

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА

*Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису*

**ФІЛАТОВ Владислав Валерійович**

УДК 35:004.738.5:316.42

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ  
ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ГРОМАДСЬКОСТІ**

Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 – «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей результатів текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ В.В. Філатов

Науковий керівник: Н.Г. Сорокіна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління державного управління Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Дніпро - 2025

## АНОТАЦІЇ

Філатов В.В. Діджиталізація як інструмент удосконалення взаємодії публічної влади і громадськості. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

Дисертація присвячена комплексному вивченню діджиталізації як потужного інструменту трансформації взаємодії між органами публічної влади і громадськістю в умовах цифрової революції, глобалізації та викликів інформаційної епохи. У роботі обґрунтовано актуальність теми, виходячи зі світових і національних трендів переходу державного управління на цифрові технології, зростання вимог до прозорості, підзвітності, ефективності та відкритості влади.

Досліджено теоретичні основи й еволюцію понять «електронне урядування», «е-демократія» та «публічна діджиталізація» як багатовимірних процесів, що поєднують цифровізацію адміністративних послуг, розвиток електронних інструментів громадської участі (e-participation), відкритість державних даних й трансформацію культури комунікації між владою й громадянами. Проаналізовано інституційно-правове підґрунтя впровадження цифрових платформ, відкритих реєстрів, електронних закупівель, петицій, консультацій, з урахуванням як міжнародного, так і національного досвіду (зокрема, успіхів України та країн ЄС).

Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають у тому, що уперше проведено комплексне дослідження цифрових інструментів і практик оптимізації взаємодії публічної влади і громадськості, визначено, що ключову роль у підвищенні ефективності комунікацій між владою та суспільством відіграють масштабовані електронні платформи –

портали електронної демократії, цифрові офіси підтримки громадян, онлайн-кабінети з інтегрованими сервісами самообслуговування та спільного прийняття рішень. З цією метою виокремлено інноваційні форми організації електронного зворотного зв'язку, інтеграцію соціальних мереж, чат-ботів і мобільних застосунків для розширення каналів комунікацій. Деталізовано механізми збору та аналізу громадської думки з використанням аналітичних дашбордів, інструментів big data, автоматизованого ранжування і візуалізації суспільних запитів. Встановлено, що поєднання цих технологічних рішень сприяє подоланню цифрової нерівності, підвищує рівень прозорості, моніторингу і підзвітності владних рішень, а також активно залучає громадськість до процесів спільного формування державної політики на місцевому і національному рівнях;

*У дисертації удосконалено:* 1) науковий підхід до формування ефективної взаємодії публічної влади і громадськості в умовах масштабної діджиталізації, синтезовано напрацювання для розробки моделі цифрової демократичної взаємодії («Digital Democratic Interaction Model» – DDIM). Ця модель ґрунтується на єдності чотирьох ключових сфер: електронної участі (E-participation), цифрової прозорості, дистанційної підзвітності, інклюзивного доступу до сервісів публічної влади. Модель DDIM враховує багаторівневу систему врядування, розширення функції самоврядування громад, специфіку урбанізованих та сільських територій і сучасні ризики для соціальної згуртованості у цифровому середовищі. Комплекс принципів цієї моделі включає: технологічну відкритість (орієнтація на інновації й стандартизацію цифрових рішень), системну прозорість (автоматизований публічний моніторинг рішень та дій влади), безперервний цифровий діалог (мультиканальні системи обміну запитами й відповідями), рівний доступ та інклюзію (подолання цифрового бар'єру для вразливих груп, мультиплатформеність); 2) понятійно-категоріальний апарат концепту цифрової взаємодії влади та громадськості, зокрема такі поняття, як: 1) «цифрова участь» (залучення громадян до процесу прийняття рішень за

допомогою діджитал-інструментів), 2) «електронна відкритість» (вільний доступ до інформації про діяльність влади через цифрові канали), 3) «цифрова інклюзія» (забезпечення можливості доступу до е-сервісів для всіх категорій громадян, незалежно від віку, соціального статусу чи місця проживання), 4) «публічна цифрова підзвітність» (застосування цифрових інструментів для моніторингу, контролю, оцінки ефективності влади), 5) «середовище громадянської е-комунікації» (інтегровані електронні платформи зворотного зв'язку, портали електронної демократії, онлайн-консультації). З цією метою введено сучасні визначення, такі як «екосистема електронної участі», «цифровий суспільний моніторинг», «платформи прозорих рішень», що відображають нову архітектуру взаємовідносин держави й громадськості; 3) методологію дослідження зарубіжного й національного досвіду цифрової трансформації взаємодії влади з громадянами модернізовано завдяки комплексному аналізу технологій електронного урядування, практик відкритих даних, SMART-сервісів, краудсорсингових платформ, інструментів big data і аналітики громадських потреб; виокремлено ключові ризики та виклики для цифрової комунікації, такі як цифровий розрив, технологічна відсталість окремих регіонів, низький рівень цифрової довіри, кіберзагрози

*У дисертаційній роботі набули подальшого розвитку: 1) наукові підходи до структурно-функціонального аналізу цифрових механізмів комунікації між владою і суспільством у контексті трансформації територіальної організації влади та децентралізації повноважень. З цією метою проведено дослідження інституту електронної демократії, форм і технологій електронних консультацій, цифрових громадських слухань, інтерактивного зворотного зв'язку й електронних платформ участі громадян у прийнятті рішень; та визначено стратегічні напрями цифрової трансформації публічної комунікації, серед яких: удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрових інструментів, впровадження інтегрованих платформ електронної участі, розвиток механізмів громадського моніторингу та контролю за допомогою big data, а також стимулювання суспільної цифрової*

активності на всіх рівнях врядування; 2) наукові підходи до модернізації державного управління в умовах діджиталізації, для чого було розширено зміст і практичне значення ризик-орієнтованої та проактивної цифрової моделі управління інформаційними потоками та забезпечення взаємодії з громадянами. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до формування стійкої, прозорої, інклюзивної цифрової екосистеми для публічного прийняття рішень. Особливий акцент зроблено на створенні інноваційних управлінських практик, що дозволяють оперативно реагувати на динаміку змін у суспільних запитах, забезпечувати персоналізацію взаємодії з громадянами, моніторити цифрову і соціальну включеність різних категорій населення, а також підтримувати відкритий діалог із суспільством на основі сучасних технічних рішень.

У дисертації виокремлено ключові інструменти діджиталізації публічного управління: відкриті дані як фундамент прозорості й антикорупційної діяльності; електронні послуги як чинник підвищення якісних стандартів адміністративного сервісу й задоволеності громадян; електронні петиції, опитування й консультації як дієві механізми прямої участі суспільства у прийнятті рішень. Детально проаналізовано сучасні моделі цифрової взаємодії, оцінено їх вплив на довіру, відкритість влади, формування активного громадянського суспільства.

