення акта громадській організації.
2. Яка ознака найкраще відрізняє нормативно-правовий акт від індивідуального?
 - А. Наявність письмового тексту.
 - Б. Підпис уповноваженої особи.

В. Установлення правових норм загального характеру для відповідних суспільних відносин.

Г. Згадування конкретної установи в документі.

3. Під час перевірки проєкту встановлено, що його положення суперечать закону. Яка дія є найбільш обґрунтованою?

А. Ухвалити акт без змін, якщо він відповідає потребам установи.

Б. Залишити суперечливі положення для подальшого тлумачення виконавцями.

В. Перевірити суперечність і доопрацювати проєкт з урахуванням вимог акта вищої юридичної сили.

Г. Замінити закон внутрішнім розпорядженням установи.

4. Яке завдання найбільш безпосередньо належить до юридичної техніки?

А. Визначення загальної кількості працівників органу.

Б. Забезпечення точності термінів, логічності структури та однозначності правових формулювань.

В. Розрахунок кількості учасників публічних консультацій.

Г. Вибір програмного забезпечення для бухгалтерського обліку.

5. Яке твердження щодо правових колізій є правильним?

А. У будь-якому випадку застосовується акт, ухвалений пізніше.

Б. Будь-яку суперечність між документами можна усунути внутрішнім наказом установи.

В. Потрібно враховувати юридичну силу актів, компетенцію суб'єктів, сферу регулювання та інші юридично значущі обставини.

Г. Правові колізії не впливають на законність управлінських рішень.

6. Що означає набрання чинності нормативно-правовим актом?

А. Завершення роботи над його проєктом.

Б. Початок дії акта відповідно до визначених правових правил.

В. Першу нараду щодо його підготовки.

Г. Виключно оприлюднення проєкту для обговорення.

Правильні відповіді

№	Відповідь	Пояснення
1	Б	Акт має ухвалюватися компетентним суб'єктом із дотриманням правових вимог.
2	В	Визначальною є нормативність змісту, а не лише форма документа.
3	В	Проект має бути узгоджений із вимогами актів вищої юридичної сили.
4	Б	Юридична техніка забезпечує якість структури й формулювань правового документа.
5	В	Розв'язання колізії потребує комплексного юридичного аналізу.
6	Б	Набрання чинності означає початок дії акта за встановленими правилами.

4.4. Стратегічне управління та стратегічне планування

4.4.1. Поняття стратегічного управління

Стратегічне управління – це систематичний процес визначення довгострокових цілей, аналізу середовища, вибору напрямів розвитку, реалізації стратегічних рішень і оцінювання результатів.

У публічному управлінні стратегічний підхід дає змогу пов'язати суспільні потреби, державні та місцеві пріоритети, бюджетні ресурси, конкретні програми й показники досягнення результатів.

Основні етапи стратегічного управління:

1. Аналіз поточної ситуації та середовища.
2. Визначення проблем, потреб і пріоритетів.
3. Формування бачення та стратегічних цілей.
4. Визначення завдань, заходів і ресурсів.
5. Розроблення системи показників і відповідальності.
6. Реалізація стратегічних документів.

7. Моніторинг, оцінювання та коригування.

Стратегія не повинна зводитися до переліку загальних побажань. Вона має містити логічний зв'язок між проблемами, цілями, завданнями, ресурсами та очікуваними змінами.

4.4.2. Стратегічні документи та їх узгодженість

Стратегічні документи можуть розроблятися на національному, регіональному й місцевому рівнях відповідно до законодавства та встановлених процедур.

Під час підготовки документа потрібно забезпечити:

- узгодженість із документами вищого рівня;
- відповідність компетенції суб'єкта;
- обґрунтованість цілей на основі аналізу ситуації;
- реалістичність завдань і ресурсів;
- визначення відповідальних виконавців;
- встановлення показників виконання та результатів;
- механізми моніторингу й перегляду.

Стратегічні цілі мають відображати бажані зміни, а оперативні плани – конкретизувати, хто, що і в які строки робить для їх досягнення.

4.4.3. SWOT-аналіз у стратегічному плануванні

SWOT-аналіз дає змогу систематизувати чинники внутрішнього й зовнішнього середовища.

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)

Приклад для громади:

- сильна сторона – наявність активних молодіжних організацій;
- слабка сторона – недостатня координація між установами;
- можливість – доступність конкурсів грантової підтримки;
- загроза – скорочення ресурсів або погіршення безпекової ситуації.

Результати SWOT-аналізу потрібно використовувати для вибору стратегічних дій, а не лише для складання переліку чинників. Наприклад, наявність активних організацій може стати підставою для розвитку партнерств, а недостатня координація – для створення спільних механізмів планування.

4.4.4. Моніторинг і оцінювання стратегій

Моніторинг стратегічного документа дає змогу відстежувати виконання завдань і динаміку показників. Оцінювання допомагає встановити, чи сприяли реалізовані заходи досягненню цілей і які зміни потрібно внести.

Для кожного показника бажано визначити:

- назву та зміст;
- вихідне значення;
- цільове значення;
- джерело даних;
- періодичність збору;
- відповідального за вимірювання;
- спосіб використання результатів.

Відсутність вихідних даних ускладнює оцінювання прогресу. Тому систему показників доцільно проектувати одночасно зі стратегічними цілями, а не після завершення реалізації документа.

4.4.5. Питання для самоперевірки

1. Що таке стратегічне управління?
2. Які етапи охоплює стратегічне планування?
3. Чим стратегічна ціль відрізняється від оперативного завдання?
4. Як SWOT-аналіз допомагає формувати стратегічні рішення?
5. Чому стратегічні документи мають бути узгоджені з ресурсами?
6. Які характеристики повинен мати якісний показник результативності?
7. Чим відрізняються моніторинг та оцінювання стратегії?
8. Для чого встановлюють вихідні й цільові значення показників?

4.4.6. Тренувальні тестові завдання

1. Який елемент стратегічного документа безпосередньо відображає бажану довгострокову зміну?

А. Перелік поточних доручень.

Б. Стратегічна ціль.

В. Посадова інструкція.

Г. Графік внутрішніх нарад.

2. Яка дія є найбільш доцільною після виявлення під час моніторингу значного відставання від запланованих показників?

А. Ігнорувати відхилення до завершення стратегії.

Б. Автоматично скасувати всі стратегічні цілі.

В. Проаналізувати причини відхилення та визначити необхідні коригувальні заходи.

Г. Замінити показники без обґрунтування.

3. Який показник найкраще характеризує результативність програми підвищення доступності молодіжних послуг?

А. Кількість нарад робочої групи.

Б. Кількість сторінок стратегічного документа.

В. Кількість працівників, залучених до підготовки плану.

Г. Частка цільової групи, яка отримала доступ до визначених послуг відповідно до критеріїв програми.

Правильні відповіді

<i>№</i>	<i>Відповідь</i>	<i>Пояснення</i>
1	Б	Стратегічна ціль визначає бажану зміну в довгостроковій перспективі.
2	В	Аналіз відхилень дає змогу обґрунтовано коригувати реалізацію стратегії.
3	Г	Показник має відображати зміни, безпосередньо пов'язані з метою програми.

4.5. Проєктне управління в публічній сфері

Проєктне управління дає змогу організувати виконання конкретних завдань із визначеними цілями, строками, ресурсами та очікуваними результатами. У публічному секторі проєкти використовують для реалізації стратегій, упровадження управлінських змін, розвитку територій, модернізації послуг і розв'язання суспільно значущих проблем.

Під час підготовки до ЄДКІ важливо розуміти життєвий цикл проєкту, відмінності між проєктом і поточною діяльністю, логіку планування, управління ризиками та зв'язок між проєктними результатами й цілями державної політики.

4.5.1. Поняття та ознаки проєкту

Проєкт – це тимчасова, цілеспрямована діяльність, організована для створення унікального продукту, послуги або результату в межах визначених обмежень.

Основні ознаки проєкту:

- визначена мета;
- конкретні строки початку та завершення;
- очікуваний результат;
- обмежені ресурси;
- взаємопов'язані завдання;
- розподіл ролей і відповідальності;

- наявність ризиків та невизначеності;
- критерії оцінювання виконання.

Проект і поточна діяльність – не тотожні поняття. Поточна діяльність забезпечує регулярне виконання функцій організації, тоді як проект спрямований на досягнення конкретного результату в обмежений період.

Наприклад, щоденне надання адміністративних послуг є поточною діяльністю, а розроблення та впровадження нового електронного сервісу для їх отримання може бути проектом.

4.5.2. Життєвий цикл проекту

Життєвий цикл охоплює основні етапи від виникнення ідеї до завершення проекту та оцінювання отриманих результатів.

1. Ініціювання

Визначення проблеми, мети, очікуваного результату, зацікавлених сторін і попередньої доцільності проекту.

2. Планування

Визначення завдань, строків, ресурсів, бюджету, відповідальних осіб, показників і ризиків.

3. Реалізація

Виконання запланованих робіт, координація команди, використання ресурсів і взаємодія із зацікавленими сторонами.

4. Моніторинг і контроль

Відстеження строків, бюджету, обсягу робіт, якості та ризиків; за потреби – коригування плану.

5. Завершення

Приймання результатів, підготовка звітності, аналіз відхилень, фіксація отриманого досвіду та визначення подальшого використання результатів.

Моніторинг і контроль відбуваються не лише після реалізації проекту, а й протягом його виконання. На практиці їх здійснюють паралельно з реалізацією, щоб вчасно виявляти відхилення.

4.5.3. Мета, завдання та результати проєкту

Під час розроблення проєкту потрібно розмежовувати його мету, завдання, заходи, продукти та очікувані зміни.

<i>Елемент</i>	<i>Зміст</i>	<i>Приклад</i>
Проблема	Небажана ситуація, яку потрібно змінити	Молодь має обмежений доступ до консультаційних послуг
Мета	Бажана зміна, на досягнення якої спрямований проєкт	Підвищити доступність консультацій для молоді громади
Завдання	Основні напрями роботи	Організувати консультаційний сервіс і поінформувати цільову групу
Заходи	Конкретні дії в межах завдань	Підготувати фахівців, запустити сервіс, провести інформаційну кампанію
Продукти	Безпосередні результати виконаних робіт	Запущений сервіс, підготовлені фахівці, проведені консультації
Результати	Зміни для цільової групи	Збільшення кількості молодих людей, які отримують необхідну підтримку
Вплив	Довгострокові зміни, на які проєкт може вплинути	Поліпшення можливостей молоді для участі в житті громади

Поширена помилка – формулювати мету як перелік заходів. Наприклад, «провести п'ять тренінгів» описує діяльність, але не пояснює, якої суспільної зміни потрібно досягти.

4.5.4. Планування строків і ресурсів

План проєкту має показувати, які роботи необхідно виконати, у якій послідовності, хто відповідає за їх виконання та які ресурси потрібні.

Основні інструменти планування:

– структура декомпозиції робіт (WBS) – розподіл проекту на складові роботи й завдання.

– календарний план – визначення строків початку та завершення завдань.

– діаграма ганта – графічне відображення завдань і тривалості їх виконання в часі.

– матриця відповідальності – визначення ролей учасників у виконанні завдань.

– бюджет проекту – планування витрат за статтями та етапами.

– план закупівель – визначення потреб у товарах і послугах та строків їх придбання відповідно до застосовних правил.

Планування має враховувати залежність між завданнями. Наприклад, навчання працівників може розпочатися лише після підготовки програми та визначення учасників, а запуск електронного сервісу – після розроблення, тестування й перевірки його готовності.

4.5.5. Управління проектною командою та зацікавленими сторонами

Проектна команда об'єднує учасників, які виконують визначені завдання для досягнення спільної мети. Ефективність її роботи залежить від чіткого розподілу ролей, координації, комунікації та належного управління конфліктами.

Під час організації команди потрібно:

1. Визначити керівника проекту та відповідальних за основні напрями.
2. Установити завдання й очікувані результати для кожного учасника.
3. Узгодити канали та періодичність комунікації.
4. Визначити процедури ухвалення рішень і повідомлення про проблеми.
5. Забезпечити обмін інформацією та контроль виконання завдань.
6. Передбачити механізми врегулювання конфліктів і заміщення відповідальних осіб за потреби.

Зацікавлені сторони можуть впливати на проєкт, брати участь у його реалізації або зазнавати його наслідків. Їх потрібно залучати відповідно до ролі, інтересів і можливостей впливу.

