

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВІ

---

УДК 35.082.4

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1\(13\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1(13)-202-213)

*Гайдученко Світлана Олександрівна,*

*доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 61098, м. Харів вул. Холодногірська, 4, кв.182, тел.: 0672611301, e-mail: [gaiduchenko\\_svet@ukr.net](mailto:gaiduchenko_svet@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0003-3173-4763>*

## ПРИЙНЯТТЯ ВІДПОВІДАЛЬНИХ І СВОЄЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ВИКЛИК СУЧАСНОСТІ

**Анотація.** Необхідність прийняття відповідальних і своєчасних рішень в умовах публічного управління, особливо на регіональному рівні, вимагає переходу від адміністративно-командних до ринкових методів господарювання. При цьому якість прийнятих рішень є цілком залежною від ускладнень економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних, екологічних процесів тощо. Чітко визначені напрями та темпи соціально-економічних процесів є одним із ключових чинників удосконалення системи управлінських рішень, що обумовлює вимоги до оперативності їх прийняття та реалізації. Все це свідчить про актуальність даної проблеми для сфери публічного управління.

Світова практика побудови моделі електронного урядування доводить, що в сучасних умовах електронний формат управління є інструментом забезпечення відкритості, прозорості й ефективності публічно-управлінської діяльності органів влади всіх рівнів, в силу наявності необхідного для прийняття управлінського рішення об'єму та рівня якості інформаційного ресурсу. Мережевий принцип взаємодії дозволяє суттєво знизити видатки традиційної політико-правової регламентації суспільних процесів, забезпечити більш мобільну взаємодію з громадськими інститутами та структурами, підвищити взаємну відповідальність за наслідки реалізації управлінських рішень. Саме цей принцип і змінює парадигму державного управління у бік публічного врядування, що обумовлює відхід від традиційної бюрократії й активне використання інноваційних технологій в управлінській діяльності.

Мережева модель взаємодії у сфері публічного врядування активно розвивається, і цілком вірогідно, що саме вона буде здатна забезпечити відповідальні та своєчасні управлінські рішення та адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

У даному дослідженні обґрунтовано об'єктивні передумови прийняття управлінських рішень органами публічної влади в сучасній Україні. Запропоновано окремі

напрями адаптації зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень в умовах електронного урядування та публічного врядування.

**Ключові слова:** органи публічної влади, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, управлінське рішення, публічне врядування, електронне урядування, мережевий формат управління.

**Haiduchenko Svitlana Aleksandrivna,**

*Doctor of Science in Public Administration, Associate professor, Professor of Management and Administration Department; O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 61098, Kharkiv, Str. Kholodnohirska, 4, ap.182, tel.: 0672611301, e-mail: gaiduchenko\_svet@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-3173-4763>*

## **ADOPTION OF RESPONSIBLE AND TIMELY MANAGEMENT DECISIONS BY PUBLIC AUTHORITIES AS A CHALLENGE OF THE MODERN**

**Abstract.** The need for responsible and timely decisions in public administration, especially at the regional level, requires a transition from administrative-command to market management methods. The quality of decisions is entirely dependent on the complications of economic, industrial, financial, political, social, environmental processes and so on. Clearly defined directions and rates of socio-economic processes are one of the key factors in improving the system of management decisions, which determines the requirements for the efficiency of their adoption and implementation. All this indicates the relevance of this problem for the field of public administration.

The world practice of building a model of e-government proves that in modern conditions the electronic format of management is a tool to ensure openness, transparency and efficiency of public administration of all levels, due to the necessary volume and level of information resources. The network principle of interaction allows to significantly reduce the costs of traditional political and legal regulation of social processes, to ensure more mobile interaction with public institutions and structures, to increase mutual responsibility for the consequences of the implementation of management decisions. It is this principle that changes the paradigm of public administration towards public governance, which leads to a departure from the traditional bureaucracy and the active use of innovative technologies in management.

The network model of cooperation in the field of public governance is actively developing, and it is likely that it will be able to provide responsible and timely management decisions and adequately respond to the challenges of the external environment.

This study substantiates the objective prerequisites for making management decisions by public authorities in modern Ukraine. Some directions of adaptation of foreign experience of making managerial decisions in the conditions of e-government and public governance are offered.