Окрема увага приділена проблемам правового регулювання діджиталізації: забезпечення кібербезпеки, правового захисту персональних даних, недискримінації, інклюзії, доступності цифрових сервісів для вразливих груп. Виявлено правові прогалини на етапі розбудови цифрової інфраструктури (наприклад, критеріїв якості електронних послуг, механізмів верифікації електронної участі, захисту громадян від фейків і маніпуляцій).

Запропоновано систему єдиних стандартів створення та функціонування державних цифрових платформ на національному й місцевому рівнях, включно з прозорими процедурами аудиту й моніторингу. Обґрунтовано

необхідність розвитку державно-приватних і державно-громадських партнерств у впровадженні інноваційних рішень у публічному управлінні.

Важливою складовою є компаративний аналіз зарубіжного досвіду (Естонія, Німеччина, Велика Британія, Канада) та ролі цифрових технологій у відбудові України, особливо в умовах кризи та війни. Показано вплив діджиталізації на мінімізацію адміністративних бар'єрів, підвищення стійкості та кіберстійкості держсектору.

Наукова новизна дисертації полягає у комплексному підході до аналізу державно-правових, соціально-комунікаційних та технологічних аспектів діджиталізації публічного сектору та участі громадськості. Представлено концепцію інтегрованої моделі цифрової трансформації державного управління, яка підвищує адаптивність інституцій, інклюзивність процесів і здатність публічної влади здійснювати ефективну взаємодію з соціумом.

Практичне значення дослідження полягає у напрацюванні рекомендацій для законодавчої та виконавчої влади щодо розбудови ефективної, інклюзивної, безпечної та стійкої до ризиків цифрової екосистеми для потреб громадян та держави, що є особливо актуальним для України на шляху євроінтеграції та післявоєнної модернізації.

Ключові слова: антикорупційна політика, публічне управління, цифрова цифровізація, цифровізація, громадськість, регіональні особливості, діджиталізація, цифрова політика, публічна влада, публічні послуги, нормативна трансформація, правова інклюзія, міжнародна комунікація, електронне урядування, е-демократія, цифрові сервіси, рекламна діяльність, відкриті дані, правове регулювання, кібербезпека, запобігання корупції, цифрова трансформація

Filatov V.V. Digitalisation as a tool for improving the interaction between public authorities and the community. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 «Public management and administration» with specialty 281 «Public management and administration» – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of digitalization as a powerful tool for transforming the interaction between public authorities and the public in the context of the digital revolution, globalization, and the challenges of the information age. The relevance of the topic is justified based on global and national trends of public administration's transition to digital technologies, the rising demands for transparency, accountability, efficiency, and openness of government.

The study examines the theoretical foundations and the evolution of the concepts of «e-government», «e-democracy», and “public digitalization” as multidimensional processes that combine digitalization of administrative services, the development of electronic tools for public participation (e-participation), open government data, and the transformation of communication culture between the authorities and citizens. The dissertation analyzes the institutional and legal framework for the introduction of digital platforms, open registries, electronic procurement, petitions, and consultations, taking into account both international and national experiences (in particular, the successes of Ukraine and EU countries).

The main results, which characterize the elements of scientific novelty, are as follows: for the first time, a comprehensive study was conducted on digital tools and practices for optimizing the interaction between public authorities and the public; it was determined that the key role in improving the effectiveness of communications between government and society belongs to scalable electronic platforms—e-democracy portals, digital citizen support offices, online personal cabinets with integrated self-service and joint decision-making services. To this end, innovative forms of organizing electronic feedback, integration of social networks, chatbots,

and mobile applications to expand communication channels are outlined. Mechanisms for collecting and analyzing public opinion using analytical dashboards, big data tools, automated ranking, and visualization of social queries are detailed. It is established that the combination of these technological solutions helps to overcome the digital divide, increases the level of transparency, monitoring, and accountability of government decisions, and actively involves the public in joint policy-making processes at both local and national levels.

This dissertation has advanced: 1) the scientific approach to building effective interaction between public authorities and the public under large-scale digitalization and synthesized developments for constructing the “Digital Democratic Interaction Model” (DDIM). This model is based on the unity of four key spheres: e-participation, digital transparency, remote accountability, and inclusive access to public authority services. The DDIM model takes into account the multilevel governance system, the expansion of community self-government functions, the specifics of urban and rural areas, and current risks to social cohesion in the digital environment. The set of principles includes: technological openness (focus on innovation and standardization of digital solutions), systemic transparency (automated public monitoring of government actions and decisions), continuous digital dialogue (multichannel systems for request-and-response exchanges), and equal access and inclusion (overcoming the digital barrier for vulnerable groups, multiplatform solutions); 2) the conceptual and categorical framework of the concept of digital government-public interaction, including such terms as: “digital participation” (citizens’ involvement in decision-making processes via digital tools); “electronic openness” (free access to information about governmental activities through digital channels); “digital inclusion” (ensuring access to e-services for all citizens, regardless of age, social status, or place of residence); “public digital accountability” (using digital tools for monitoring, controlling, and evaluating government efficiency); “civic e-communication environment” (integrated electronic feedback platforms, e-democracy portals, online consultations). To this end, contemporary definitions are introduced, such as “ecosystem of e-

participation,” “digital public monitoring,” and “transparent decision platforms,” reflecting the new architecture of relations between government and the public; 3) the methodology for studying foreign and national experiences of digital transformation in government-public interaction has been improved by a comprehensive analysis of e-government technologies, open data practices, SMART-services, crowdsourcing platforms, big data tools, and analytics of public needs; key risks and challenges for digital communication have been identified, such as the digital divide, technological backwardness in some regions, low levels of digital trust, and cyberthreats.

The dissertation further develops: 1) scientific approaches to structural-functional analysis of digital mechanisms for communication between government and society in the context of transformation of territorial organization of power and decentralization of authority. For this, the study investigates the institution of e-democracy, forms and technologies of electronic consultations, digital public hearings, interactive feedback, and online platforms for citizen participation in decision-making, and determines strategic directions for the digital transformation of public communication, including: improving the legal framework for digital tools, implementing integrated e-participation platforms, developing mechanisms for public monitoring and control using big data, and encouraging societal digital activity at all levels of governance; 2) scientific approaches to the modernization of public administration in the context of digitalization, for which the content and practical significance of a risk-oriented and proactive digital model for managing information flows and ensuring interaction with citizens were expanded. Theoretical and methodological approaches to forming a resilient, transparent, and inclusive digital ecosystem for public decision-making processes are substantiated. A special focus is placed on creating innovative management practices that allow prompt response to changes in public needs, provide personalized citizen interaction, monitor digital and social inclusion for various population groups, and maintain open dialogue with society using modern technical solutions.