4.5.6. Управління ризиками проєкту

Ризик проєкту – це невизначена подія або умова, яка в разі настання може позитивно чи негативно вплинути на цілі проєкту. У практиці управління особливу увагу приділяють загрозам, здатним призвести до затримок, перевищення бюджету, зниження якості або недосягнення запланованих результатів.

Типові ризики публічних проєктів:

- фінансові – недостатність фінансування, затримки платежів, зміни вартості;
- організаційні – нечіткий розподіл відповідальності, недостатня координація;
- кадрові – брак фахівців, плинність персоналу;
- правові – зміни нормативних вимог, помилки в оформленні документів;
- технічні – несправність обладнання, кіберзагрози, проблеми із цифровими сервісами;
- зовнішні – зміни безпекової ситуації, економічних умов або доступності партнерів.

Управління ризиками передбачає кілька послідовних дій:

1. ідентифікація ризиків;
2. оцінювання ймовірності та можливих наслідків;
3. визначення пріоритетності ризиків;
4. розроблення заходів реагування;
5. призначення відповідальних осіб;
6. регулярний перегляд ризиків і результатів реагування.

Для попередньої оцінки часто застосовують матрицю ризиків, у якій зіставляють імовірність події та серйозність її наслідків. Високопріоритетні ризики потребують першочергової уваги.

4.5.7. Моніторинг та оцінювання проєкту

Моніторинг допомагає перевіряти, чи виконується проєкт відповідно до плану. Оцінювання дає змогу визначити, наскільки проєкт досяг поставлених цілей, які зміни відбулися та які висновки можна використати в подальшій діяльності.

Для контролю проєкту використовують показники:

- виконання робіт і дотримання строків;
- використання бюджету;
- кількості створених продуктів;
- якості наданих послуг;
- досягнення результатів для цільової групи;
- рівня задоволеності учасників;
- сталості отриманих результатів після завершення фінансування.

Наприклад, для проєкту створення молодіжного консультаційного сервісу кількість проведених консультацій характеризує обсяг діяльності. Частка молоді, яка змогла отримати необхідну допомогу, краще відображає доступність послуги. А збереження роботи сервісу після завершення проєкту свідчить про сталість його результатів.

Важливо визначити показники, джерела даних, періодичність вимірювання та відповідальних осіб ще на етапі планування.

4.5.8. Питання для самоперевірки

1. Які основні ознаки відрізняють проєкт від поточної діяльності?
2. Які етапи охоплює життєвий цикл проєкту?
3. Чим відрізняються мета, завдання, заходи, продукти та результати проєкту?
4. Для чого використовують структуру декомпозиції робіт і діаграму Ганта?
5. Яку інформацію має містити бюджет проєкту?
6. Як розподіляють ролі та відповідальність у проєктній команді?
7. Які етапи передбачає управління ризиками?

8. Чим відрізняються моніторинг та оцінювання проєкту?
9. Чому показники результатів потрібно визначати до початку реалізації?
10. Як можна оцінити сталість результатів після завершення проєкту?

4.5.9. Тренувальні тестові завдання

1. Яка характеристика найбільш точно відрізняє проєкт від поточної діяльності?
 - А. Проєкт завжди реалізується державною установою.
 - Б. Проєкт має визначений строк і спрямований на досягнення конкретного результату.
 - В. Проєкт не потребує планування ресурсів.
 - Г. Проєкт не передбачає розподілу відповідальності.
2. Який інструмент найкраще підходить для графічного відображення строків виконання завдань?
 - А. SWOT-аналіз.
 - Б. Матриця зацікавлених сторін.
 - В. Діаграма Ганта.
 - Г. Дерево проблем.
3. Кількість проведених навчальних заходів у межах проєкту є показником:
 - А. Безпосереднього продукту або обсягу виконаних робіт.
 - Б. Довгострокового впливу на суспільство.
 - В. Економічної ефективності без додаткових даних.
 - Г. Сталості результатів після завершення проєкту.
4. Під час реалізації проєкту виявлено ймовірність затримки постачання обладнання. Яка дія є найбільш обґрунтованою?
 - А. Не враховувати ризик до моменту його настання.
 - Б. Автоматично припинити проєкт.
 - В. Проаналізувати ймовірність і наслідки затримки, визначити відповідального та підготувати заходи реагування.

Г. Змінити мету проєкту без аналізу причин.

5. Який показник найкраще характеризує результат проєкту з підвищення цифрових компетентностей працівників?

А. Кількість закуплених комп'ютерів.

Б. Кількість годин, витрачених на організацію навчання.

В. Кількість підготовлених презентацій.

Г. Частка учасників, які продемонстрували досягнення визначеного рівня цифрових компетентностей.

6. Що є основним призначенням моніторингу проєкту?

А. Перевіряти перебіг реалізації, виконання плану та динаміку показників.

Б. Замінювати проєктну мету поточними завданнями.

В. Оцінювати виключно професійні якості керівника.

Г. Проводити аналіз лише після завершення всіх робіт.

Правильні відповіді

<i>№</i>	<i>Відповідь</i>	<i>Пояснення</i>
1	Б	Проект має визначений часовий горизонт і конкретний результат.
2	В	Діаграма Ганта відображає завдання та строки їх виконання.
3	А	Кількість заходів показує обсяг виконаної діяльності або її безпосередній продукт.
4	В	Ризик необхідно оцінити та передбачити пропорційні заходи реагування.
5	Г	Показник відображає зміну компетентностей, а не лише ресурси чи виконані заходи.
6	А	Моніторинг забезпечує систематичне відстеження реалізації проекту.

4.6. Узагальнення: стратегічне та проектне управління

Стратегічне й проектне управління пов'язані, але виконують різні функції.

<i>Критерій</i>	<i>Стратегічне управління</i>	<i>Проектне управління</i>
Основний фокус	Довгострокові цілі та напрями розвитку	Конкретний результат у визначені строки
Часовий горизонт	Переважно довгостроковий	Обмежений життєвим циклом проекту
Основний документ	Стратегія або інший стратегічний документ	Проектний план та пов'язані документи
Ресурси	Розподіляються між пріоритетами й напрямками діяльності	Плануються для виконання визначеного обсягу робіт
Оцінювання	Досягнення стратегічних цілей і зміни в системі	Виконання обсягу робіт, строків, бюджету та

		досягнення результатів
--	--	------------------------

Проект може бути інструментом реалізації стратегії, але не замінює її. Стратегія визначає напрям розвитку, а проекти допомагають досягати окремих цілей у межах цього напрямку.

4.7. Управління публічними фінансами та бюджетування

Управління публічними фінансами забезпечує формування, розподіл і використання фінансових ресурсів для виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування. Для публічного управління важливо не лише забезпечити фінансування запланованих заходів, а й пов'язати бюджетні рішення з цілями політики, визначити відповідальних за використання коштів і оцінити отримані результати.

Під час підготовки до ЄДКІ варто зосередитися на бюджетному процесі, принципах бюджетної системи, програмно-цільовому методі, бюджетних програмах, фінансовій дисципліні та оцінюванні ефективності використання публічних ресурсів.

4.7.1. Поняття та основні завдання управління публічними фінансами

Публічні фінанси – це система фінансових відносин, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням ресурсів для виконання публічних функцій та забезпечення суспільних потреб.

Управління публічними фінансами охоплює:

- прогнозування доходів і планування видатків;
- підготовку та виконання бюджетів;
- фінансування державних і місцевих програм;
- управління бюджетними зобов'язаннями;
- бухгалтерський облік і звітність;
- внутрішній контроль та аудит;
- оцінювання результативності використання коштів.

Ключова особливість публічних фінансів полягає в тому, що фінансові рішення мають бути обґрунтованими, законними та спрямованими на

забезпечення суспільних потреб. Використання коштів оцінюється не лише за фактом здійснення видатків, а й за тим, чи досягнуто запланованих цілей.

4.7.2. Бюджетна система України

Бюджетна система України складається з державного бюджету та місцевих бюджетів. Її організація й функціонування визначаються Конституцією України, Бюджетним кодексом України та іншими нормативно-правовими актами.

Державний бюджет забезпечує фінансування загальнодержавних функцій і програм у межах бюджетного законодавства.

Місцеві бюджети є фінансовою основою виконання повноважень органів місцевого самоврядування та фінансування відповідних місцевих програм і послуг.

Для аналізу бюджетної системи потрібно розрізняти:

- доходи бюджету – податкові, неподаткові та інші надходження, визначені законодавством;
- видатки бюджету – кошти, спрямовані на реалізацію бюджетних програм і виконання функцій держави та місцевого самоврядування;
- кредитування бюджету – операції, пов'язані з наданням бюджетних кредитів і поверненням коштів відповідно до бюджетного законодавства;
- дефіцит бюджету – перевищення видатків бюджету з урахуванням відповідних особливостей бюджетного законодавства над його доходами;
- профіцит бюджету – перевищення доходів бюджету над видатками з урахуванням установлених законодавством правил.

Необхідно пам'ятати, що бюджет – це не лише фінансовий документ, а й інструмент реалізації державної та місцевої політики. Через бюджет визначаються фінансові можливості виконання програм, надання послуг і досягнення суспільно значущих цілей.

4.7.3. Принципи бюджетної системи

Під час підготовки до ЄДКІ слід знати основні принципи бюджетної системи України, закріплені Бюджетним кодексом України.

– єдність бюджетної системи – забезпечення єдиних правових засад, грошової системи, регулювання бюджетних відносин, бюджетної класифікації та звітності;

– збалансованість – відповідність повноважень на здійснення бюджетних видатків обсягу бюджетних надходжень і фінансування бюджету з урахуванням законодавчих вимог;

– самостійність – самостійність державного бюджету та місцевих бюджетів у межах, визначених законодавством;

– повнота – включення до бюджетів усіх надходжень і витрат, що відповідно до законодавства мають у них відображатися;

– обґрунтованість – формування бюджету на реалістичних макропоказниках, розрахунках і прогнозах;

– ефективність та результативність – досягнення запланованих цілей із використанням визначеного обсягу бюджетних ресурсів;

– субсидіарність – розподіл видів видатків між бюджетами з урахуванням наближеності надання публічних послуг до їх безпосереднього споживача та інших законодавчо визначених критеріїв;

– цільове використання бюджетних коштів – спрямування коштів на цілі, визначені бюджетними призначеннями та асигнуваннями;

– справедливість і неупередженість – розподіл суспільних ресурсів відповідно до правових засад і суспільних потреб;

– публічність та прозорість – відкритість бюджетного процесу й доступність інформації в установленому законодавством порядку.

Ці принципи взаємопов'язані. Наприклад, самостійність місцевих бюджетів не означає необмеженої свободи використання коштів: бюджетні рішення мають відповідати законодавству, установленим повноваженням і цільовому призначенню видатків.

4.7.4. Бюджетний процес

Бюджетний процес – це регламентована бюджетним законодавством діяльність учасників бюджетного процесу, пов'язана зі складанням,

розглядом, затвердженням, виконанням бюджетів, звітуванням про їх виконання та контролем за дотриманням бюджетного законодавства.

У загальному вигляді бюджетний цикл охоплює:

1. Прогнозування основних економічних показників і бюджетних надходжень.
2. Підготовку бюджетних пропозицій та проєкту бюджету.
3. Розгляд і затвердження бюджету уповноваженим суб'єктом.
4. Виконання бюджету за доходами та видатками.
5. Облік бюджетних операцій і підготовку звітності.
6. Розгляд звітів про виконання бюджету та здійснення контролю.

Конкретні процедури, строки й повноваження залежать від виду бюджету та чинної редакції бюджетного законодавства.

Важливо для ЄДКІ: затвердження бюджету не завершує бюджетний процес. Після цього відбуваються виконання бюджету, облік, звітування, контроль і оцінювання використання ресурсів.

4.7.5. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі

Програмно-цільовий метод – це підхід до планування та використання бюджетних коштів, який пов'язує бюджетні ресурси з конкретними цілями, завданнями, заходами й показниками результативності.

Його основна ідея полягає в переході від запитання «скільки коштів потрібно витратити?» до запитання «яких результатів потрібно досягти за рахунок бюджетних коштів?».

Основні елементи програмно-цільового методу:

- бюджетна програма – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети та завдань, виконання яких забезпечує головний розпорядник бюджетних коштів у межах визначених повноважень;
- мета бюджетної програми – загальне призначення програми та очікуваний напрям змін;
- завдання бюджетної програми – конкретизація діяльності, необхідної для досягнення її мети;

– напрями використання коштів – визначені цілі, на які спрямовуються бюджетні ресурс;

– показники результативності – параметри, за допомогою яких оцінюють виконання програми та досягнуті результати.