**Keywords:** public authorities, public authorities, local governments, management decisions, public governance, e-government, network management format.

**Постановка проблеми.** Визначення та обґрунтування перспективних напрямів розвитку системи прийняття управлінських рішень обумовлено демократизацією суспільства, а також низкою інших чинників, які характеризують соціально-економічний розвиток регіону. Необхідність прийняття відповідальних і своєчасних рішень в умовах публічного (багаторівневого) управління, особливо на регіональному рівні, вимагає переходу від адміністративно-командних до ринкових методів господарювання. При цьому якість прийнятих рішень є цілком залежною від ускладнень економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних, екологічних процесів; розширення обсягів інформації; рівня обробки основних і допоміжних даних тощо. Чітко визначені напрями та темпи соціально-економічних процесів є одним із ключових чинників удосконалення системи управлінських рішень, що обумовлює вимоги до оперативності їх прийняття та реалізації.

Усе це свідчить про безперечну актуальність озвученої науково-практичної проблеми для сфери публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання прийняття управлінських рішень у наш час є предметом для теоретичних розвідок багатьох фахівців у різних сферах людської діяльності. Їх актуалізація у сфері публічного управління пов'язана з її доленосним характером діяльності, яка відбивається на життєдіяльності суспільства. З'ясовували зміст процедури прийняття управлінських рішень такі українські дослідники: В. Авер'янов, В. Бакуменко, А. Васильєва, С. Гук, В. Козбаненко, А. Крупник, А. Мельник,

Н. Нижник, Н. Чумаченко та ін. Окремі аспекти упорядкування та удосконалення механізмів реалізації управлінських рішень, розробки системи інформаційно-аналітичного забезпечення їх підготовки, вивчення об'єктивних передумов прийняття ефективних управлінських рішень у сфері публічного управління досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними дослідниками, як: В. Бабаєв, В. Бакуменко, С. Гайдученко, В. Горбатенко, А. Дегтяр, А. Ігнат'єва, Ю. Ковбасюк, С. Марова, М. Мескон, О. Оболенський, Д. Осборн, Г. Саймон, С. Серьогін, Ф. Томпсон, О. Уайт, Р. Фатхутдінов, А. Халецька, С. Чернов, Д. Юдін та ін. Утім, проблема забезпечення ефективності/результативності управлінських рішень в умовах реформування українського суспільства та держави, а також зовнішніх глобальних викликів залишається недостатньо дослідженою та дуже актуальною.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування об'єктивних передумов прийняття управлінських рішень органами публічної влади в Україні, а також адаптація відповідних зарубіжних практик в умовах електронного урядування та публічного врядування.

**Виклад основного матеріалу.** У перші роки незалежності в Україні у відповідь на виклики сучасності актуалізувалася проблема проведення системних реформ, від реалізації яких залежить її майбутнє. Ці реформи носять глобальний характер, оскільки охоплюють не тільки державу, а й суспільство, яке у наш час опинилося на межі різних цивілізацій – постіндустріальної й інформаційної. Остання характеризується безмежною інформаційною насиченістю всіх сфер

життєдіяльності людства, тому на такий виклик нашої сучасності Україна, як і усі прогресивні держави, відповіла низкою керівних документів державної політики, як-то: Стратегія сталого розвитку «Україна 2020», Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року [1], Концепція розвитку електронного урядування в Україні [2], Концепція розвитку електронної демократії в Україні [3] та ін. Характерно, що позитивні результати реалізації цих документів для громадян України можуть з'явитися не одразу, а тільки через роки, і за умов наявності значних особистісних, інтелектуальних, професіональних і політичних зусиль управлінців-реформаторів, спрямованих на ухвалення своєчасних і відповідальних управлінських рішень. Основними маркерами таких рішень у наш час стають, зокрема, орієнтація на мир, національне єднання та дружні відносини з усіма сусідніми країнами, а ключовими чинниками успішності управління реформами публічного управління стають такі:

- швидкі темпи розвитку громадянського суспільства, як суб'єкта управління;
- розвиток спроможного місцевого самоврядування, яке візьме на себе низку функцій держави, зокрема, щодо надання громадянам адміністративних послуг;
- інноваційність і посилення ініціативності державного менеджменту у контексті розвитку малого та середнього бізнесу;
- плідна співпраця з Європейським Союзом щодо обміну кращими

практиками реформування публічного управління;

- інтенсифікація та стимулювання освітньої та просвітницької діяльності у контексті популяризації реформ і формування сучасного кадрового потенціалу на усіх рівнях управління, особливо на регіональному та місцевому рівнях.