The dissertation identifies key tools for digitalizing public administration: open data as the foundation of transparency and anti-corruption activity; e-services as factors for raising quality standards of administrative services and citizen satisfaction; e-petitions, surveys, and consultations as effective mechanisms for direct public participation in decision-making. Contemporary models for digital interaction are analyzed in detail, their impact on trust, government openness, and the formation of an active civil society assessed.

Special attention is given to the problems of legal regulation of digitalization: ensuring cybersecurity, legal protection of personal data, non-discrimination, inclusion, and accessibility of digital services for vulnerable groups. Legal gaps in the development of digital infrastructure are identified (for example, quality criteria for e-services, verification mechanisms for electronic participation, protecting citizens from fake and manipulation).

A system of unified standards for the creation and functioning of state digital platforms at the national and local levels is proposed, including transparent audit and monitoring procedures. The necessity of developing public-private and public-civic partnerships in the implementation of innovative solutions in public management is justified.

A significant component is the comparative analysis of foreign experience (Estonia, Germany, United Kingdom, Canada) and the role of digital technologies in Ukraine's recovery, especially in times of crisis and war. The influence of digitalization on reducing administrative barriers, increasing resilience, and cyber-resilience of the public sector is demonstrated.

The scientific novelty of the dissertation lies in a comprehensive approach to the analysis of legal, social-communicative, and technological aspects of public sector digitalization and public participation. The concept of an integrated model for digital transformation of public administration is presented, enhancing the adaptability of institutions, process inclusivity, and the ability of public authorities to effectively interact with society.

The practical significance of the research is in the development of recommendations for legislative and executive authorities on building an effective, inclusive, secure, and risk-resistant digital ecosystem for the needs of citizens and the state, which is especially relevant for Ukraine on the path to European integration and postwar modernization.

Keywords: anti-corruption policy, public administration, digital advertising, advertising, public, regional features, digitalization, digital policy, public authority, public services, regulatory transformation, legal inclusion, international communication, e-government, e-democracy, digital services, advertising activity, open data, legal regulation, cybersecurity, corruption prevention, digital transformation.

***Основні наукові результати дисертації опубліковані в таких працях***

Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»

1. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. №14 (1). С.77-81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.
2. Філатов В., Ковтун В. Цифрові сервіси для внутрішньо переміщених осіб: виклики права і демократії в умовах діджиталізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 44. С.378-384. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-4-2>
3. Філатов В. Цифрові платформи у публічній владі: виклики правового регулювання діджиталізації для розвитку демократичної участі громадянськості. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2025. №46. С. 151-155. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/37>.
4. Філатов В., Кравцов О. Публічна діджиталізація та Е-демократія: сучасні інструменти, проблеми і моделі регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.Вернадського*. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2024. Т.35 (74). № 6. С.219-225.

Матеріали конференцій

1. Філатов В., Сорокіна Н. Сучасні тенденції діджиталізації в органах публічної влади. *Матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2024*. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна. 27-29 березня 2024. С. 337-339. URL: <https://ir.nmu.org.ua/communities/f8a165bc-13fd-4aee-a95b-8548c6966369?spc.page=1&query=%D0%A4%D1%96%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%20%D0%92>.

2. Філатов В. Сучасні цифрові платформи у публічній владі: виклики правового регулювання децентралізації. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки”. Одеса, 8 липня 2025. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250708.04>.

3. Filatov, V. (2025). Properties of legal regulation of digitalization in the system of public administration. In Trends and Prospects for the Development of Science and Education: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference (Oxford, United Kingdom, 10 July 2025). Lulu Press, Inc. <https://doi.org/10.64076/iedc250710.04>

## ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	3
ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНИХ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ І ПРОГРАМ ЯК ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	24
1.1. Теоретичні основи формування публічних цифрових стратегій і програм .....	24
1.2. Поняття механізму державного управління формуванням публічних цифрових стратегій і програм .....	44
1.3. Імператив прозорості публічної політики у форматі публічних цифрових стратегій і програм .....	56
Висновки до розділу 1 .....	71
РОЗДІЛ 2	
КОНСТИТУЮВАННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	74
2.1. Становлення механізмів рекламної діяльності в Україні на основі інституціонального підходу .....	74
2.2. Формування механізмів рекламної діяльності на основі сучасного концепту спроможності .....	89
2.3. Особливості формування механізму рекламної діяльності в діяльності органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану .....	103
Висновки до розділу 2 .....	120
РОЗДІЛ 3	
ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	123
3.1. Адміністративний механізм антикорупційної рекламної діяльності на основі сучасного концепту .....	123
3.2. Особливості формування механізму рекламної діяльності: британська модель формування механізму рекламної діяльності .....	143

3.3. Становлення національної моделі формування механізму рекламної діяльності в Україні .....	158
Висновки до розділу 3 .....	178
ВИСНОВКИ .....	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	188
ДОДАТКИ .....	

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження діджиталізації як інструменту вдосконалення взаємодії публічної влади та громадськості обумовлена зростаючим впливом цифрових технологій на всі сфери суспільного життя. В епоху цифрової трансформації органи публічної влади стикаються з викликами забезпечення ефективної, прозорої та інклюзивної взаємодії з громадськістю, а також потребою підвищення якості публічних послуг, підзвітності та довіри до держави. Відкриті дані, електронні сервіси, цифрові канали зворотного зв'язку стають ключовими інструментами інтеграції громадян у процеси прийняття рішень, формування політики й суспільного контролю.

Впровадження цифрових платформ, електронного урядування, інструментів е-демократії та big data суттєво змінює архітектуру комунікацій між владою й суспільством, відкриває нові можливості для громадської участі, але й створює ризики цифрової нерівності, низької цифрової грамотності, загроз кібербезпеки. Суттєвої зміни зазнають моделі та стандарти надання публічних послуг, їх доступність для різних соціальних груп, з'являється потреба оперативно адаптувати управлінські механізми до динаміки воєнного часу та кризових явищ.

Сучасне публічне управління в умовах діджиталізації відіграє інтегративну роль між державою, громадянами, бізнесом і місцевими спільнотами. Важливим є формування державної цифрової політики, яка забезпечує відкритість, прозорість, захист прав громадян, впровадження електронного урядування й механізмів протидії корупції. В умовах цифрової трансформації та правового режиму воєнного стану особливо важливими стають питання кібербезпеки, захисту персональних даних, інклюзії та доступності сервісів для всіх категорій населення.