Показники результативності бюджетних програм зазвичай охоплюють:

1. показники затрат – обсяг ресурсів, необхідних для виконання програми;

2. показники продукту – кількість створених продуктів, наданих послуг або виконаних робіт;

3. показники ефективності – співвідношення ресурсів і продуктів або результатів;

4. показники якості – характеристики якості наданих послуг, виконаних робіт або досягнутих результатів.

Конкретні вимоги до показників залежать від виду бюджетної програми та застосовних нормативних правил.

Приклад. Місцева програма підтримки молодіжних центрів може передбачати фінансування приміщень, обладнання та діяльності центрів. Кількість профінансованих центрів характеризує продукт, а середня вартість надання послуги одному учаснику може бути показником ефективності. Зміна доступності послуг для молоді потребує окремого вимірювання.

4.7.6. Бюджетування, орієнтоване на результат

Бюджетування, орієнтоване на результат, передбачає зв'язок між бюджетними рішеннями та очікуваними змінами. Під час планування фінансування потрібно визначити не лише обсяг коштів, а й те, які завдання виконуватимуться, які продукти буде створено та яких результатів очікують.

Для обґрунтування бюджетних видатків необхідно:

- визначити суспільну потребу;
- установити мету й завдання програми;
- обґрунтувати потребу в ресурсах;
- порівняти очікувані результати з витратами;

- визначити показники та джерела даних;
- передбачити моніторинг і звітність;
- використати результати оцінювання для наступних бюджетних рішень.

Важливо розрізняти: освоєння коштів не дорівнює досягненню результату. Повне використання бюджетних асигнувань не доводить, що програма була результативною або ефективною.

4.7.7. Фінансовий контроль і аудит

Фінансовий контроль спрямований на дотримання бюджетного законодавства, правильність обліку, цільове використання коштів і належне виконання фінансових процедур.

У публічному секторі важливо розуміти відмінності між внутрішнім контролем, внутрішнім аудитом і зовнішнім державним фінансовим контролем.

– внутрішній контроль – сукупність заходів, процедур і управлінських дій, які допомагають установі досягати визначених цілей, дотримуватися законодавства, забезпечувати достовірність інформації та належне використання ресурсів;

– внутрішній аудит – діяльність, спрямована на надання незалежних і об’єктивних висновків та рекомендацій щодо вдосконалення управління, управління ризиками й контрольних процедур у межах установлених повноважень;

– зовнішній державний фінансовий контроль – контроль, який здійснюють уповноважені законом органи в межах їхньої компетенції.

Під час аналізу фінансових порушень потрібно з’ясувати їхній характер, правові підстави, причини та наслідки, а також визначити заходи для усунення порушень і запобігання їх повторенню.

4.7.8. Публічні закупівлі та ефективне використання ресурсів

Публічні закупівлі є одним з інструментів забезпечення потреб держави й територіальних громад у товарах, роботах і послугах. Їх організація має відповідати вимогам законодавства про публічні закупівлі.

Основними орієнтирами є:

- добросовісна конкуренція;
- прозорість і відкритість процедур;
- недискримінація учасників;
- об'єктивне визначення переможця;
- запобігання корупційним ризикам;
- раціональне використання бюджетних коштів.

Ефективність закупівлі не можна оцінювати виключно за найнижчою ціною. Потрібно враховувати відповідність предмета закупівлі потребі, якість, строк використання, витрати на обслуговування та інші законні критерії.

У практичних завданнях варто розрізняти обґрунтування потреби, планування закупівлі, проведення процедури, укладення й виконання договору, контроль якості та оплату відповідно до встановлених вимог.

4.7.9. Питання для самоперевірки

1. Що охоплює управління публічними фінансами?
2. Які основні складові бюджетної системи України?
3. Чим відрізняються доходи, видатки, дефіцит і профіцит бюджету?
4. Які принципи бюджетної системи потрібно враховувати під час планування видатків?
5. Які основні етапи бюджетного процесу?
6. У чому полягає сутність програмно-цільового методу?
7. Чим відрізняються показники затрат, продукту, ефективності та якості?
8. Чому повне використання бюджетних коштів не гарантує результативності програми?
9. Чим відрізняються внутрішній контроль, внутрішній аудит і зовнішній державний фінансовий контроль?
10. Які принципи мають забезпечувати законність і прозорість публічних закупівель?

4.7.10. Тренувальні тестові завдання

1. Який принцип бюджетної системи передбачає спрямування коштів на цілі, визначені бюджетними призначеннями?

- А. Самостійність.
- Б. Цільове використання бюджетних коштів.
- В. Субсидіарність.
- Г. Повнота.

2. Який показник найкраще характеризує безпосередній продукт бюджетної програми з проведення навчальних заходів?

- А. Загальна сума фінансування.
- Б. Середня вартість одного заходу.
- В. Кількість проведених навчальних заходів.
- Г. Частка учасників, які покращили свої професійні компетентності.

3. У чому полягає основна мета програмно-цільового методу?

А. Забезпечити використання всіх виділених коштів незалежно від результатів.

Б. Зв'язати бюджетні ресурси з цілями, завданнями та показниками результативності.

В. Замінити бюджетне планування переліком закупівель.

Г. Зменшити кількість бюджетних програм без оцінювання їх призначення.

4. Установа використала 100 % передбачених бюджетом коштів, але не досягла запланованих результатів. Який висновок є найбільш обґрунтованим?

А. Програма автоматично є результативною.

Б. Повне використання коштів доводить її ефективність.

В. Потрібно оцінити причини недосягнення цілей і відповідність використаних ресурсів отриманим результатам.

Г. Додатковий аналіз не потрібний.

5. Яке твердження правильно характеризує внутрішній аудит?

- А. Він полягає виключно в підписанні платіжних документів.
 - Б. Він замінює всі інші форми контролю.
 - В. Він здійснюється лише після ліквідації установи.
 - Г. Він спрямований на надання незалежних і об'єктивних висновків та рекомендацій щодо вдосконалення управління й контрольних процедур.
6. Який підхід найбільше відповідає принципам ефективних публічних закупівель?
- А. Вибір постачальника без обґрунтування та конкуренції.
 - Б. Урахування потреби, вимог законодавства, якості й обґрунтованих витрат протягом використання товару або послуги.
 - В. Вибір виключно за найнижчою початковою ціною незалежно від відповідності потребі.
 - Г. Відмова від планування закупівель.

Правильні відповіді

<i>№</i>	<i>Відповідь</i>	<i>Пояснення</i>
1	Б	Бюджетні кошти мають використовуватися за визначеним призначенням.
2	В	Кількість проведених заходів є показником безпосереднього продукту.
3	Б	Програмно-цільовий метод пов'язує ресурси з цілями та результатами.
4	В	Освоєння коштів саме по собі не доводить досягнення цілей.
5	Г	Внутрішній аудит оцінює управлінські й контрольні процеси та формує рекомендації.
6	Б	Закупівля має відповідати потребі, законодавству й принципам раціонального використання коштів.

4.8. Комунікації в публічному управлінні

Комунікації є необхідною умовою координації діяльності органів влади, взаємодії із громадянами та реалізації державної політики. Вони забезпечують обмін інформацією, пояснення рішень, отримання зворотного зв'язку й управління кризовими ситуаціями.

4.8.1. Поняття та функції публічних комунікацій

Публічні комунікації – це процес обміну інформацією між органами публічної влади, громадянами, організаціями та іншими зацікавленими сторонами щодо суспільно значущих питань.

Основні функції комунікацій:

- інформування про рішення, послуги та діяльність органів влади;
- пояснення цілей і підстав управлінських рішень;
- отримання зворотного зв'язку;
- залучення громадськості до вироблення політики;
- координація між органами та підрозділами;
- формування довіри через відкритість і послідовність;

– реагування на кризові ситуації.

Комунікація не зводиться до поширення повідомлень. Її ефективність залежить від того, чи отримала цільова аудиторія зрозумілу інформацію, чи може нею скористатися та чи передбачено можливість відповіді або зворотного зв'язку.

4.8.2. Внутрішні та зовнішні комунікації

Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією всередині організації: між керівництвом, підрозділами та працівниками.

Зовнішні комунікації спрямовані на взаємодію з громадянами, засобами масової інформації, громадськими організаціями, бізнесом та іншими зовнішніми учасниками.

Для належної організації комунікацій важливо визначити:

- цільову аудиторію;
- мету повідомлення;
- зміст і джерело інформації;
- відповідальний підрозділ або особу;
- канал комунікації;
- строки та періодичність інформування;
- спосіб отримання й опрацювання зворотного зв'язку.

4.8.3. Комунікації в кризових ситуаціях

Кризові комунікації передбачають оперативне й узгоджене інформування про ситуацію, яка може загрожувати безпеці людей, безперервності послуг або нормальній роботі інституцій.

Основні вимоги до кризової комунікації:

- своєчасність;
- достовірність;
- зрозумілість;
- узгодженість повідомлень між уповноваженими суб'єктами;
- регулярне оновлення інформації;
- чітке визначення офіційних джерел;

– урахування безпекових обмежень і захисту персональних даних.

Якщо інформація ще перевіряється, доцільно прямо повідомити про це, пояснити, що вже відомо, і зазначити, коли або де очікується наступне оновлення. Поширення неперевіраних відомостей може посилити паніку та знизити довіру до офіційних джерел.

4.8.4. Питання для самоперевірки

1. Які основні функції виконують комунікації в публічному управлінні?
2. Чим відрізняються внутрішні та зовнішні комунікації?
3. Які елементи потрібно визначити під час планування комунікацій?
4. Чому зворотний зв'язок є важливим для вироблення політики?
5. Які вимоги висуваються до кризових комунікацій?
6. Як орган влади має діяти, якщо інформація про кризову ситуацію ще перевіряється?

4.8.5. Тренувальні тестові завдання

1. Яка дія найкраще відображає двосторонню комунікацію органу влади з громадськістю?

- А. Публікація повідомлення без можливості відповіді.
- Б. Розміщення звіту без пояснення його змісту.
- В. Проведення консультацій із подальшим опрацюванням отриманих пропозицій.
- Г. Внутрішнє погодження документа без інформування зацікавлених сторін.

2. Як доцільно діяти під час кризи, якщо частина інформації ще не підтверджена?

- А. Поширити всі доступні чутки для забезпечення швидкості.
- Б. Повідомити перевірені факти, зазначити межі наявної інформації та інформувати про подальші оновлення.
- В. Повністю припинити інформування незалежно від обставин.
- Г. Надати суперечливі повідомлення через різні канали.

Правильні відповіді

<i>№</i>	<i>Відповідь</i>	<i>Пояснення</i>
1	В	Двостороння комунікація передбачає отримання й опрацювання зворотного зв'язку.
2	Б	Кризова комунікація має бути своєчасною, достовірною та прозорою щодо меж відомої інформації.

4.9. Цифровий розвиток, електронне урядування та електронна демократія

Цифрові технології змінюють способи організації публічного управління, надання адміністративних послуг, обміну інформацією та залучення громадян до ухвалення рішень. Для підготовки до ЄДКІ важливо розуміти відмінності між електронним урядуванням, цифровою трансформацією, електронними послугами й електронною демократією, а також знати основні можливості та ризики використання цифрових інструментів.

4.9.1. Електронне урядування: поняття та призначення

Електронне урядування (e-government) – використання інформаційно-комунікаційних технологій для вдосконалення діяльності органів публічної влади, надання послуг, обміну інформацією та взаємодії з громадянами й організаціями.

Основні напрями електронного урядування:

- електронний документообіг;
- електронні адміністративні та інші публічні послуги;
- цифрова взаємодія між органами влади;
- електронний доступ до публічної інформації;
- використання даних для обґрунтування управлінських рішень;
- цифрові інструменти участі громадян.

Електронне урядування не обмежується переведенням паперових документів в електронний формат. Його розвиток може передбачати перегляд адміністративних процедур, спрощення взаємодії між установами та усунення зайвих дій для користувачів.

Електронне урядування та цифрова трансформація – пов’язані, але не тотожні поняття. Електронне урядування зосереджується на застосуванні цифрових технологій у діяльності публічної влади, тоді як цифрова трансформація може охоплювати глибші зміни організаційних моделей, процесів і способів надання послуг.

4.9.2. Електронні публічні послуги

Електронні публічні послуги дають змогу отримувати певні послуги або виконувати адміністративні процедури за допомогою цифрових каналів.