Останнє є вирішальним для впровадження таких підходів до реформ в Україні, як сталого розвитку, системного, проектного, технологічного (інформаційно-комунікаційного) тощо. Це доводить практика управління некомпетентними революційними (майданними) кадрами, які не здатні ухвалити відповідальні управлінські рішення вже сьомий рік поспіль. До того ж, процеси реформування наштовхуються на значний опір громадянського суспільства, яке вже навчилося використовувати інструменти силового тиску на владу у контексті її модернізації відповідно до запитів громадян і досягнень світової, зокрема, європейської цивілізації. На даний час в Україні на противагу аналітичній складовій системного підходу до управлінського процесу, домінують політична та ціннісна складові доцільності прийняття управлінського рішення. Такий факт пов'язується з політичними платформами тих сил, що прийшли до влади. Нажаль, так було в усі часи, але згубними для України стали роки після останньої неконституційної зміни влади, що посягла хаос у суспільстві та спричинила загублення суверенітету держави та її виключного права на застосування сили у обґрунтованих законодавством випадках.

Деякі дослідники розглядають вибір європейської інтеграції України як

реакцію держави на потребу адаптації та виживання в сучасному світі, а також внутрішньої інтеграції суспільства. Утім, таке управлінське рішення виявилось недостатньо обґрунтованим і таким, коли бажане видається за дійсне. Таке рішення не підлягало глибокому аналітичному аналізу, а тому не може сприяти прискоренню соціально-економічного розвитку країни.

Самі загальні висновки та пропозиції щодо виходу України із усього набору системних криз, що мають місце на даний час, носять, безумовно, системний та комплексний характер. При цьому вирішальним залишається доведене наукою та перевірене багатолітньою практикою стратегічне планування цілей розвитку країни, зорієнтованих на досягнення довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних, економічних і соціально-політичних можливостей. Стратегія нерозривно пов'язана з політикою як засобом її реалізації, тому задекларований інноваційно-інвестиційний шлях економічного та соціального розвитку України потребує мирного неба та соціально-політичної рівноваги. Стратегія конкретизує розподіл ресурсів для досягнення визначених цілей, а політика визначає орієнтири та характер дій, що сприяють досягненню цілей. У сукупності вони формують виважене управлінське рішення щодо реалізації стратегії та політики відповідних суб'єктів управління.

За своєю сутністю публічне управління приречене на систематичне ухвалення управлінських рішень економічного, соціального, гуманітарного, екологічного, технологічного та іншого розвитку країни, галузі, регіону, території. Ці рішення визначають їх

культурний, освітній, науковий, технологічний рівень та роль у процесах світового розвитку, а тому вони мають бути орієнтовані на світовий рівень розвитку та забезпечувати конкурентоспроможність кінцевих результатів як ключового чинника ринкової економіки.

Яскравим прикладом впливу ринкової економіки, конкуренції та суттєвого обмеження фінансових ресурсів у процесі ухвалення рішень є докорінна зміна технології формування програмно-цільових управлінських рішень у контексті використання кращих українських і зарубіжних практик. На вищих рівнях влади ключовими стають державні пріоритети щодо вирішення життєво важливих соціально-економічних, політичних, гуманітарних, екологічних, оборонних, науково-технічних, міжнародних проблем. Пріоритетні управлінські рішення дають наочне уявлення про рівень управлінського передбачення та серйозності намірів, в силу наявності виважених прогностичних сценаріїв перебігу подій як у межах, так і поза межами країни у контексті визначених перспективних видів і напрямів діяльності держави. Отже, в Україні є нагальним використання програмно-цільового управління в умовах обмежених економічних можливостей держави, що сприяє вирішенню проблем ще й в суміжних із пріоритетним напрямом.