Наукова новизна дисертації обумовлена поглибленням теоретико-методологічних основ діджиталізації у публічному секторі, аналізом

міжнародного та національного досвіду впровадження електронних сервісів, відкритих реєстрів, платформ громадської участі й моніторингу, визначенням ризиків і стратегій цифрової трансформації влади в Україні. Недостатність комплексних досліджень зазначених аспектів, наявність законодавчих, технологічних і кадрових бар'єрів, а також нові виклики та потреби громадян зумовлюють необхідність системного наукового переосмислення ролі діджиталізації як рушія модернізації публічного управління і розбудови громадянського суспільства.

Саме тому визначено за доцільне дослідити: 1) інтеграцію цифрових інструментів у моделі публічного управління; 2) механізми підвищення участі громадськості через електронні платформи; 3) інноваційні стратегії цифрового розвитку публічної сфери; 4) забезпечення правової інклюзії та безпеки у цифровому середовищі. Важливою складовою дослідження є компаративний аналіз світового досвіду цифрової трансформації публічної влади, адаптація найкращих практик до українських реалій.

Науково-теоретична і практична значущість порушених питань стала підґрунтям для вибору теми, актуальності та концептуальних засад дисертаційного дослідження.

Питання діджиталізації у сфері публічного управління досліджені сучасною наукою досить різнопланово, при цьому слід підкреслити інтегративний характер таких досліджень, що поєднують соціальні комунікації, інформаційні технології, адміністративне право, політологію, управлінські науки, міжнародний досвід цифрової трансформації. Тематика цифрової трансформації публічного управління, впровадження електронного урядування, цифрових сервісів, платформ громадської участі й інклюзивної політики широко представлена у працях таких провідних вітчизняних науковців: В. Авер'янов, Л. Акімова, О. Акімов, Н. Липовська, Т. Маматова, І. Матвеєнко, Д. Міщенко, А. Мерзляк, Н. Нижник, Л. Письмаченко, А. Помаза-Пономаренко, І. Чикаренко, Ю. Шаров, О. Кузьменко, І. Коліушко, В. Тимошук, О. Мельник, Є. Ромат, М. Ажажа, С. Ахмедова, С. Ромбі.

Серед закордонних авторів слід відзначити К. Боров'яка, М. Вебера, К. Дальстрема, Т. Драйзека, Ш. Ингмана, В. Лапуенте, Б. Гурне, Д. Малоя, Т. Макдональда, С. Ромбі, Г. Мулгена, Я. Янсена, М. Нагеля, К. Унетцера, В. Віддера, М. Грота, Р. Гіллса, С. Мака, Л. Морайса, Л. Томаса, А. Мека, Х. Мілларда, І. Снігура, С. Мейера, Т. Янга.

Формуються самостійні наукові школи з питань цифрового державного управління – зокрема, електронного урядування, відкритих даних, е-демократії, діджиталізації публічних сервісів, кібербезпеки. Національні школи цифрового управління визначають інституційно-правові, технологічні та соціальні аспекти цифрової модернізації, акцентують увагу на розвитку електронних послуг в органах влади, впровадженні цифрової інфраструктури, цифровій інклюзії населення.

Предметом даного дисертаційного дослідження свідомо обрано не лише технічний або суто правовий підхід до цифровізації, а ширше – комплексне осмислення ролі діджиталізації як трансформаційного чинника для системи публічного управління, її взаємодії з громадськістю, а також підвищення прозорості, підзвітності й інклюзії.

Попри широкий спектр наукового дослідження діджиталізації, окремі аспекти цієї тематики залишаються недостатньо розкритими, зокрема в частині інтеграції інноваційних цифрових інструментів у механізми взаємодії влади і громадян, забезпечення кібербезпеки, ефективності зворотного зв'язку, подолання цифрового розриву та правової інклюзії.

Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, посилюють потребу у розробці концептуальних засад і практичних механізмів цифрової модернізації публічного управління саме з урахуванням особливостей кризових ситуацій і зростаючих суспільних очікувань.

У цьому контексті виникає необхідність запропонувати до подальшого наукового опрацювання авторські підходи щодо побудови теоретико-методологічної бази публічного управління цифровою трансформацією, ґрунтуючись на сучасних концепціях публічної політики, глобального досвіду

впровадження е-урядування, розвитку е-демократії, захисту прав громадян та інституційної інклюзії. У центрі уваги також аналіз міжнародного досвіду формування і реалізації цифрових стратегій, оцінка ефективності цифрової трансформації управління та залучення громадськості до процесів прийняття рішень.

Науково-теоретична та практична значущість комплексного розгляду проблематики діджиталізації публічного управління обумовила вибір теми, її актуальність і цільову спрямованість дисертаційного дослідження.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.*

Дисертаційну роботу виконано в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (ДР 0122U002375). Особистий внесок полягає у комплексному аналізі та науковому обґрунтуванні функціональних змін і трансформацій публічної адміністрації в умовах діджиталізації, з акцентом на вдосконалення взаємодії публічної влади і громадськості. В межах виконання науково-дослідної роботи мною здійснено ґрунтовне дослідження сучасного стану цифрової трансформації органів державної влади та місцевого самоврядування, виокремлено ключові тенденції і проблеми впровадження цифрових платформ, електронних сервісів та інструментів електронної демократії.

Опрацьовано аналітичну модель інтеграції цифрових технологій у діяльність органів публічного сектору для зростання відкритості, прозорості, підзвітності та ефективності державно-громадської взаємодії. В роботі розроблено та запропоновано інноваційні підходи до організації цифрової комунікації, включаючи створення багатофункціональних е-платформ, формування цифрових каналів зворотного зв'язку, електронної участі (e-participation), а також впровадження "єдиних цифрових кабінетів громадян".

Особливу увагу приділено аналізу правових засад і кібербезпеки у діджиталізації, визначено прогалини регулювання та шляхи їх усунення в контексті захисту персональних даних і недискримінації доступу до цифрових

сервісів. Запропоновано алгоритми впровадження цифрових інструментів для онлайн-моніторингу діяльності органів влади, цифрової інклюзії вразливих груп та соціальної мобільності населення.

Участь у НДР передбачала поєднання теоретичного аналізу концепцій цифрової трансформації зі збором і аналітикою кращих практик електронного врядування в Україні та провідних країнах світу. Сформульовано рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази, процедур цифрової взаємодії та забезпечення балансу між інноваційною відкритістю державного управління і необхідністю цифрового суверенітету та інформаційної безпеки. Сутність авторської участі полягає у поєднанні теоретичного й практичного підходів від глибокого правового і організаційного аналізу до розробки алгоритмів та інструментів впровадження діджиталізації задля підвищення ефективності, інклюзивності, прозорості та стійкості публічного управління в сучасних суспільно-політичних умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування формування та розвитку механізмів діджиталізації у діяльності органів публічної влади як інструменту удосконалення взаємодії з громадськістю, підвищення відкритості, інклюзивності, ефективності й прозорості публічного управління.