До переваг електронних послуг належать:

- скорочення часу на отримання послуги;
- зменшення кількості особистих відвідувань установ;
- доступ до послуг незалежно від графіка роботи установи, якщо це передбачено сервісом;
- зручність подання заяв і документів;
- можливість відстежувати стан розгляду звернення;
- удосконалення обміну даними між органами влади.

Водночас цифрові послуги потребують належного захисту інформації, доступності для різних груп населення, технічної підтримки та відповідності законодавству.

Під час оцінювання електронної послуги необхідно враховувати не лише факт її створення, а й те, чи можуть люди реально нею скористатися, чи зрозумілий процес отримання та чи досягається очікуваний результат.

4.9.3. Відкриті дані та використання інформації

Відкриті дані – інформація, доступ до якої забезпечується у форматі, що дозволяє її автоматизоване опрацювання та повторне використання відповідно до встановлених правових умов.

Використання відкритих даних може сприяти:

- прозорості діяльності органів влади;
- громадському контролю;
- дослідженню суспільних проблем;
- розробленню цифрових сервісів;
- аналізу ефективності програм;
- підвищенню якості управлінських рішень.

Водночас відкритість інформації має узгоджуватися з вимогами щодо захисту персональних даних, інформації з обмеженим доступом та іншими законодавчими обмеженнями.

Важливо: відкриті дані не означають необмеженого оприлюднення будь-якої інформації, якою володіє орган влади.

4.9.4. Електронна демократія

Електронна демократія (e-democracy) – використання цифрових технологій для підтримки демократичних процесів, участі громадян у публічному житті та взаємодії з органами влади.

Інструменти електронної демократії можуть включати:

- електронні петиції;
- електронні консультації;
- електронні опитування;
- цифрові платформи для подання пропозицій;
- онлайн-обговорення проєктів рішень;
- інші законодавчо передбачені механізми електронної участі.

Електронну демократію потрібно відрізняти від електронного урядування. Електронне урядування охоплює ширше коло цифрових процесів діяльності органів влади, тоді як електронна демократія акцентує увагу на участі громадян у демократичних процесах.

Наприклад, електронне подання заяви на отримання адміністративної послуги є інструментом електронного урядування. Подання електронної

петиції щодо питання місцевого значення є інструментом електронної демократії.

4.9.5. Кібербезпека та захист інформації

Розвиток цифрового управління супроводжується ризиками несанкціонованого доступу до інформації, втрати даних, кібератак і порушення роботи цифрових сервісів.

Кібербезпека охоплює заходи, спрямовані на захист інформаційних систем, мереж і даних від кіберзагроз. Для органів публічної влади це має особливе значення через обробку персональних даних, службової інформації та інформації, необхідної для безперервності публічних послуг.

Основні напрями забезпечення захисту інформації:

- розмежування прав доступу до інформаційних систем;
- використання належних засобів автентифікації;
- регулярне оновлення програмного забезпечення;
- резервне копіювання та відновлення даних;
- навчання працівників правилам інформаційної безпеки;
- виявлення інцидентів і реагування на них;
- забезпечення безперервності критично важливих процесів.

Захист персональних даних передбачає їх обробку відповідно до визначеної мети, правових підстав і встановлених вимог. Організація не повинна збирати або оприлюднювати персональні дані без належних підстав.

4.9.6. Цифрова доступність та інклюзивність

Цифровізація публічних послуг має враховувати різні можливості користувачів. Частина людей може не мати достатніх цифрових навичок, стабільного доступу до інтернету або можливості користуватися певними інтерфейсами через особливості доступності.

Для забезпечення доступності цифрових послуг необхідно:

- використовувати зрозумілу мову та логічну структуру інтерфейсів;
- враховувати потреби людей з інвалідністю;
- забезпечувати сумісність із допоміжними технологіями;

- передбачати підтримку користувачів;
- зберігати альтернативні канали отримання послуг, коли це необхідно;
- перевіряти доступність сервісів на основі досвіду різних груп населення.

Ключова теза: цифровий сервіс є інструментом поліпшення доступу до послуги, а не самоціллю. Його результативність визначається тим, чи допомагає він користувачам розв'язувати свої завдання.

4.9.7. Питання для самоперевірки

1. Що таке електронне урядування та які завдання воно виконує?
2. Чим електронне урядування відрізняється від цифрової трансформації?
3. Які переваги та ризики пов'язані з електронними публічними послугами?
4. Що таке відкриті дані та як їх використовують у публічному управлінні?
5. Чим електронна демократія відрізняється від електронного урядування?
6. Які інструменти електронної демократії можуть застосовуватися на місцевому рівні?
7. Які основні загрози кібербезпеці можуть виникати в діяльності органів влади?
8. Які заходи допомагають забезпечити захист інформації?
9. Чому цифрові послуги мають відповідати вимогам доступності?
10. За якими критеріями можна оцінити результативність цифрового сервісу?

4.9.8. Тренувальні тестові завдання

1. Який приклад найкраще характеризує електронну демократію?
 - А. Переведення кадрових документів у цифровий формат.
 - Б. Використання внутрішньої системи електронного документообігу.
 - В. Проведення електронних консультацій щодо проекту рішення органу місцевого самоврядування.

- Г. Автоматизований розрахунок заробітної плати працівників.
2. Яке твердження щодо відкритих даних є правильним?
- А. Відкритими можуть бути будь-які персональні дані без обмежень.
- Б. Відкриті дані мають бути доступними для автоматизованого опрацювання та повторного використання відповідно до правових вимог.
- В. Відкриті дані використовуються виключно для внутрішніх потреб державних органів.
- Г. Публікація даних автоматично гарантує якість управлінських рішень.
3. Який захід найбільше сприяє кібербезпеці органу влади?
- А. Надання всім працівникам однакових необмежених прав доступу.
- Б. Відмова від резервного копіювання.
- В. Використання одного пароля для всіх інформаційних систем.
- Г. Розмежування доступу, регулярне оновлення систем і підготовка працівників.
4. Орган влади запустив електронну послугу, але частина мешканців не може нею скористатися через відсутність цифрових навичок. Яке рішення є найбільш обґрунтованим?
- А. Скасувати всі альтернативні способи отримання послуги.
- Б. Ігнорувати проблему, оскільки сервіс уже працює.
- В. Поліпшити доступність, забезпечити підтримку користувачів і передбачити альтернативні канали, коли це необхідно.
- Г. Обмежити доступ до послуги особами, які мають достатні цифрові навички.
5. Яке твердження найточніше розмежовує електронне урядування та електронну демократію?
- А. Електронне урядування охоплює цифровізацію діяльності органів влади й надання послуг, а електронна демократія акцентує увагу на цифровій участі громадян.
- Б. Електронне урядування стосується лише виборів, а електронна демократія – внутрішнього документообігу.

В. Обидва поняття означають виключно оприлюднення інформації на вебсайтах.

Г. Електронна демократія не передбачає використання цифрових технологій.

Правильні відповіді

№	Відповідь	Пояснення
1	В	Електронні консультації забезпечують цифрову участь громадян у виробленні рішень.
2	Б	Відкриті дані передбачають можливість автоматизованого опрацювання та повторного використання з дотриманням правових вимог.
3	Г	Захист систем потребує належного розмежування доступу, технічних заходів і навчання працівників.
4	В	Цифрові послуги мають враховувати потреби різних груп користувачів.
5	А	Електронне урядування охоплює ширше коло цифрових процесів, а електронна демократія зосереджується на участі.

4.10. Узагальнення розділу «Публічне управління»

Після опрацювання розділу здобувачі освіти мають уміти:

- пояснювати структуру системи публічного управління та функціональні ролі її учасників;
- розрізняти централізацію, децентралізацію та деконцентрацію;
- визначати основні функції управління та принципи розподілу відповідальності;
- аналізувати управлінські проблеми й обирати методи обґрунтування рішень;
- розуміти вимоги до підготовки нормативно-правових актів і виявлення правових колізій;
- пояснювати етапи стратегічного та проєктного управління;

- пов’язувати бюджетні ресурси з цілями, завданнями та показниками результативності;
- розрізняти внутрішній контроль, внутрішній аудит і зовнішній державний фінансовий контроль;
- застосовувати принципи публічних комунікацій;
- розрізняти електронне урядування, електронні послуги та електронну демократію;
- визначати ризики цифровізації й способи забезпечення інформаційної безпеки та доступності послуг.

Підсумкові ситуаційні завдання

Ситуація 1. Дублювання функцій. У структурі органу місцевого самоврядування два підрозділи виконують подібні завдання, але жоден не відповідає за кінцевий результат.

Завдання: визначте управлінську проблему, запропонуйте послідовність дій для перегляду функцій і поясніть, як оцінити результат організаційних змін.

Ситуація 2. Недосягнення результатів бюджетної програми. Програму профінансовано в повному обсязі, але заплановані показники результативності не досягнуто.

Завдання: поясніть, чому освоєння коштів не доводить результативності програми, визначте можливі причини відхилень і запропонуйте способи вдосконалення моніторингу.

Ситуація 3. Недоступність електронної послуги. Орган влади запустив цифровий сервіс, проте частина населення не може ним скористатися.

Завдання: визначте основні групи ризиків, запропонуйте заходи для підвищення доступності та сформулюйте показники оцінювання результативності сервісу.

Ситуація 4. Суперечність у проєкті нормативного акта. Під час правової експертизи виявлено, що проєкт рішення передбачає вимоги, які можуть суперечити законодавству.

Завдання: визначте, які питання необхідно перевірити, хто має оцінити проєкт у межах відповідних повноважень і чому ухвалення акта без усунення суперечностей є ризикованим.

Ситуація 5. Затримка публічного проєкту. Через затримку постачання обладнання проєкт ризикує не завершитися в запланований строк.

Завдання: визначте етапи управління ризиком, запропонуйте можливі коригувальні заходи та поясніть, як оцінити вплив змін на бюджет, строки й очікувані результати.

5. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

5.1. Поняття, принципи та організаційно-правові засади публічної служби

Публічна служба є одним із ключових механізмів функціонування держави та територіальних громад. Через діяльність публічних службовців забезпечуються реалізація державної політики, виконання законів, надання публічних послуг, підготовка управлінських рішень і взаємодія органів влади з громадянами.

Для підготовки до ЄДКІ важливо розрізняти поняття публічної служби, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Вони пов'язані між собою, але не є тотожними: мають різні правові підстави, порядок вступу, особливості проходження служби та правовий статус службовців.

5.1.1. Поняття та складові публічної служби

Публічна служба – узагальнене поняття, що охоплює професійну діяльність осіб, пов'язану з виконанням публічних функцій та реалізацією повноважень держави або територіальних громад. Його конкретний юридичний зміст залежить від нормативного контексту: у законодавстві різні види служби регулюються окремо.

До основних складових, які необхідно розрізняти під час підготовки до ЄДКІ, належать:

- державна служба – професійна діяльність державних службовців у державних органах та їх апаратах (секретаріатах), пов'язана з практичним виконанням завдань і функцій держави;
- служба в органах місцевого самоврядування – професійна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію повноважень місцевого самоврядування;
- інші види публічної служби – спеціальні види служби, правовий статус яких визначається окремими нормативно-правовими актами.

Не кожна особа, яка працює в державній установі чи органі місцевого самоврядування, автоматично є державним службовцем або посадовою особою місцевого самоврядування. Важливо враховувати характер посади, її правовий статус і законодавчі критерії віднесення до відповідного виду служби.

5.1.2. Принципи публічної служби

Публічна служба ґрунтується на принципах, які визначають вимоги до організації службової діяльності та поведінки службовців.

<i>Принцип</i>	<i>Зміст</i>
Верховенство права	Визнання людини, її прав і свобод найвищими цінностями та спрямування діяльності публічної влади на їх утвердження й забезпечення.
Законність	Діяльність у межах повноважень і відповідно до Конституції та законів України.
Професіоналізм	Належний рівень знань, компетентностей і практичних навичок для виконання службових завдань.
Політична неупередженість	Недопущення використання службових повноважень для підтримки політичних сил у випадках і межах, установлених законодавством.
Доброчесність	Дотримання етичних норм, пріоритет публічного інтересу, недопущення корупційної поведінки.
Рівний доступ до служби	Забезпечення можливості вступу на службу на підставі встановлених законом вимог без необґрунтованої дискримінації.
Прозорість і підзвітність	Відкритість діяльності у визначених законодавством межах та відповідальність за результати виконання повноважень.
Ефективність	Раціональне використання ресурсів і досягнення визначених результатів.