Не менш нагальним видається використання в Україні на усіх управлінських рівнях класичної наукової моделі раціонального ухвалення рішень, яка включає такі етапи: підготовку до розроблення управлінського рішення; його розроблення та ухвалення. Пер-

ший етап передбачає накопичення інформації про ситуацію (аналітичний матеріал); визначення цілей та критеріїв оцінювання їхнього досягнення; розробку специфічних процедур оцінювання; аналіз та діагностування ситуації у контексті чинників впливу; розробку прогнозного розвитку ситуації. Другий етап включає розробку та обґрунтування альтернативних рішень; відбір ключових управлінських впливів; розробку сценаріїв фактичного розвитку ситуації на підставі ситуаційного аналізу й експертного оцінювання. Етап ухвалення управлінського рішення обумовлює колективне експертне оцінювання рішення (узгодження); ухвалення рішення відповідальною особою. Ефективність/результативність управлінського рішення зумовлює розробку плану дій; контроль реалізації плану у контексті моніторингу та коригування; аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.

Перевагою цієї моделі є чітка, продумана та скоординована послідовність дій усіх учасників, що суттєво економить час та різного роду резерви. До її недоліків можна умовно віднести суб'єктивність вибору альтернативних управлінських рішень, в силу дії людського чинника. В сучасних умовах України ця модель може бути достатньо ефективною на регіональному та місцевому рівнях управління, хоча практика її використання фіксує порушення алгоритму дій, що значно знижує очікувані результати. При цьому слабким місцем є контроль за виконанням управлінських рішень, як елемент зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно відреагувати на будь-які відхилення від наміченого

шляху досягнення поставлених цілей. Чим вище рівень управління, тим відповідальнішою має бути функція контролю виконання управлінського рішення, інакше замість порядку має місце анархія (відсутність системності управління), яка знищує довіру громадян до влади та авторитет її керівників. Нажаль, такий факт має місце в українському сьогоденні.

До цього слід додати, що основним критерієм оцінювання авторитету керівника є сприйняття чи несприйняття підлеглими наказів, доручень, вказівок, що їм адресовані. І тут ключовими стають управлінські аспекти, що відповідають цілям організації; зрозумілі підлеглим та реально здійсненні, а також сумісні з загальнолюдськими цінностями, що також актуально для української еліти. Як не прикро, але ще не стали базовими цінностями держави та народу загальна національна ідея; історична пам'ять, традиції, уподобання; міжнаціональна, міжрелігійна та міжмовна терпимість. Утім, саме вони визначають державну тезаурусну ідентичність як комплексний системний набір понять і форм поведінки суб'єкта та об'єкта управління в умовах турбулентних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

На даний час, Україна є однією з найменш ефективно керованих країн у світі, що актуалізує серед проголошених численних реформ саме реформу управлінську, спрямовану на оптимізацію системи публічного управління та створення передумов для прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень. Ця реформа зумовлює формування та впровадження низки механізмів публічного управління, які базуються на технологіях

і засобах електронного урядування та організаційної культури, що забезпечують об'єктивність, виваженість, системність і комплексність процесів прийняття управлінських рішень.

Однак, така реформа буде ефективною лише за умови цілковитої активності прогресивної громадськості щодо управління життєдіяльністю країни, як чинника зворотного зв'язку публічної влади із суспільством. Досягнення цього потребує інтенсифікації державної політики з формування та розвитку в Україні інформаційного громадянського суспільства. Саме на цьому етапі його розвитку необхідно впровадити у життєдіяльність людей організаційну культуру публічного управління «як специфічний соціокультурний зміст кожної підсистеми його унікальної системи. Іншими словами, місія, стратегія та ціннісні орієнтири кожного суб'єкта публічного управління обумовлюють особливості характеристик його (суб'єкта) організаційної культури та відповідної організаційної структури» [4].

Аналіз ціннісно-нормативного змісту концепту інформаційного суспільства показав, що до засобів впливу на нього, як об'єкт управління, можна віднести інтелект особистості, її творчий потенціал, інформацію та знання, а методи публічного управління мають базуватися на партнерських і когерентних відносинах між усіма учасниками формату відносин держава – суспільство – громадянин – інформація (знання) [4]. Останнє забезпечується, зокрема, такими механізмами публічного управління, як електронне урядування; формування та узгодження пріоритетних напрямів розвитку; регулювання процесів формування та

використання інформаційних ресурсів; надання адміністративних послуг населенню та ін.