Для досягнення цієї мети поставлено і вирішено такі завдання:

- обґрунтувати доцільність та актуальність дослідження механізмів діджиталізації у системі органів публічної влади, охарактеризувати сучасний стан наукових досліджень із тематики електронного врядування, цифрової взаємодії держави і громадськості;
- проаналізувати сутність, структуру і особливості впровадження цифрових платформ, електронних сервісів, відкритих даних, інструментів е-демократії та їх вплив на комунікативну парадигму публічного управління;
- розробити теоретичну модель інтегрованої цифрової взаємодії влади та громадськості (з урахуванням мультирівневої системи управління, принципу респонсивності, цифрової інклюзії та захисту прав громадян);

- удосконалити методологію аналізу механізмів цифрової трансформації та розробити систему державного моніторингу ефективності цифрових сервісів, забезпечення публічного доступу до інформації, антикорупційної прозорості та суспільного контролю;
- обґрунтувати організаційно-методичні засади функціонування цифрового управління, враховуючи виклики воєнного стану, кібербезпеки, цифрової нерівності й реформування публічного сектору;
- запропонувати концепцію багаторівневої інтегрованої системи цифрового управління «Digital Governance Oversight 4.0» на основі управління ризиками, партнерства держави, бізнесу і громадянського суспільства;
- узагальнити зарубіжний досвід реалізації цифрової трансформації публічного управління та визначити оптимальні моделі впровадження сучасних цифрових технологій у державному секторі України;
- розробити теоретичну і методичну концепцію впровадження цифрових механізмів взаємодії органів публічної влади і громадськості на основі принципів інклюзії, прозорості, підзвітності й адаптивності до потреб і викликів сучасного соціуму.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що складаються в системі публічного управління в умовах цифрової трансформації.

**Предметом дослідження** є механізми формування, функціонування і розвитку діджиталізації як інструмента оптимізації взаємодії публічної влади та громадськості, а також впровадження цифрових технологій у систему прийняття, моніторингу й реалізації управлінських рішень, забезпечення антикорупційної політики, відкритості, захисту персональних даних, інклюзивності й ефективності публічних сервісів в умовах сучасних викликів і реформ державного управління.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження діджиталізації як інструменту вдосконалення взаємодії публічної влади і громадськості застосовано широке коло загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний і системний підхід до вивчення цифрової трансформації у сфері публічного управління. Передусім використано історичний і логічний методи для з'ясування генезису й еволюції основних

підходів до цифровізації, електронного врядування, формування політики відкритих даних та електронної демократії, а також для конкретизації ключових понять і концепцій, що характеризують новітні механізми суспільної взаємодії в цифрову добу. Порівняльний аналіз було залучено для дослідження різних моделей та практик цифрової трансформації публічного управління як у вітчизняному, так і в зарубіжному контексті, а також для зіставлення ефективності інструментів цифрової взаємодії та антикорупційних механізмів у різних країнах світу.

Метод теоретичного узагальнення дозволив синтезувати здобутки сучасних наукових шкіл і проаналізувати різноманіття підходів до організації цифрових публічних сервісів, інклюзії громадян в управлінські процеси та розвитку відкритих платформ участі. Значна увага приділена функціональному аналізу, завдяки якому здійснено оцінку ефективності діджитал-інструментів з точки зору підвищення прозорості, забезпечення доступності послуг, розширення каналів спілкування між органами влади і громадськістю, моніторингу рівня задоволеності населення організацією цифрових сервісів.

Інституціональний підхід застосовано при дослідженні ролі державних і недержавних інституцій у створенні нормативно-правового підґрунтя, формуванні безпечної цифрової екосистеми, впровадженні та масштабуванні електронних платформ і реєстрів, а також під час аналізу системи організаційної взаємодії різних суб'єктів цифрової трансформації. Неоінституціональний підхід забезпечив дослідження процесів інтеграції нових цифрових рішень у структури публічної влади, створення умов для максимально прозорої та відповідальної діяльності органів управління, розвитку цифрової інфраструктури й правової інклюзії.

Метод структурно-функціонального аналізу був застосований для виявлення взаємозв'язків між сферою публічного управління, громадськістю, цифровими технологіями та визначення ролі ключових елементів цифрової взаємодії у комплексних управлінських процесах, особливо в умовах воєнного

стану, соціально-економічних чи інфраструктурних викликів. Поряд із цим методи сучасного менеджменту, зокрема концепції ризик-менеджменту, управління змінами, цифрового адміністрування, застосовано при розробці практичних рекомендацій з організації ефективної цифрової взаємодії влади й громадян, побудови інтегрованих антикорупційних і сервісних платформ, забезпечення надійності та стійкості електронних інфраструктур.

Компаративний аналіз поглибив дослідження шляхом системного порівняння міжнародного досвіду впровадження електронного врядування, засад прозорості, механізмів відкритих даних та систем цифрової участі, що дозволило урахувати кращі світові практики та пристосувати їх до українських реалій. Метод системного аналізу забезпечив комплексний розгляд феномену цифрової трансформації публічної влади — від стратегічного рівня нормативно-правових змін і модернізації управління до оцінки динаміки, сталості та результативності цифрових інновацій, створення цілісної моделі взаємодії між органами влади й громадянами в цифровому середовищі.

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять фундаментальні й сучасні праці вітчизняних і зарубіжних авторів із галузі державного управління, інформаційного права, електронного врядування, публічної політики, соціальної комунікації та менеджменту, результати аналітичних досліджень, дані міжнародних організацій, тематичних доповідей і матеріали науково-практичних конференцій, присвячених питанням цифрової трансформації, розвитку публічних електронних сервісів, правової інклюзії, відкритих даних, антикорупційної політики та кібербезпеки. Такий міждисциплінарний підхід дає змогу забезпечити не лише комплексність, а й актуальність здобутих наукових результатів та їхню практичну значимість для модернізації системи публічного управління України.

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі наук державного управління, політології, менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає в тому, що дана робота є одним із перших комплексних досліджень у вітчизняній галузі знань публічного управління та адміністрування, зосереджених на концептуалізації, теоретичному обґрунтуванні й розробці практичних рекомендацій щодо формування та впровадження механізмів діджиталізації у взаємодії публічної влади й громадськості. В дисертації системно розкрито нові підходи до аналізу процесів цифрової трансформації публічного сектору, удосконалення системи електронного врядування, розвитку відкритих даних, інтеграції інклюзивних цифрових сервісів і впровадження інструментів е-демократії для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективної участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

У межах дослідження вперше обґрунтовано й апробовано власний категоріальний апарат, висвітлено ключові поняття цифрової інклюзії, публічних електронних сервісів, кібербезпеки, цифрової відкритості та інтеграції цифрових платформ у структури публічного управління. Теоретичні положення, узагальнення, аналітичні висновки та запропоновані моделі можуть бути використані для подальших наукових розвідок, формування освітніх програм, підготовки фахівців і розроблення практичних кейсів модернізації публічної влади. Одержані результати мають значний міждисциплінарний потенціал, оскільки створюють підґрунтя для поглиблених досліджень цифрової трансформації держави, формування політик цифрової інклюзії, розробки нормативних і організаційних механізмів забезпечення електронної демократії та вдосконалення взаємодії держави й громадянського суспільства в умовах сучасних змін та реформування державотворення.

Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають у тому, що:

*у перше:*

– . проведено комплексне дослідження цифрових інструментів і практик оптимізації взаємодії публічної влади і громадськості, визначено, що

ключову роль у підвищенні ефективності комунікацій між владою та суспільством відіграють масштабовані електронні платформи – портали електронної демократії, цифрові офіси підтримки громадян, онлайн-кабінети з інтегрованими сервісами самообслуговування та спільного прийняття рішень. З цією метою виокремлено інноваційні форми організації електронного зворотного зв'язку, інтеграцію соціальних мереж, чат-ботів і мобільних застосунків для розширення каналів комунікацій. Деталізовано механізми збору та аналізу громадської думки з використанням аналітичних дашбордів, інструментів big data, автоматизованого ранжування і візуалізації суспільних запитів. Встановлено, що поєднання цих технологічних рішень сприяє подоланню цифрової нерівності, підвищує рівень прозорості, моніторингу і підзвітності владних рішень, а також активно залучає громадськість до процесів спільного формування державної політики на місцевому і національному рівнях;

*–удосконалено:*

– науковий підхід до формування ефективної взаємодії публічної влади і громадськості в умовах масштабної діджиталізації, синтезовано напрацювання для розробки моделі цифрової демократичної взаємодії («Digital Democratic Interaction Model» – DDIM). Ця модель ґрунтується на єдності чотирьох ключових сфер: електронної участі (E-participation), цифрової прозорості, дистанційної підзвітності, інклюзивного доступу до сервісів публічної влади. Модель DDIM враховує багаторівневу систему врядування, розширення функції самоврядування громад, специфіку урбанізованих та сільських територій і сучасні ризики для соціальної згуртованості у цифровому середовищі. Комплекс принципів цієї моделі включає: технологічну відкритість (орієнтація на інновації й стандартизацію цифрових рішень), системну прозорість (автоматизований публічний моніторинг рішень та дій влади), безперервний цифровий діалог (мультиканальні системи обміну запитами й відповідями), рівний доступ та інклюзію (подолання цифрового бар'єру для вразливих груп,

мультиплатформеність);

– понятійно-категоріальний апарат концепту цифрової взаємодії влади та громадськості, зокрема такі поняття, як: 1) «цифрова участь» (залучення громадян до процесу прийняття рішень за допомогою діджитал-інструментів), 2) «електронна відкритість» (вільний доступ до інформації про діяльність влади через цифрові канали), 3) «цифрова інклюзія» (забезпечення можливості доступу до е-сервісів для всіх категорій громадян, незалежно від віку, соціального статусу чи місця проживання), 4) «публічна цифрова підзвітність» (застосування цифрових інструментів для моніторингу, контролю, оцінки ефективності влади), 5) «середовище громадянської е-комунікації» (інтегровані електронні платформи зворотного зв'язку, портали електронної демократії, онлайн-консультації). З цією метою введено сучасні визначення, такі як «екосистема електронної участі», «цифровий суспільний моніторинг», «платформи прозорих рішень», що відображають нову архітектуру взаємовідносин держави й громадськості;

– методологію дослідження зарубіжного й національного досвіду цифрової трансформації взаємодії влади з громадянами модернізовано завдяки комплексному аналізу технологій електронного урядування, практик відкритих даних, SMART-сервісів, краудсорсингових платформ, інструментів big data і аналітики громадських потреб; виокремлено ключові ризики та виклики для цифрової комунікації, такі як цифровий розрив, технологічна відсталість окремих регіонів, низький рівень цифрової довіри, кіберзагрози

*набули подальшого розвитку:*

– наукові підходи до структурно-функціонального аналізу цифрових механізмів комунікації між владою і суспільством у контексті трансформації територіальної організації влади та децентралізації повноважень. З цією метою проведено дослідження інституту електронної демократії, форм і технологій електронних консультацій, цифрових громадських слухань, інтерактивного зворотного зв'язку й електронних платформ участі громадян у прийнятті рішень; та визначено стратегічні напрями цифрової трансформації

публічної комунікації, серед яких: удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрових інструментів, впровадження інтегрованих платформ електронної участі, розвиток механізмів громадського моніторингу та контролю за допомогою big data, а також стимулювання суспільної цифрової активності на всіх рівнях врядування;

– наукові підходи до модернізації державного управління в умовах діджиталізації, для чого було розширено зміст і практичне значення ризик-орієнтованої та проактивної цифрової моделі управління інформаційними потоками та забезпечення взаємодії з громадянами. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до формування стійкої, прозорої, інклюзивної цифрової екосистеми для публічного прийняття рішень. Особливий акцент зроблено на створенні інноваційних управлінських практик, що дозволяють оперативно реагувати на динаміку змін у суспільних запитах, забезпечувати персоналізацію взаємодії з громадянами, моніторити цифрову і соціальну включеність різних категорій населення, а також підтримувати відкритий діалог із суспільством на основі сучасних технічних рішень.

**Наукове значення** полягає у тому, що робота є одним із перших комплексних дослідженням у галузі знань публічного управління та адміністрування щодо формування теоретичних та практичних рекомендацій по концептуалізації публічноуправлінського механізму діджиталізації. Розроблені у дисертації підходи до концептуалізації проблеми функціонування такого механізму, основні ідеї та висновки будуть використані у науково-дослідній роботі і стануть підґрунтям для подальших наукових досліджень у напрямі реалізації європейських принципів забезпечення функціонування органів публічної влади на засадах цифрового суспільства.

**Практичне значення роботи** полягає в розробці теоретико-методологічних та практично-прикладних положень, викладених у пропозиції, що можуть бути реалізованими та становити основу системи публічного

управління в забезпеченні раціонального змісту діяльності держави у сфері діджиталізації.

Наукові рекомендації, висновки, пропозиції дисертації були враховані та використані: при розробці пропозицій щодо діяльності органів державної влади - Херсонської обласної військової адміністрації, ГО ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив», Адвокатського об'єднання «Пантеон».

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до обґрунтування методологічних основ формування організаційних та інституціональних засад функціонування публічноуправлінського механізму діджиталізації взаємодії влади і громадськості

Дисертація є завершеною самостійною науковою працею. Основні положення, розробки в межах дослідження, наукові результати, винесені на захист, ґрунтуються на особистих дослідженнях автора. Ідеї та розробки, що належать співавторам окремих робіт, у дисертації не використовувалися. Внесок автора в публікації, виконані в співавторстві, конкретизовано у списку праць, опублікованих за темою дисертації.