Перелік і формулювання принципів можуть відрізнятися залежно від виду служби. Під час підготовки слід окремо опрацювати принципи, закріплені законодавством про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

5.1.3. Нормативно-правові засади

Правове регулювання публічної служби утворює систему нормативно-правових актів різного рівня. До її основи належать:

- Конституція України;
- закони України, що регулюють державну службу та службу в органах місцевого самоврядування;
- законодавство про запобігання корупції, трудові відносини, звернення громадян, доступ до публічної інформації та захист персональних даних;
- підзаконні нормативно-правові акти, прийняті на виконання законів;
- акти органів державної влади та органів місцевого самоврядування в межах їхніх повноважень.

Для ЄДКІ важливо не лише запам'ятати назви законів, а й розуміти, яке питання регулює конкретний нормативно-правовий акт. Наприклад, порядок вступу на державну службу, правила етичної поведінки, декларування та врегулювання конфлікту інтересів належать до різних правових блоків.

Правову базу потрібно перевіряти за офіційними джерелами, насамперед за актуальними редакціями нормативно-правових актів у базі законодавства Верховної Ради України. Особливу увагу слід приділяти змінам, що набрали чинності на дату проведення ЄДКІ.

5.1.4. Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування: основні відмінності

Критерій	Державна служба	Служба в органах місцевого самоврядування
Основне призначення	Забезпечення виконання завдань і функцій держави	Забезпечення реалізації повноважень місцевого самоврядування

Організаційне середовище	Державні органи та їх апарати (секретаріати)	Органи місцевого самоврядування
Правовий статус	Визначається законодавством про державну службу та іншими актами	Визначається законодавством про місцеве самоврядування і службу в його органах
Вступ на службу	За процедурою, встановленою законодавством про державну службу	За процедурою, встановленою законодавством про службу в органах місцевого самоврядування
Особливості діяльності	Виконання повноважень держави	Виконання повноважень територіальних громад та органів місцевого самоврядування

Під час розв’язання тестових завдань потрібно орієнтуватися не лише на назву установи, а й на правовий статус посади та характер повноважень.

Питання для самоперевірки

1. Що розуміють під публічною службою?
2. Чим відрізняються державна служба та служба в органах місцевого самоврядування?
3. Чи є всі працівники державних установ державними службовцями? Обґрунтуйте відповідь.
4. Яке значення мають принципи законності, професіоналізму, доброчесності та політичної неупередженості?
5. Які групи нормативно-правових актів регулюють публічну службу?
6. Чому під час підготовки до ЄДКІ необхідно перевіряти чинні редакції законодавства?

Тестові завдання до підрозділу 5.1

1. Яка ознака найточніше характеризує державну службу?

- А. Будь-яка оплачувана робота в державній установі.
 - Б. Професійна діяльність із виконання завдань і функцій держави в межах встановленого правового статусу.
 - В. Виключно політична діяльність керівників держави.
 - Г. Добровільна участь громадян у роботі громадських організацій.
2. Яка характеристика відрізняє службу в органах місцевого самоврядування від державної служби?
- А. Вона не регулюється законодавством.
 - Б. Вона передбачає виконання виключно господарських функцій.
 - В. Вона пов'язана з реалізацією повноважень місцевого самоврядування.
 - Г. Вона не передбачає професійної діяльності.
3. Який принцип передбачає пріоритет публічного інтересу та недопущення корупційної поведінки?
- А. Децентралізація.
 - Б. Добросовісність.
 - В. Політична конкуренція.
 - Г. Адміністративна підпорядкованість.
4. Працівник державної установи виконує технічні функції, але його посада не належить до посад державної служби. Який висновок є правильним?
- А. Він автоматично має статус державного службовця.
 - Б. Він може бути державним службовцем лише за рішенням керівника.
 - В. Сам факт роботи в державній установі не надає статусу державного службовця.
 - Г. Він обов'язково належить до політичних посад.
5. Який принцип передбачає відсутність необґрунтованих обмежень під час вступу на публічну службу?
- А. Рівний доступ до служби.
 - Б. Централізація управління.
 - В. Службова ієрархія.

Г. Політична відповідальність.

6. Державний службовець використовує службові повноваження для підтримки політичної партії всупереч установленим законом обмеженням. Який принцип порушується насамперед?

А. Економічність.

Б. Політична неупередженість.

В. Децентралізація.

Г. Колегіальність.

Правильні відповіді: 1 – Б; 2 – В; 3 – Б; 4 – В; 5 – А; 6 – Б.

5.2. Вступ на публічну службу та проходження служби

Вступ на публічну службу передбачає дотримання встановлених законом вимог до кандидатів і процедур заміщення посад. Водночас порядок вступу, призначення, проходження служби та припинення службових відносин залежить від виду служби й категорії посади.

5.2.1. Основні етапи вступу на службу

Узагальнено процедуру вступу на службу можна представити як послідовність таких етапів:

- визначення потреби органу у відповідній посаді та її правового статусу;
- встановлення вимог до кандидата відповідно до законодавства;
- оголошення конкурсу або застосування іншої передбаченої законом процедури;
- подання кандидатом необхідних документів;
- перевірка відповідності встановленим вимогам та оцінювання кандидатів;
- прийняття рішення про призначення уповноваженим суб'єктом;
- оформлення вступу на службу та ознайомлення з умовами виконання посадових обов'язків.

Ця послідовність є навчальною схемою, а не універсальним алгоритмом для кожного виду публічної служби. Конкретні етапи, винятки та особливості визначаються чинним законодавством.

5.2.2. Вимоги до кандидатів

Під час вступу на службу можуть перевірятися:

- громадянство та інші встановлені законом передумови;
- рівень освіти;
- володіння державною мовою;
- професійні знання й компетентності;
- відповідність спеціальним вимогам до посади;
- відсутність законодавчо визначених обмежень щодо вступу на службу;
- дотримання інших вимог, передбачених для відповідного виду служби.

Необхідно розрізняти загальні вимоги до вступу на службу та спеціальні вимоги до конкретної посади. Наприклад, відповідність загальним вимогам не означає автоматичної відповідності професійним вимогам посади, яка передбачає спеціалізовані функції.

5.2.3. Проходження служби

Проходження служби охоплює професійну діяльність після призначення на посаду та пов'язані з нею кадрові процеси:

- виконання посадових обов'язків;
- оцінювання результатів службової діяльності;
- професійне навчання й підвищення кваліфікації;
- службове просування та переведення в установленому порядку;
- дотримання правил етичної поведінки;
- застосування передбачених законодавством заохочень і дисциплінарних заходів;
- припинення служби на визначених законом підставах.

Ключова логіка: вступ на службу – це процедура набуття відповідного статусу; проходження служби – сукупність правовідносин і кадрових процесів у період виконання службових обов'язків.

5.2.4. Оцінювання службової діяльності

Оцінювання дає змогу встановити, наскільки результати роботи службовця відповідають визначеним завданням, вимогам посади та очікуваним результатам.

Під час оцінювання важливо розмежовувати:

- завдання – що необхідно виконати;
- результат – що фактично виконано;
- показник – за якими критеріями оцінюють виконання;
- компетентність – які знання, уміння та поведінкові характеристики потрібні для належного виконання роботи.

Оцінювання не повинно зводитися лише до кількості виконаних завдань. Значення мають якість, дотримання строків, відповідність законодавству, ефективність використання ресурсів та інші визначені критерії.

Питання для самоперевірки

1. Які основні етапи охоплює вступ на публічну службу?
2. Чим відрізняються загальні вимоги до кандидата від спеціальних вимог до посади?
3. Які процеси охоплює проходження служби?
4. Для чого проводять оцінювання службової діяльності?
5. Чим відрізняються завдання, результат, показник і компетентність?
6. Чому процедури вступу на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування не можна вважати тотожними?

Тестові завдання до підрозділу 5.2

1. Яка дія логічно передусь призначенню кандидата на посаду, якщо законодавством передбачено конкурс?
 - А. Припинення службових відносин.
 - Б. Оцінювання кандидатів за встановленою процедурою.
 - В. Щорічне оцінювання результатів роботи.
 - Г. Присвоєння дисциплінарного стягнення.
2. Що найточніше характеризує проходження служби?

- А. Лише подання документів для участі в конкурсі.
- Б. Виключно прийняття рішення про призначення.
- В. Виконання службових обов'язків і пов'язані з ним кадрові процеси.

Г. Лише проведення співбесіди з кандидатом.

3. Яке твердження щодо вимог до кандидата є правильним?

- А. Загальні вимоги завжди замінюють спеціальні вимоги до посади.
- Б. Спеціальні вимоги встановлюються виключно усно керівником.
- В. Кандидат має відповідати вимогам, передбаченим для конкретної посади та виду служби.

Г. Вимоги до кандидатів не можуть залежати від характеру посадових обов'язків.

4. Яка мета оцінювання службової діяльності?

- А. Визначити відповідність результатів роботи встановленим завданням і критеріям.
- Б. Замінити всі інші процедури управління персоналом.
- В. Визначити політичні переконання службовця.
- Г. Автоматично припинити службові відносини.

Правильні відповіді: 1 – Б; 2 – В; 3 – В; 4 – А.

5.3. Управління персоналом у публічних організаціях

Управління персоналом у публічних організаціях спрямоване на забезпечення органу необхідними людськими ресурсами, розвиток професійних компетентностей працівників, організацію їхньої роботи та досягнення визначених управлінських результатів.

На відміну від кадрового діловодства, яке зосереджується переважно на оформленні документів і веденні кадрових процедур, управління персоналом охоплює ширше коло процесів: планування потреб, добір, адаптацію,

оцінювання, мотивацію, професійний розвиток і формування кадрового резерву.

5.3.1. Основні функції управління персоналом

Функція	Зміст
Планування персоналу	Визначення потреби в працівниках з урахуванням завдань органу, навантаження та компетентностей.
Добір і призначення	Пошук та оцінювання кандидатів відповідно до встановлених вимог і процедур.
Адаптація	Допомога новому працівникові в опануванні посадових завдань, внутрішніх процедур і професійних стандартів.
Оцінювання	Визначення результатів роботи та потреб у професійному розвитку.
Навчання й розвиток	Формування та вдосконалення знань, умінь і компетентностей.
Мотивація	Створення умов для належного виконання обов'язків і професійного розвитку.
Управління кар'єрою	Планування професійного просування відповідно до правових вимог і потреб організації.
Формування кадрового резерву	Підготовка потенційних кандидатів для заміщення посад, якщо такий механізм передбачено відповідними правилами.

Ефективне управління персоналом передбачає узгодження індивідуальних професійних цілей працівників із завданнями органу. Водночас кадрові рішення мають відповідати законодавству, принципам рівного доступу, професіоналізму та недискримінації.

5.3.2. Компетентнісний підхід

Компетентнісний підхід передбачає оцінювання не лише формальної освіти чи стажу роботи, а й здатності особи застосовувати знання та навички для виконання конкретних професійних завдань.

У контексті публічної служби важливими є такі групи компетентностей:

- професійні – знання законодавства, процедур, предметної сфери та інструментів роботи;
- аналітичні – здатність працювати з інформацією, виявляти проблеми й обґрунтовувати рішення;
- комунікативні – уміння взаємодіяти з громадянами, колегами та іншими заінтересованими сторонами;
- управлінські – планування, організація роботи, координація, контроль і оцінювання;
- цифрові – використання інформаційних систем, електронних сервісів та цифрових інструментів;
- етичні – доброчесність, відповідальність, неупередженість і дотримання професійних стандартів.

Компетентності необхідно співвідносити з функціями конкретної посади. Наприклад, для працівника, який готує аналітичні документи, особливого значення набувають робота з даними, критичне мислення та письмова комунікація; для керівника – організація роботи команди, делегування, управління конфліктами й відповідальність за результати.

5.3.3. Професійний розвиток і навчання

Професійний розвиток є складовою управління персоналом, яка допомагає підтримувати відповідність компетентностей працівників актуальним вимогам до роботи.

Його інструментами можуть бути:

- формальне навчання та програми підвищення кваліфікації;
- короткострокові тренінги й тематичні навчальні заходи;
- наставництво;

- обмін досвідом між працівниками та органами;
- участь у професійних мережах;
- самоосвіта;

навчання на основі аналізу результатів роботи та виявлених потреб.