Також у контексті забезпечення необхідного суспільству рівня публічно-управлінських рішень в Україні загострюється проблема розвитку корпоративної культури органів публічної влади за такими напрямками: внутрішній корпоративний – формування необхідного рівня компетентності працівників та позитивного мікроклімату в органі публічної влади, задоволеність працівників матеріально-технічним забезпеченням та рівнем взаємодії з керівництвом; зовнішній корпоративний – встановлення діалогу між органом влади та суспільством; гармонізація корпоративних інтересів публічного управління у суспільстві; адаптація до українських реалій зарубіжної практики корпоративізму; розробка загального кодексу (стандарту) корпоративної культури публічного управління, зокрема, у інформаційно-комунікаційній сфері та ін.

Світова практика побудови моделі електронного урядування доводить, що в сучасних умовах електронний формат управління є інструментом забезпечення відкритості, прозорості й ефективності публічно-управлінської діяльності органів влади всіх рівнів, в силу наявності необхідного для прийняття управлінського рішення об'єму та рівня якості інформаційного ресурсу. Центральним елементом цієї моделі є система міжвідомчої електронної взаємодії, а кінцевою метою – інтеграція окремих електронних сервісів адміністративних інформаційних ресурсів у єдиний загальнонаціональний веб-портал до якого інтегровані веб-портали інформаційні ресурси ре-

гіональних і місцевих органів влади, які мають аналогічний інтерфейс. Удосконалення існуючого в Україні нормативно-правового забезпечення системи електронного урядування згідно з європейськими стандартами дозволить не тільки удосконалити систему надання адміністративних послуг в електронному форматі, а й суттєво підвищить ефективність публічної управлінської діяльності, завдяки реальній можливості громадянського суспільства впливати на процеси прийняття державно управлінських рішень; знизить корупційні ризики; підвищить рівень довіри громадян до влади та прискорить розвиток громадянського суспільства в Україні.

За таких умов, в Україні актуалізується питання розвитку організаційних і правових механізмів регулювання процесів формування та використання електронних інформаційних ресурсів у контексті забезпечення певного балансу між повним контролем з боку держави та законами ринку. У сукупності це обумовлює процеси приватизації та лібералізації ринку інформаційно-комунікаційних технологій з урахуванням особливостей організаційно-правового механізму функціонування публічних електронних інформаційних ресурсів (захист суспільної моралі, інтелектуальної власності, чинного порядку формування, ведення інформаційного ресурсу та доступу до нього). При цьому, основними завданнями державного регулювання інформаційних ресурсів, з позицій прийняття виважених управлінських рішень, є такі: забезпечення доступу до наборів даних з високою цінністю та знань; стимулювання розвитку електронної економічної

активності та інноваційного підприємництва; забезпечення прав і потреб суб'єктів інформаційних відносин; інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади; розвиток електронного урядування; забезпечення інформаційної безпеки у процесі використання інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

Останнє передбачає наявність системи заходів організаційного, економічного та правового характеру, орієнтованих на запобігання виникненню загроз національній безпеці та їх усунення. Виходячи з позицій рівня прийняття управлінських рішень, її ключовими завданнями є такі: першочерговість захисту загальнонаціональних інтересів; формування політично нейтрального корпусу державних службовців; підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби; встановлення сучасних етично-управлінських норм для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; забезпечення органів публічної влади необхідними програмними та апаратними засобами.

На сучасному етапі децентралізації влади в Україні рівень управлінських рішень не відповідає викликам нашої сучасності щодо комунікації та координації дій усіх учасників цього процесу. Особливо критичною видається проблема формування пріоритетів регіонального розвитку. При достатньо розгалуженій системі інституційного забезпечення політики регіонального розвитку, на жаль, відсутній ефективний механізм забезпечення взаємодії цих інституцій, що ускладнює процес реалізації такої політики та прийняття



виважених і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади.

Для України, де формування громадської активності знаходиться на початкових стадіях, а інститути громадянського суспільства сформовані ще не на належному рівні ефективності, може бути в нагоді європейська практика публічного врядування. Вона розширяє сфери можливої участі громадян у процесах узгодження, прийняття та реалізації управлінських рішень завдяки функціонуванню мережевої моделі взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства на інституціональних засадах розподілу владних повноважень.