**Публікації.** За результатами виконання дисертаційного дослідження опубліковано 7 наукових праць, із них: 4 статті у вітчизняних фахових виданнях категорії «Б», включених до наукометричних баз; розділ у колективній монографії; 3 тез доповідей у збірниках матеріалів наукових комунікативних заходів.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНИХ  
ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ І ПРОГРАМ ЯК ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ

1.1. Цифровізація, цифрова стратегія: формування публічноуправлінського концепту понять

Поняття цифровізації в історичному контексті існує достатньо давно, але традиційна дискусія між державним управлінням і менеджментом, публічним і приватним правом державним (публічним, суспільним, соціальним, громадівським) регулюванням рекламної діяльності і власне економічним складником цифровізації продовжуються достатньо давно. У цьому дихотомічному контексті висловимо власну дослідницьку позицію: публічне управління діяльністю у сфері діджиталізації цифрові стратегії публічному управлінні виникають одночасно з економічними трактуваннями поняття цифровізації, оскільки суспільні відносини, складовими яких є політичні, економічні, адміністративні складові не виникають, проходять етап становлення, розвиваються та переходять в інше одночасно.

Єдиним першоджерелом детермінації вищенаведених понять є норми права – звичаєвого, або кодифікованого. Саме тому ми вважаємо за доцільне теоретичний огляд почати з загального визначення понять, які ми використовуємо в роботі на основі норм національного права.

Цифровізація, відповідно до ст. 1 Закону України «Про рекламу» – це інформація про особу, ідею та/або товар, розповсюджена за грошову чи іншу винагороду або з метою самоцифровізації в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена, щоб сформуванати або підтримати у прямий (пряма цифровізація, телепродаж) або непрямий (спонсорство, розміщення товару (продакт-плейсмент) спосіб обізнаність споживачів цифровізації та їхній інтерес щодо таких особи, ідеї та/або товару [1]. Власне, формувати авторське

визначення, а також теоретичні розробки науковців з іншими термінологічними конструкціями немає сенсу, проте важливо вказати, що закон не містить базових понять у контексті нашого дослідження: стратегії рекламної діяльності, програми рекламної діяльності, публічна цифровізація, публічна цифровізація, публічне управління.

Закон вичерпно встановлює сенс цифровізації – це інформація. Досить часто, і очевидно, обгрунтовано, наукова школа маркетингу вказує на сутність цифровізації як рушійного чинника сучасних суспільних відносин. Авторська позиція спирається на аналогічні визначення поняття «цифровізація» у законодавстві інших країн.

Сполучене Королівство У Сполученому Королівстві юридичне визначення цифровізації в основному впливає з різних законів, нормативних актів та прецедентного права. Хоча не існує єдиного визначення, яке б застосовувалося в усіх контекстах, кілька ключових законодавчих актів та регуляторних органів надають визначення, які формують правове розуміння цифровізації у Великій Британії.

1. Положення про захист споживачів від недобросовісної торгівлі 2008 року (CPRs) (через поняття недобросовісної торгівлі) «Будь-яка дія, бездіяльність, поведінка, представлення або комерційна комунікація (включаючи рекламу та маркетинг) торговця, яка безпосередньо пов'язана з просуванням, продажем або постачанням товару споживачам або від споживачів, незалежно від того, чи відбувається вона до, під час або після комерційної операції (якщо така має місце) щодо товару».

2. Кодекс нерадіомовної цифровізації та прямого і стимулюючого маркетингу Великобританії (Кодекс CAP), Комітет з рекламної практики (CAP), який пише і підтримує цифрові кодекси Великої Британії, дає таке визначення цифровізації: «Цифровізація – це маркетингові комунікації в немовних засобах масової інформації, які безпосередньо пов'язані з постачанням або передачею товарів, послуг, можливостей і подарунків, або які

складаються з прямих закликів до пожертвувань в рамках діяльності благодійних або інших неприбуткових організацій».

3. Кодекс мовної цифровізації Великої Британії (Кодекс Broadcast Committee of Advertising Practice, BCAP) визначає рекламу як: «Будь-яка форма оголошення, що транслюється за плату або за аналогічну винагороду, або транслюється з метою самоцифровізації державним чи приватним підприємством або фізичною особою у зв'язку з торгівлею, бізнесом, ремеслом або професією з метою сприяння пропозиції товарів або послуг, включаючи нерухоме майно, права та обов'язки, в обмін на оплату».

Управління з цифрових стандартів (ASA): ASA, що є незалежним регулятором цифровізації у Великій Британії, використовує ці визначення у своїй роботі та широко застосовує їх до різних форм маркетингових комунікацій.

Британські суди також зробили свій внесок у розуміння того, що є рекламою. Наприклад, у справі *R v Advertising Standards Authority Ltd, ex parte The Insurance Service Plc (1989)* суд постановив, що «рекламі» слід надавати її природне і звичайне значення, тобто «привертати увагу до чогось» або «повідомляти чи інформувати».

До речі, національна правова база України теж передбачає нормативні положення щодо визначення цифровізації, що наведені в інших законах України і уточнюють або прямо містять поняття цифровізації та рекламної діяльності, але не містять поняття стратегія, програма рекламної діяльності.

Зокрема, Закон України «Про інформацію» (ст. 12 «Інформація довідково-енциклопедичного характеру») вказує, що «Основними джерелами інформації довідково-енциклопедичного характеру є: енциклопедії, словники, довідники, цифрові повідомлення та оголошення».

Найбільш ґрунтовно, хоча і опосередковано, вказує на особливості рекламної діяльності Закон України «Про медіа». Цей Закон визначає правові засади діяльності в Україні суб'єктів у сфері медіа, а також засади державного управління, регулювання та нагляду (контролю) у цій сфері. Мета закону –

забезпечення реалізації права на свободу вираження поглядів, права на отримання різнобічної, достовірної та оперативної інформації, на забезпечення плюралізму думок і вільного поширення інформації, на захист національних інтересів України та прав користувачів медіа-сервісів, регулювання діяльності у сфері медіа відповідно до принципів прозорості, справедливості та неупередженості, стимулювання конкурентного середовища, рівноправності і незалежності медіа та визначає правовий статус, порядок формування, діяльності та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (далі - Національна рада).

Ст. 1 - рекламна інформація (комерційне повідомлення) – цифровізація, телепродаж, а також спонсорство чи інша інформація, що поширюється відповідно до вимог законодавства про рекламу та супроводжує або включена до програми, матеріалу або користувацького відео; Національний продукт – національний продукт - програми та рекламна інформація, вироблені фізичними або юридичними особами України;

рекламна інформація (комерційне повідомлення) - цифровізація, телепродаж, а також спонсорство чи інша інформація, що поширюється відповідно до вимог законодавства про рекламу та супроводжує або включена до програми, матеріалу або користувацького відео.