Планування професійного розвитку доцільно здійснювати на підставі оцінювання потреб органу та працівників. Сам факт участі в навчанні не є достатнім свідченням його ефективності: необхідно враховувати, чи застосовуються набуті знання на практиці та чи поліпшуються результати роботи.

Питання для самоперевірки

1. Чим управління персоналом відрізняється від кадрового діловодства?
2. Які основні функції управління персоналом у публічній організації?
3. У чому полягає компетентнісний підхід?
4. Які групи компетентностей важливі для публічних службовців?
5. Як результати оцінювання можуть використовуватися для планування професійного розвитку?
6. За якими критеріями можна оцінити практичну результативність навчання персоналу?

Тестові завдання до підрозділу 5.3

1. Яка діяльність найбільш повно відповідає поняттю управління персоналом?
 - А. Виключно оформлення наказів і ведення особових справ.
 - Б. Планування потреб у персоналі, добір, адаптація, оцінювання та професійний розвиток.
 - В. Лише контроль за дотриманням трудової дисципліни.
 - Г. Виключно ведення фінансової звітності.
2. У чому полягає компетентнісний підхід?
 - А. В оцінюванні працівників лише за стажем роботи.
 - Б. У визначенні професійної придатності виключно за рівнем формальної освіти.

В. В оцінюванні здатності застосовувати знання, уміння та навички для виконання посадових завдань.

Г. У заміні професійних вимог особистими рекомендаціями.

3. Керівник виявив, що працівники мають труднощі з підготовкою аналітичних документів. Яка дія найбільш відповідає логіці управління персоналом?

А. Організувати навчання відповідно до виявленої потреби та оцінити його результати.

Б. Збільшити кількість документів, які вони мають готувати.

В. Відмовитися від оцінювання якості роботи.

Г. Замінити навчання формальним контролем відвідування робочого місця.

4. Який показник найкраще свідчить про практичну результативність професійного навчання?

А. Кількість виданих сертифікатів без аналізу результатів.

Б. Кількість проведених навчальних заходів незалежно від їхнього змісту.

В. Застосування набутих компетентностей і поліпшення результатів виконання службових завдань.

Г. Загальна тривалість навчання без оцінювання його змісту.

Правильні відповіді: 1 – Б; 2 – В; 3 – А; 4 – В.

5.4. Лідерство, командна робота та управлінська комунікація

Лідерство, здатність організовувати спільну роботу та ефективно комунікувати є важливими компетентностями публічних службовців, особливо тих, хто координує роботу підрозділів, реалізує проекти або взаємодіє з громадськістю.

У публічному управлінні лідерство не обмежується формальними повноваженнями керівника. Воно також виявляється у здатності визначати

напрям роботи, пояснювати цілі, підтримувати професійний розвиток працівників, сприяти співпраці та брати відповідальність за рішення.

5.4.1. Поняття та стилі лідерства

Лідерство – процес впливу на людей і групи для досягнення спільних цілей. Керівництво передбачає реалізацію формально визначених управлінських повноважень. Ці поняття взаємопов'язані, але не тотожні: керівник має посадові повноваження, тоді як лідерський вплив може ґрунтуватися також на професійній компетентності, довірі та здатності об'єднувати людей.

Основні стилі лідерства:

Авторитарний – керівник концентрує ухвалення рішень і визначає порядок виконання завдань. Може бути доречним у ситуаціях, що потребують швидкої координації, але за надмірного застосування обмежує ініціативу команди.

Демократичний – передбачає залучення працівників до обговорення та врахування їхніх пропозицій. Сприяє участі й відповідальності, хоча потребує часу на узгодження.

Ліберальний – передбачає значну самостійність працівників. Ефективність залежить від їхньої компетентності, відповідальності та зрозумілості цілей.

Ситуаційний – передбачає вибір способу керівництва залежно від завдання, обставин, досвіду працівників і рівня ризику.

Не існує універсального стилю, однаково ефективного за всіх обставин. У публічному управлінні вибір стилю має враховувати законність, відповідальність за рішення, потребу в координації та можливості залучення працівників.

5.4.2. Командна робота

Команда – група людей, які взаємодіють для досягнення спільного результату, узгоджують дії та розподіляють відповідальність відповідно до своїх ролей.

Ефективна командна робота передбачає:

- чітко визначену спільну мету;
- розподіл ролей і відповідальності;
- узгоджені правила взаємодії;
- обмін інформацією та зворотний зв'язок;
- довіру й взаємну повагу;
- конструктивне розв'язання конфліктів;
- оцінювання спільних результатів.

Під час організації команди керівник має враховувати професійні компетентності працівників, робоче навантаження, взаємозалежність завдань і потребу в координації. Делегування завдань не означає автоматичного зняття з керівника відповідальності за виконання його управлінських функцій.

Розподіл ролей у команді

У командній роботі можуть бути виокремлені такі функціональні ролі:

- координатор – узгоджує дії та підтримує спільне розуміння цілей;
- аналітик – опрацьовує інформацію та готує обґрунтування рішень;
- виконавець – забезпечує реалізацію визначених завдань;
- комунікатор – підтримує обмін інформацією між учасниками;
- контролер якості – перевіряє відповідність результатів визначеним вимогам.

Це функціональний розподіл, а не обов'язкова організаційна структура. Одна людина може виконувати декілька ролей, а склад команди має визначатися характером завдання.

5.4.3. Делегування та мотивація

Делегування – передавання працівникові конкретних завдань і необхідних повноважень для їх виконання в межах визначених правил.

Ефективне делегування передбачає:

- чітке формулювання очікуваного результату;
- визначення строків і критеріїв якості;

- надання необхідної інформації та ресурсів;
- узгодження меж самостійності;
- визначення способу комунікації та контролю;
- надання зворотного зв'язку.

Надмірний контроль може обмежувати самостійність працівників, тоді як недостатнє узгодження очікувань створює ризик невиконання завдання.

Мотивація – сукупність чинників, що спонукають людину до певної діяльності. У публічній організації вона може бути пов'язана з професійним розвитком, визнанням результатів, змістом роботи, можливостями впливати на суспільно важливі процеси, умовами праці та передбаченими законодавством матеріальними стимулами.

Мотивація не зводиться лише до матеріального заохочення. Водночас нематеріальні стимули не можуть замінювати належні умови праці та дотримання встановлених трудових і службових гарантій.

5.4.4. Управлінська комунікація

Управлінська комунікація забезпечує передавання інформації, координацію дій, узгодження рішень і зворотний зв'язок.

За напрямом руху інформації розрізняють:

- вертикальну комунікацію – між керівниками та підлеглими;
- горизонтальну комунікацію – між працівниками або підрозділами одного чи співставного рівня;
- зовнішню комунікацію – взаємодію органу з громадянами, громадськими організаціями, бізнесом, медіа та іншими установами.

Ефективна комунікація передбачає зрозумілі повідомлення, визначені канали передавання інформації, своєчасність, доступність для адресатів і можливість отримати зворотний зв'язок.

У конфліктних ситуаціях важливо відокремлювати факти від оцінок, з'ясовувати позиції сторін, визначати спільні інтереси та шукати рішення в межах законодавства й повноважень.

Питання для самоперевірки

1. Чим лідерство відрізняється від формального керівництва?
2. Які переваги та обмеження мають різні стилі лідерства?
3. Які умови необхідні для ефективної командної роботи?
4. Що передбачає делегування завдань?
5. Чому мотивацію персоналу не можна зводити лише до матеріального заохочення?
6. Чим відрізняються вертикальна, горизонтальна та зовнішня комунікація?
7. Як керівник може сприяти конструктивному розв'язанню конфліктів у команді?

Тестові завдання до підрозділу 5.4

1. Яке твердження найточніше розмежовує керівництво та лідерство?
 - А. Керівництво завжди неформальне, а лідерство – виключно формальне.
 - Б. Керівництво пов'язане з формальними повноваженнями, а лідерство – зі здатністю впливати на людей для досягнення спільних цілей.
 - В. Керівництво та лідерство є повністю тотожними поняттями.
 - Г. Лідерство не має значення для публічних організацій.
2. Який стиль лідерства передбачає залучення працівників до обговорення управлінських рішень?
 - А. Демократичний.
 - Б. Авторитарний.
 - В. Виключно директивний.
 - Г. Формально-адміністративний.
3. Керівник доручив працівникові підготувати аналітичну записку, але не визначив строків, очікуваного результату та доступних ресурсів. Який елемент управління потребує вдосконалення насамперед?
 - А. Система зовнішньої комунікації.
 - Б. Процедура делегування завдання.

В. Організаційна структура держави.

Г. Порядок формування бюджету.

4. Який приклад ілюструє горизонтальну комунікацію?

А. Міністерство надсилає обов'язкове доручення територіальному органу.

Б. Керівник надає працівникові завдання.

В. Два структурні підрозділи узгоджують спільний план роботи.

Г. Орган влади інформує громадян про нову послугу.

5. Який підхід найкраще сприяє конструктивному розв'язанню конфлікту в команді?

А. Ігнорування розбіжностей до моменту загострення.

Б. Визначення винної сторони без з'ясування обставин.

В. З'ясування позицій сторін, встановлення фактів і пошук прийняттого рішення в межах повноважень.

Г. Заборона працівникам висловлювати незгоду.

Правильні відповіді: 1 – Б; 2 – А; 3 – Б; 4 – В; 5 – В.

5.5. Професійна етика, доброчесність і запобігання конфлікту інтересів

Професійна етика та доброчесність є необхідними умовами належного функціонування публічної служби. Вони визначають вимоги до поведінки службовців, способів використання службових повноважень, взаємодії з громадянами та прийняття управлінських рішень.

Під час підготовки до ЄДКІ необхідно розрізняти етичні вимоги, обов'язкові правові норми, корупційні правопорушення та ситуації, у яких виникає конфлікт інтересів. Не кожне порушення етичних норм автоматично є корупційним правопорушенням, однак недоброчесна поведінка може створювати відповідні ризики.

5.5.1. Професійна етика публічного службовця

Професійна етика – сукупність моральних принципів і правил поведінки, які визначають належне виконання професійних обов'язків.

У діяльності публічних службовців особливого значення набувають:

- законність і повага до прав людини;
- доброчесність та особиста відповідальність;
- неупередженість під час виконання службових обов’язків;
- політична неупередженість у випадках і межах, установлених законодавством;
- професіоналізм і компетентність;
- коректне ставлення до громадян і колег;
- належне використання публічних ресурсів;
- збереження інформації з обмеженим доступом;
- недопущення використання посади для отримання неправомірної вигоди.

Етична поведінка передбачає не лише відсутність очевидних порушень. Вона також потребує оцінювання можливих наслідків рішень, уникнення упередженості та дотримання професійних стандартів у ситуаціях, коли законодавство не дає однозначної відповіді на всі практичні питання.

Етична дилема виникає тоді, коли службовець має обрати між альтернативами, що передбачають різні цінності, інтереси або можливі наслідки.

Для її аналізу доцільно:

- встановити факти та учасників ситуації;
- визначити застосовні правові норми й етичні вимоги;
- з’ясувати, чи існують приватні інтереси або інші чинники упередженості;
- оцінити можливі наслідки альтернативних дій;
- обрати законний і обґрунтований варіант;
- за потреби звернутися до уповноваженої особи або компетентного органу;
- документувати рішення, якщо цього вимагають обставини чи законодавство.

5.5.2. Добросовісність та антикорупційні обмеження

Добросовісність у публічній службі передбачає спрямованість службової діяльності на захист публічного інтересу, чесне виконання обов'язків, належне використання повноважень і недопущення поведінки, яка створює корупційні ризики.

До ключових напрямів антикорупційного регулювання належать:

- запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- дотримання обмежень щодо подарунків;
- запобігання використанню службових повноважень у приватних інтересах;
- дотримання встановлених вимог фінансового контролю;
- захист викривачів у передбачених законом випадках;
- повідомлення про визначені законодавством обставини та порушення;
- дотримання обмежень після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, якщо такі обмеження застосовуються до відповідної особи.

Для ЄДКІ важливо розуміти не лише зміст обмежень, а й логіку їх застосування: вони мають запобігати ситуаціям, у яких приватна заінтересованість може вплинути на об'єктивність виконання службових повноважень.

5.5.3. Конфлікт інтересів: поняття та види

Закон України «Про запобігання корупції» розмежовує потенційний і реальний конфлікт інтересів.

Потенційний конфлікт інтересів – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень чи вчинення дій під час виконання цих повноважень.

Реальний конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає

на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень чи вчинення дій під час виконання цих повноважень.