Фахівці розглядають мережевий принцип публічно-правової взаємодії як форму організації публічно-управлінської діяльності, що дозволяє суттєво знизити видатки традиційної політико-правової регламентації суспільних процесів, забезпечити більш мобільну взаємодію з громадськими інститутами та структурами, підвищити взаємну відповідальність за наслідки реалізації управлінських рішень. Саме цей принцип і змінює парадигму державного управління у бік публічного врядування, що обумовлює відхід від традиційної бюрократії й активне використання інноваційних технологій в управлінській діяльності.

В умовах мережевого формату публічного врядування домінує парадигма системно-синергетичного підходу, яка виходить з того, що система – це не лише сума елементів, а ще й цілісна сутність, що має інші властивості, аніж її складові. Визначальною властивістю такої системи є її самоорганізація, яка реалізує принципи синергетики, що з

грецької перекладається як «діючий спільно».

Такий формат публічного управління – це постійна творчість, спонтанна флуктуація (випадкове відхилення від стабільного стану) систем або структуроутворюючих елементів зовнішнього середовища, здатна викликати точку біфуркації (роздвоєння) тієї чи іншої організаційної системи, що часто сприяє її розвитку. При цьому якісні перетворення системи управління можливі на основі її удосконалення як цілеспрямованої локальної зміни, що обґрунтована на основі результатів дослідження та покликана сприяти підвищенню ефективності рішень, що приймаються.

Відповідно, формування системи інноваційних методів та технологій публічного управління пов'язано з професійними діями апарату управління щодо пошуку конкурентоспроможних технологій. Ці технології сприяють вивченню й аналізу ними причин свого відставання та запровадженню адаптованих до існуючих умов кращих практик управління з метою підвищення соціальної та економічної ефективності публічного управління. Практика мережевої взаємодії в системі публічного управління відноситься саме до таких технологій.

Характерно, що інноваційні мережеві технології публічного управління спрямовані, перш за все, на зниження комплексності політичного процесу. Дослідники [5] виділяють три напрями змін, необхідних для мережевого врядування:

- реінтеграція – створення такого інституціонального дизайну корпорацій та державних структур, який дозволить різним елементам знаходитися в залежності один від одного та

ефективно обмінюватися інформацією, однак не призведе до централізації системи;

- орієнтований на реальні нужди холізм – створення більш великих адміністративних блоків, відмова від непотрібних операцій, затрат, форм взаємодії, перехід до більш гнучкої системи управління, яка буде здатна швидше відповідати на виклики зовнішнього середовища;

- цифровізація (диджиталізація з англійської – цифровий) – повний перехід до цифрової взаємодії замість адміністративних та бюрократичних процедур.

В основу змін, що відбуваються та анонсовані у прогресивних країнах світу, поставлено як самий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, так і різні методи їх ефективного застосування. Вони покликані вивести на новий рівень взаємодію держави та суспільства у вирішенні соціально-економічних проблем. Самими затребуваними з методів мережевої комунікації є бенчмаркінг, краудсорсинг та краудфандинг.

Бенчмаркінг – це перш за все процес навчання, структурований таким чином, щоб ті, хто залучені в нього могли б порівняти якість послуг/заходів/продукції з метою визначення переваг та недоліків задля самовдосконалення та/або саморегулювання [6]. Він поділяється на такі типи: бенчлернінг – робота організації над розумінням того, що саме сприяє її успіху та мотивації до більш успішної діяльності; бенчф'ючинг – моделювання майбутнього успішного результату; бенчрейсінг – шляхи досягнення цілей, поставлених за допомогою методу бенчф'ючингу. Процес бенчмаркінгу фактично безперервний, оскільки вимагає постійного

інформаційного обміну, моніторингу, інтенсивної роботи, спрямованої на підвищення адаптивних здатностей будь-якого типу організацій.

Краудсорсинг, так само як і бенчмаркінг, передбачає вихід за межі внутрішнього середовища організації у пошуках креативного потенціалу або виконавців для вирішення завдань, поставлених перед компанією або державною структурою. Цей метод базується на співробітництві та змагальності, спираючись на припущення, що груповий розум є більш ефективним. Він поділяється на такі види: краудкріейшн – націлений на розробку ідей, рішень, концепцій, дизайн-проектів; краудвотінг – опитування громадської думки, голосування, оцінювання законопроектів тощо; краудфандінг – спосіб колективного фінансування заходів та проектів через мережу Інтернет [7, с. 388]. В успішних країнах впроваджено три основних види краудсорсингової діяльності у сфері публічного врядування: управління в умовах надзвичайних ситуацій; законотворчий краудсорсинг; взаємодія органів влади та громадськості на регіональному та місцевому рівні. Краудфандінг також має декілька видів: краудспонсорінг (колективне спонсорство, волонтерство), краудінвестінг (стартап-фінансування з подальшою участю у прибутках), краудлендінг (кредитування без відсотків) та крауддонетінг (безвідplatне вкладання коштів).

Отже, мережева модель взаємодії у сфері публічного врядування все ще розвивається, і цілком вірогідно, що саме вона буде здатна забезпечити відповідальні та своєчасні управлінські рішення та адекватно реагувати

на виклики зовнішнього середовища. Однак, мережеві технології криють у собі також потенційні загрози, пов'язані з людським чинником, оскільки вони (технології) здатні швидко мобілізувати людські та фінансові ресурси. Саме тому система мережевого публічного врядування має включати в себе сучасну підсистему національної безпеки, відповідальну за її контроль. Хоча при цьому, залишається відкритим питання, наскільки потенційна необхідність у контролі зужує поле демократичного розвитку та наскільки електронна демократія може стати реальною демократією.

**Висновки.** Таким чином, прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади в Україні передбачає такі об'єктивні передумови, як фактичне впровадження системного та комплексного підходів до управлінського процесу на усіх рівнях публічного управління, а також адаптація до українських реалій сучасних принципів і механізмів публічного врядування, зокрема, мережевого (електронного) формату і його технологій. Подальші дослідження даної проблематики можуть бути зосереджені, переважно, на аспектах забезпечення інформаційної національної безпеки у контексті впровадження електронного урядування як етапу мережевого публічного врядування.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-%D1%80)

[zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-%D1%80).

2. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 року №617-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

3. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017>.

4. Гайдученко С. О. Організаційна культура у контексті публічного управління. Гайдученко С. О. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2016. – 340 с.

5. Dunleavy P. New Public Management is Dead – Long Live-Digital Era Governance / P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow (eds) // Journal of Public Research and Administration Theory. – 2006. – Vol. 16, № 3. – P. 14–36.

6. Jackson N. Benchmarking for Higher Education / N. Jackson, H. Lund // The Society for Research into Higher Education and Open University Press. – Buckingham, 2000. – P. 248–260.

7. Leimeister J. M. Crowdsourcing, Crowdfunding, Crowdvoting, Crowdcreation / J. M. Leimeister // Robert Risse. Steuercontrolling und reporting. Konzernsteuerquote und deren Bedeutung fuer das Steuermanagement. – Deutschland, Springer Gabler, 2010. – S. 388–392.

#### **REFERENCES:**

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku» vid 18 hrudnia 2018 r. № 1102-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Strategy for reforming the public administration of Ukraine for the period up to 2021» from December 18, 2018 № 1102-r.]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from <https://>

zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-%D1%80.

2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini» vid 22 serpnia 2018 roku № 617-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the action plan for the implementation of the Concept of e-government development in Ukraine» from August 22, 2018 № 617-r]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua>. [in Ukrainian].

3. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini» vid 8 lystopada 2017 r. № 797-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «About approval of the Concept of development of electronic democracy in Ukraine» from November 8, 2017 № 797-r.]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017>.

4. Haiduchenko, S.O. (2016). Orhanizatsiina kultura u konteksti publichnoho upravlinnia. [Monograph]. Kharkiv: «Drukarnia Madryd» [in Ukrainian].

5. Dunleavy, P. (2006). Management is Dead – Long Live-Digital Era Governance [Journal of Public Research and Administration Theory]. [in Ukrainian].

6. Jackson, N. & Lund, H. (2000). Benchmarking for Higher Education [The Society for Research into Higher Education and Open University Press]. Buckingham [in United Kingdom].

7. Leimeister, J. M. (2010). Crowdsourcing. Crowdfunding, Crowdvoting, Crowdcreation [Robert Risse. Steuercontrolling und reporting. Konzernsteuerquote und deren Bedeutung fuer das Steuermanagement]. Deutschland, Springer Gabler. [in Deutschland].