Приватний інтерес може бути зумовлений майновими або немайновими інтересами особи, зокрема пов'язаними з особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими відносинами.

Основна відмінність:

- потенційний конфлікт – приватний інтерес може вплинути на об'єктивність або неупередженість;
- реальний конфлікт – суперечність між приватним інтересом і повноваженнями вже впливає на об'єктивність або неупередженість.

Наявність приватного інтересу сама по собі не означає автоматичного вчинення корупційного правопорушення. Важливо встановити, чи пов'язаний він зі сферою службових повноважень і чи наявні передбачені законом ознаки конфлікту інтересів.

5.5.4. Дії у разі виникнення конфлікту інтересів

У разі виявлення конфлікту інтересів особа повинна діяти відповідно до вимог законодавства, зокрема щодо повідомлення про конфлікт і його врегулювання.

Загальна логіка дій:

- виявити приватний інтерес і визначити, чи пов'язаний він із виконанням службових повноважень;
- оцінити наявність ознак потенційного або реального конфлікту інтересів;
- повідомити про конфлікт у порядку та строки, визначені законодавством;
- не вчиняти дій і не приймати рішень у супереч установленим законом обмеженням;
- забезпечити врегулювання конфлікту передбаченим законодавством способом;

– дотримуватися встановленого порядку надалі, зокрема під час виконання аналогічних повноважень.

Конкретний порядок залежить від посади, повноважень, обставин конфлікту та спеціальних правил, установлених законом. Тому наведена послідовність є навчальною схемою, а не заміною правової консультації щодо конкретної ситуації.

Законодавство передбачає різні способи врегулювання конфлікту інтересів. Залежно від обставин вони можуть включати:

- усунення особи від виконання конкретного завдання, прийняття рішення або вчинення дії;
- обмеження доступу до певної інформації чи участі в конкретному процесі;
- перегляд обсягу службових повноважень;
- здійснення повноважень під зовнішнім контролем;
- інші передбачені законом заходи, зокрема переведення або звільнення за наявності законних підстав.

Спосіб врегулювання має відповідати характеру конфлікту та вимогам законодавства. Саме по собі усне погодження керівника не замінює обов’язкової процедури, якщо закон вимагає іншого порядку дій.

5.5.5. Подарунки та використання службових повноважень

Питання подарунків у публічній службі регулюється спеціальними антикорупційними нормами. Під час оцінювання конкретної ситуації необхідно з’ясувати:

- хто надає подарунок і кому;
- чи пов’язаний подарунок зі службовою діяльністю;
- чи надається він у зв’язку з виконанням службових повноважень;
- чи є особа, яка дарує, підлеглою або перебуває в іншому визначеному законом відношенні;
- чи застосовуються законодавчі заборони, винятки або граничні вартості.

Не можна виходити з припущення, що будь-який подарунок дозволений, якщо його вартість невелика. Так само не кожен подарунок за будь-яких обставин автоматично становить порушення: правова оцінка залежить від обставин і чинних законодавчих обмежень.

Окремим ризиком є використання службової інформації, майна, часу або повноважень для особистої вигоди чи на користь інших осіб. Публічні ресурси мають використовуватися відповідно до визначеного призначення та встановлених правил.

5.5.6. Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Участь у прийнятті рішення щодо близької особи

Посадова особа залучена до підготовки рішення, яке стосується організації, у якій працює її близька особа. Посадова особа має оцінити, чи виникає приватний інтерес, пов'язаний із виконанням її повноважень.

Питання: які обставини необхідно встановити та які дії слід здійснити?

Орієнтир для відповіді: визначити характер приватного інтересу, зміст посадових повноважень і можливий вплив цього інтересу на об'єктивність рішення; за наявності ознак конфлікту діяти відповідно до законодавчого порядку повідомлення та врегулювання.

Ситуація 2. Подарунок після надання адміністративної послуги

Громадянин пропонує працівникові органу влади подарунок після отримання послуги, пояснюючи це вдячністю за ввічливе ставлення.

Питання: чи достатньо пояснення громадянина, щоб визнати прийняття подарунка допустимим?

Орієнтир для відповіді: ні. Необхідно оцінити обставини надання подарунка, його зв'язок зі службовими повноваженнями та застосовні законодавчі обмеження.

Ситуація 3. Використання службової інформації

Працівник передає знайомій особі інформацію, отриману під час виконання службових обов'язків, щоб допомогти їй отримати перевагу в приватній справі.

Питання: які етичні та правові ризики виникають?

Орієнтир для відповіді: можливе неправомірне використання службової інформації, порушення вимог щодо її захисту та використання службового становища в приватних інтересах. Остаточна правова оцінка залежить від характеру інформації, повноважень особи й конкретних обставин.

Питання для самоперевірки

1. Що таке професійна етика публічного службовця?
2. Чим доброчесність відрізняється від формального дотримання законодавства?
3. Як розмежовуються потенційний і реальний конфлікт інтересів?
4. Чи означає сам факт наявності приватного інтересу автоматичне вчинення корупційного правопорушення?
5. Яких загальних дій має вжити службовець у разі виявлення конфлікту інтересів?
6. Чому подарунок необхідно оцінювати з урахуванням обставин його надання?
7. Які ризики виникають у разі використання службової інформації в приватних інтересах?
8. Які нормативно-правові акти необхідно перевірити під час аналізу конкретної антикорупційної ситуації?

Тестові завдання до підрозділу 5.5

1. У чому полягає основна відмінність між потенційним і реальним конфліктом інтересів?
 - А. Потенційний конфлікт стосується лише матеріальних інтересів, а реальний – лише нематеріальних.
 - Б. Потенційний конфлікт означає можливість впливу приватного інтересу, а реальний – наявність суперечності, що впливає на об'єктивність або неупередженість.
 - В. Реальний конфлікт виникає лише після судового рішення.

Г. Між цими поняттями немає різниці.

2. Посадова особа дізналася, що її приватний інтерес може бути пов'язаний із питанням, яке належить до її службових повноважень. Який підхід є правильним?

А. Ігнорувати ситуацію, якщо рішення ще не прийнято.

Б. Самостійно вирішити питання без повідомлення, незалежно від вимог закону.

В. Оцінити обставини та діяти відповідно до передбаченої законом процедури повідомлення й урегулювання конфлікту.

Г. Передати інформацію заінтересованій особі.

3. Яке твердження щодо приватного інтересу є правильним?

А. Будь-який приватний інтерес автоматично є корупційним правопорушенням.

Б. Приватний інтерес не має значення для службової діяльності.

В. Необхідно встановити зв'язок приватного інтересу зі службовими повноваженнями та наявність ознак конфлікту інтересів.

Г. Приватний інтерес може бути лише майновим.

4. Яка поведінка найбільше відповідає принципу доброчесності?

А. Використання службового становища для надання переваг знайомим.

Б. Прийняття рішень з урахуванням приватної вигоди.

В. Використання повноважень у межах закону з пріоритетом публічного інтересу.

Г. Приховування обставин, які можуть вплинути на неупередженість.

5. Працівник передає приватній особі службову інформацію для отримання нею переваги. Який ризик виникає насамперед?

А. Лише ризик неефективної командної роботи.

Б. Ризик неправомірного використання службової інформації та повноважень.

В. Лише ризик затримки документообігу.

Г. Ризик порушення правил внутрішнього розпорядку без інших можливих наслідків.

6. Чи можна визнати подарунок допустимим лише тому, що його надають як подяку?

А. Так, будь-яка подяка у формі подарунка дозволена.

Б. Так, якщо подарунок не передбачає письмової домовленості.

В. Ні, необхідно врахувати обставини надання подарунка та законодавчі обмеження.

Г. Ні, будь-які подарунки за будь-яких обставин заборонені.

Правильні відповіді: 1 – Б; 2 – В; 3 – В; 4 – В; 5 – Б; 6 – В.

5.6. Підсумок до розділу «Публічна служба»

Під час підготовки до ЄДКІ необхідно засвоїти взаємозв'язок правових, кадрових, управлінських та етичних аспектів публічної служби.

Основні положення для повторення:

Публічна служба охоплює різні види професійної діяльності, правовий статус яких визначається законодавством. Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування мають власні особливості.

Вступ на службу, проходження служби та припинення службових відносин здійснюються за процедурами, визначеними для відповідного виду служби.

Управління персоналом включає планування потреб, добір, адаптацію, оцінювання, мотивацію та професійний розвиток.

Лідерство та командна робота допомагають узгоджувати дії працівників і досягати спільних результатів.

Управлінська комунікація забезпечує координацію, обмін інформацією та зворотний зв'язок.

Професійна етика й доброчесність передбачають неупередженість, відповідальність і належне використання службових повноважень.

Потенційний і реальний конфлікт інтересів потрібно розмежовувати відповідно до законодавчих визначень.

У конкретних ситуаціях необхідно встановлювати фактичні обставини, визначати застосовні норми права та дотримуватися встановлених процедур.

Контрольний алгоритм розв'язання ситуаційних завдань

Під час аналізу ситуацій, пов'язаних із публічною службою, доцільно послідовно відповісти на п'ять запитань:

Який статус має особа? Державний службовець, посадова особа місцевого самоврядування, працівник установи чи представник іншої категорії.

Які повноваження вона виконує? Необхідно встановити зміст посадових обов'язків і межі компетенції.

Які правові норми застосовуються? Слід визначити відповідний закон і перевірити його чинну редакцію.

Яка проблема виникла? Наприклад, порушення процедури, неналежне виконання обов'язків, конфлікт інтересів або етична дилема.

Які дії є правомірними? Відповідь має ґрунтуватися на законодавстві, встановлених процедурах і фактичних обставинах, а не лише на загальному уявленні про бажану поведінку.

Цей алгоритм допомагає уникати типових помилок у тестах, коли відповідь здається етично прийнятною, але не враховує правового статусу особи або спеціального порядку врегулювання ситуації.

6. КОМПЛЕКСНЕ ПОВТОРЕННЯ ПЕРЕД ЄДКІ

Цей розділ призначений для перевірки того, наскільки впевнено здобувачі освіти застосовують знання з державної політики та врядування, публічного управління і публічної служби. Завдання охоплюють не лише відтворення понять, а й аналіз управлінських ситуацій, вибір обґрунтованих рішень та визначення належних дій у межах законодавства.

Під час виконання тестів важливо звертати увагу на формулювання запитання: чи потрібно визначити поняття, встановити причинно-наслідковий зв'язок, обрати інструмент управління або знайти правомірний спосіб дій. У ситуаційних завданнях необхідно враховувати умови кейсу, компетенцію відповідного органу та наявні обмеження.

6.1. Змішаний тренувальний тест

Оберіть одну найкращу відповідь, якщо в завданні не зазначено інше.

Блок А. Державна політика та врядування

1. Орган влади планує змінити механізм надання публічної послуги. Яка дія має передувати вибору остаточного варіанта рішення?

А. Негайне затвердження нового порядку.

Б. Визначення проблеми, її причин, заінтересованих сторін і можливих альтернатив.

В. Проведення інформаційної кампанії без аналізу проблеми.

Г. Збільшення фінансування незалежно від причин проблеми.

2. Який показник найкраще відображає результативність державної політики?

А. Кількість проведених робочих нарад.

Б. Кількість працівників, залучених до реалізації заходів.

В. Ступінь досягнення визначених цілей політики.

Г. Кількість підготовлених внутрішніх документів незалежно від їхнього використання.

3. Яке твердження найточніше характеризує доказову державну політику?

- А. Політика формується виключно на підставі думки керівника.
 - Б. Рішення обґрунтовуються даними, дослідженнями, аналізом альтернатив і прогнозуванням наслідків.
 - В. Рішення ухвалюються лише на основі міжнародного досвіду без урахування національного контексту.
 - Г. Рішення не переглядаються після початку реалізації.
4. Який інструмент доцільно застосувати для визначення сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз?
- А. SWOT-аналіз.
 - Б. Діаграма Ганта.
 - В. Календарний план.
 - Г. Аналіз посадових інструкцій.
5. Що є основною метою залучення громадськості до формування державної політики?
- А. Передавання всіх владних повноважень громадським організаціям.
 - Б. Заміна професійного аналізу голосуванням.
 - В. Отримання пропозицій, виявлення потреб і врахування позицій заінтересованих сторін.
 - Г. Усунення відповідальності органу влади за прийняті рішення.

Блок Б. Публічне управління

6. Яке твердження найточніше розмежовує децентралізацію та деконцентрацію?
- А. Обидва поняття означають виключно передачу функцій приватним організаціям.
 - Б. Децентралізація передбачає передачу повноважень на інший рівень публічного управління, а деконцентрація – розподіл повноважень у межах системи одного органу або виконавчої влади відповідно до законодавства.
 - В. Децентралізація стосується лише цифрових послуг.
 - Г. Деконцентрація означає повне припинення контролю.

7. Який інструмент найкраще підходить для планування строків і послідовності виконання проєктних завдань?

- А. Діаграма Ганта.
- Б. PESTLE-аналіз.
- В. Аналіз конфлікту інтересів.
- Г. Опитування громадської думки.

8. Орган влади оцінює альтернативні рішення за вартістю, очікуваним ефектом і соціальними наслідками. Який підхід є найбільш доречним?

- А. Вибір найдешевшої альтернативи без додаткового аналізу.
- Б. Порівняльний аналіз альтернатив за визначеними критеріями.
- В. Автоматичне продовження попередньої практики.
- Г. Вибір варіанта, який потребує найменшої кількості погоджень, незалежно від наслідків.

9. Який підхід найкраще відповідає програмно-цільовому методу бюджетування?

- А. Планування видатків без визначення очікуваних результатів.
- Б. Пов'язування бюджетних ресурсів із цілями, завданнями, результативними показниками та оцінюванням виконання програм.
- В. Розподіл коштів виключно за принципом рівних сум між усіма підрозділами.
- Г. Оцінювання бюджетної програми лише за обсягом освоєних коштів.

10. Який приклад найточніше характеризує електронну демократію?

- А. Використання електронної таблиці для внутрішнього обліку.
- Б. Електронне залучення громадян до консультацій, подання пропозицій або інших передбачених механізмів участі.
- В. Перехід на електронну пошту виключно для службового листування.
- Г. Перенесення паперового архіву до цифрового сховища без зміни процедур взаємодії.

Блок В. Публічна служба

11. Що визначає правовий статус особи, яка працює в державній установі?

- А. Виключно назва установи.
- Б. Рішення колег по роботі.
- В. Правовий статус посади, характер повноважень і відповідні законодавчі критерії.
- Г. Виключно тривалість роботи в установі.

12. Який підхід найкраще відповідає компетентнісному управлінню персоналом?

- А. Оцінювання лише за стажем роботи.
- Б. Оцінювання здатності застосовувати знання й навички для виконання професійних завдань.
- В. Призначення працівників без урахування вимог до посад.
- Г. Заміна професійного навчання неформальними рекомендаціями.

13. У чому полягає основна відмінність між потенційним і реальним конфліктом інтересів?

- А. Потенційний конфлікт пов'язаний лише з фінансами, а реальний – лише з особистими відносинами.
- Б. Потенційний конфлікт передбачає можливість впливу приватного інтересу, а реальний – суперечність, що впливає на об'єктивність або неупередженість.
- В. Реальний конфлікт виникає лише після звільнення зі служби.
- Г. Відмінності між цими поняттями немає.

14. Керівник делегує завдання працівникові. Яка дія є необхідною для належної організації роботи?

- А. Визначити очікуваний результат, строк, ресурси та межі самостійності.
- Б. Не повідомляти про критерії виконання.
- В. Передати завдання без доступу до необхідної інформації.
- Г. Повністю відмовитися від контролю незалежно від ризиків.

15. Який принцип передбачає використання службових повноважень відповідно до закону та в межах компетенції?

- А. Законність.
- Б. Конкурентність.
- В. Неформальність.
- Г. Автономність від законодавства.

6.2. Ситуаційні завдання міждисциплінарного характеру

У цих завданнях потрібно не лише обрати управлінський інструмент, а й обґрунтувати послідовність дій. Під час відповіді звертайте увагу на проблему, причини її виникнення, компетенцію органу, заінтересовані сторони, доступні ресурси та критерії оцінювання результату.

Ситуація 1. Низька результативність молодіжної програми

Орган місцевого самоврядування реалізує програму підтримки молоді. За результатами року встановлено, що заходи проведено в повному обсязі, але кількість молодих людей, які скористалися можливостями програми, виявилася значно нижчою за очікувану.

Завдання:

1. Визначте, у чому полягає управлінська проблема.
2. Запропонуйте способи з'ясування причин низького охоплення.
3. Назвіть заінтересовані сторони, яких варто залучити до аналізу.
4. Запропонуйте щонайменше три показники для оцінювання результативності програми.
5. Поясніть, чому факт виконання всіх запланованих заходів не обов'язково свідчить про досягнення мети програми.

Орієнтир для відповіді. Необхідно розмежувати виконання заходів і досягнення результатів. Доцільно проаналізувати доступність програми, поінформованість молоді, відповідність заходів її потребам та бар'єри участі. Можна застосувати опитування, аналіз адміністративних даних, консультації з молодіжними організаціями й молодіжними радами. Показниками можуть

бути частка цільової групи, охоплена програмою; рівень задоволеності учасників; частка учасників, які завершили програму або скористалися її можливостями; зміни у визначених цільових показниках.

Ситуація 2. Вибір між альтернативами управлінського рішення

Громада має обмежений бюджет і планує покращити доступ молоді до публічних послуг. Розглядаються три варіанти: створення нового молодіжного центру, модернізація наявного приміщення або розвиток мобільних і цифрових послуг.

Завдання:

1. Які критерії слід використати для порівняння альтернатив?
2. Які аналітичні інструменти можуть допомогти ухвалити рішення?
3. Чому найменша вартість не завжди означає найкращий варіант?
4. Як можна врахувати потреби молоді з різних населених пунктів громади?
5. Які ризики потрібно оцінити до ухвалення рішення?

Орієнтир для відповіді. Доцільно застосувати багатокритеріальний аналіз, оцінювання витрат і очікуваних вигід, аналіз ризиків та консультації з цільовими групами. Критеріями можуть бути доступність послуг, вартість створення й утримання, кількість потенційних користувачів, інклюзивність, кадрові потреби, сталість фінансування та очікувані соціальні результати.

Ситуація 3. Конфлікт інтересів у публічній службі

Посадова особа бере участь у підготовці рішення щодо розподілу ресурсів між організаціями. Одна з організацій пов'язана з особою, з якою посадовець має близькі особисті відносини.

Завдання:

1. Які обставини потрібно з'ясувати для визначення наявності конфлікту інтересів?
2. Які поняття необхідно розмежувати?
3. Які дії має здійснити посадова особа відповідно до законодавства?

4. Чому неупередженість важлива навіть тоді, коли рішення здається об'єктивно обґрунтованим?

5. Які організаційні механізми можуть зменшити ризик подібних ситуацій?

Орієнтир для відповіді. Необхідно встановити наявність приватного інтересу, його зв'язок зі службовими повноваженнями та можливий вплив на об'єктивність або неупередженість. Слід розрізняти потенційний і реальний конфлікт інтересів. Подальші дії визначаються законодавством про запобігання корупції та конкретними обставинами. До превентивних механізмів належать належне декларування відповідних обставин у передбачених законом випадках, повідомлення про конфлікт, визначення способу його врегулювання та внутрішні процедури контролю.

Ситуація 4. Цифровізація публічної послуги

Орган влади перевірив подання заяв на електронну форму. Через кілька місяців з'ясувалося, що частина громадян не може скористатися послугою через брак цифрових навичок, технічні проблеми або недоступність інтерфейсу для людей з інвалідністю.

Завдання:

Чи можна вважати цифровізацію успішною лише на підставі запуску електронної форми?

Які групи користувачів слід залучити до оцінювання?

Які показники дадуть змогу оцінити доступність і якість послуги?

Які альтернативні або допоміжні канали обслуговування варто розглянути?

Як забезпечити захист персональних даних під час удосконалення послуги?

Орієнтир для відповіді. Запуск електронної форми є продуктом проекту, але не доводить автоматично підвищення якості послуги. Потрібно оцінити фактичне використання, рівень успішного завершення процедури, час отримання послуги, кількість помилок і звернень по допомогу. До аналізу

варто залучити різні групи користувачів. Під час удосконалення потрібно врахувати цифрову доступність, захист персональних даних і передбачені законодавством вимоги до надання послуги.

Ситуація 5. Невиконання проєктних завдань

Міжвідомча команда реалізує проєкт із розвитку молодіжної участі. Частина завдань не виконується вчасно через нечіткий розподіл відповідальності та несвоєчасне передавання інформації між партнерами.

Завдання:

1. Які причини можуть зумовлювати затримки?
2. Які управлінські інструменти доцільно застосувати?
3. Як розподілити відповідальність між учасниками?
4. Які механізми комунікації допоможуть покращити координацію?
5. Як оцінити, чи вплинули вжиті заходи на результати проєкту?

Орієнтир для відповіді. Доцільно уточнити завдання, відповідальних, строки та очікувані результати; використати матрицю розподілу відповідальності, календарний план або діаграму Ганта. Потрібно встановити правила обміну інформацією, порядок ескалації проблем і регулярного перегляду ризиків. Результативність змін оцінюють за дотриманням строків, виконанням завдань, якістю результатів та досягненням запланованих цілей.

6.3. Ключі до змішаного тренувального тесту

№ завдання	Правильна відповідь	Основна тема
1	Б	Аналіз державної політики
2	В	Результативність політики
3	Б	Доказова політика
4	А	SWOT-аналіз
5	В	Участь громадськості
6	Б	Децентралізація та деконцентрація

7	А	Проектне управління
8	Б	Аналіз альтернатив
9	Б	Програмно-цільове бюджетування
10	Б	Електронна демократія
11	В	Правовий статус публічного службовця
12	Б	Компетентнісний підхід
13	Б	Конфлікт інтересів
14	А	Делегування
15	А	Законність

Орієнтовне оцінювання результатів

Для самоперевірки можна використати таку шкалу, яка не є офіційною шкалою оцінювання ЄДКІ:

13–15 правильних відповідей – основні поняття засвоєно; варто перейти до складніших ситуаційних завдань.

10–12 правильних відповідей – загальне розуміння сформоване, але потрібно повторити теми, у яких допущено помилки.

7–9 правильних відповідей – доцільно повернутися до відповідних підрозділів і повторити термінологію та логіку застосування інструментів.

0–6 правильних відповідей – рекомендовано пройти тематичні блоки повторно, після чого виконати тест ще раз.

Окрім кількості правильних відповідей, важливо перевіряти, чи можете ви пояснити, чому інші варіанти є неправильними. Саме це допомагає краще підготуватися до завдань, у яких схожі формулювання відрізняються однією принциповою ознакою.

6.4. Стратегія фінального повторення

За кілька днів до ЄДКІ доцільно зосередитися не на механічному перерахуванні всього матеріалу, а на перевірці ключових понять, відмінностей між близькими категоріями та вмінні застосовувати знання в практичних ситуаціях.

Пріоритетні теми для повторення:

Державна політика та врядування: цикл політики, доказовий підхід, аналіз проблеми, заінтересовані сторони, моніторинг і оцінювання.

Публічне управління: розподіл повноважень, управлінські рішення, стратегічне та проєктне управління, бюджетування, комунікація й цифровізація.

Публічна служба: правовий статус службовців, вступ і проходження служби, управління персоналом, лідерство, етика та конфлікт інтересів.

Міждисциплінарні завдання: вибір інструментів, обґрунтування рішень, оцінювання ризиків і визначення правомірних дій.

Під час повторення варто окремо опрацьовувати поняття, які легко сплутати: продукт і результат; результативність і ефективність; стратегічне та проєктне управління; електронне урядування та електронна демократія; державна служба та служба в органах місцевого самоврядування; потенційний і реальний конфлікт інтересів.

6.5. Нормативно-правова база для фінальної підготовки

Для перевірки правових положень слід користуватися офіційними текстами нормативно-правових актів у чинній редакції. Основні джерела для опрацювання:

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 11.10.2026).

2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 11.10.2026).

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14> (дата звернення: 11.10.2026).

4. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 11.10.2026).
5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> (дата звернення: 11.10.2026).
6. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 11.10.2026).
7. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-вр> (дата звернення: 11.10.2026).
8. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 11.10.2026).
9. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 11.10.2026).
10. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19> (дата звернення: 11.10.2026).
11. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр> (дата звернення: 11.10.2026).
12. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/586-14> (дата звернення: 11.10.2026).
13. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 11.10.2026).

14. Інші нормативно-правові акти відповідно до тематичних блоків чинної програми ЄДКІ зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».