п. 3 ст. 3 «Сфера дії закону»: «Відносини, пов'язані з виробництвом, розповсюдженням (поширенням) та споживанням рекламної інформації – регулюються Законом України «Про рекламу», а щодо мови цифровізації – також Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [ ].

Відносини, пов'язані з виробництвом, розповсюдженням (поширенням) та споживанням рекламної інформації, регулюються Законом України “Про рекламу”, а щодо мови цифровізації - також Законом України “Про забезпечення функціонування української мови як державної”. Ринок розповсюдження (поширення) та споживання рекламної інформації є одним товарним ринком незалежно від способу розповсюдження (поширення) і

споживання рекламної інформації та незалежно від виду медіа. Методика визначення меж цього ринку затверджується Антимонопольним комітетом України за погодженням із Національною радою

Стаття 30 Закону – «Особливості функціонування місцевих публічних аудіовізуальних медіа» вказує, що Обсяг цифровізації у місцевих публічних аудіовізуальних медіа не повинен перевищувати 50 відсотків обсягів, передбачених законодавством для інших видів аудіовізуальних медіа (крім публічних аудіовізуальних медіа). При цьому вартість рекламного часу не може бути нижчою за ринкову.

У тексті Закону України «Про медіа» слід приділити увагу особливостям визначення рекламної інформації як окремому поняттю. Зрозуміло, мова не йде про стратегії і програми рекламної діяльності. Разом з тим, Закон України «Про медіа» вніс зміни до Закону України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста» в частині визначення поняття:

медіа рекламного характеру - медіа, в якому цифровізація перевищує 40 відсотків обсягу одного номера друкованого медіа або 15 відсотків загального обсягу мовлення телеканалу або радіоканалу;

уточнювалось поняття соціальної цифровізації - суспільно корисна інформація, спрямована на розвиток особистості та суспільства, популяризацію загальнолюдських цінностей, здорового способу життя, освіти, науки, культури, історії, розповсюдження якої не має на меті отримання прибутку та/або не спонукає виборців голосувати за або проти певного суб'єкта виборчого процесу. До соціальної цифровізації належить інформація про висвітлення державних безкоштовних програм, спрямованих, зокрема, на захист державності, громадського порядку, підвищення обороноздатності тощо.

Вважаємо за доцільне навести положення змісту Закону України «Про захист прав споживачів»: У цьому законі стаття 15. Право споживача на інформацію про продукцію вказує, що споживач має право на одержання

необхідної, доступної, достовірної та своєчасної інформації про продукцію, що забезпечує можливість її свідомого і компетентного вибору. Інформація повинна бути надана споживачеві до придбання ним товару чи замовлення роботи (послуги). Інформація про продукцію не вважається рекламою.

Варто відзначити й норми Податкового Кодексу України, Кримінального Кодексу, Цивільного Кодексу України та інших нормативних актів, що доповнюють або самостійно встановлюють норми і правила заборони і обмеження, або регулювання рекламної діяльності.

На основі проведеного аналізу сформуємо визначення рекламної діяльності як самостійного поняття – це сукупність дій, спрямованих на створення, розповсюдження та управління рекламною інформацією про товари, послуги, торговельні марки, діяльність юридичних осіб або фізичних осіб-підприємців у будь-якій формі та будь-якими засобами комунікації, з метою підвищення обізнаності та зацікавленості споживачів у таких продуктах або послугах, а також формування та підтримки їх позитивного іміджу.

У контексті нашого дослідження публічноуправлінського змісту рекламної діяльності доцільно запропонувати таку редакцію

Рекламна діяльність – сукупність стратегічних та тактичних дій органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на створення, розповсюдження та управління інформацією про державні послуги, соціальні програми, громадські ініціативи та діяльність урядових установ у будь-якій формі та через різноманітні канали комунікації. Метою цих дій є підвищення обізнаності громадян щодо державних послуг та програм, стимулювання громадської участі, формування позитивного іміджу державних інституцій, а також зміцнення довіри між владою та суспільством. Ця діяльність також включає збір та аналіз зворотного зв'язку від громадян для подальшого вдосконалення публічних послуг та управлінських рішень.

У контексті сучасних розробок українських дослідників варто виокремити такі визначення:

№	Автор	Зміст концепту
	Арестенко Т.	Акцент на плануванні в системі рекламної діяльності
	Є.Ромат (механізми ДУ, галузеве управління)	
	Марченко право	Рекламна діяльність
	В. Торяник, Н. Півхун	Державна політика України у сфері контролю за рекламною діяльністю
	Микитенко Л.	Цифровізація – форма державної інформаційної діяльності
	Ваксман Р. Право	Рекламна діяльність, цифрові послуги
	Савенко С. державне управління	Рекламне забезпечення державного управління
	Громенко Ю. Право	Рекламна діяльність
	Струневич О.	Цифрові послуги
	Шатоалова Л. Право, економіка	Цифрові послуги
	Пономаренко М.	Сфера цифровізації
	Толок Є. право	Рекламна діяльність
	Ільченко Г. економіка	Рекламна діяльність
	Демидова О. Державне управління	Рекламна діяльність
	Нікулін.В.	Діяльність з питань цифровізації

НИКУЛІН, ВІТАЛІЙ АНДРІЙОВИЧ. *Адміністративно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування з питань цифровізації*. 2018. PhD Thesis. Київ, 2018. 223 с. 37.

ДЕМИДОВА, О. С. Засади державного управління діяльністю у сфері діджиталізації в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Економічна*, 2011, 935: 98-103.

ТОЛОК, Є. В. Адміністративно-правове регулювання рекламної діяльності в Україні: проблеми, становлення, розвиток. *Вісник ХДАК*, 2016, 49: 215-224.

Арестенко Т. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) 2(37), 2018

ТОРЯНИК, В. М.; ПІХУН, Н. А. Деякі проблемні питання реалізації державної політики України у сфері контролю за рекламною діяльністю. *Право і суспільство*, 2013, 6: 202-207.

Л. Микитенко вказує, що цифровізація є формулю суспільної інформаційної діяльності, яка безпосередньо впливає на конституційні права

громадян, вільний розвиток особистості, повагу людської гідності, на об'єктивну інформацію.

ПОНОМАРЕНКО, Марія Вікторівна. Механізми захисту прав споживачів у сфері цифровізації в Україні. *Юридичний бюлетень*, 2022, 143-151.

На наш погляд, Р. Ваксман запропонувала поняття «рекламна діяльність» і «цифрові послуги» у динамічному вигляді:

*рекламна діяльність* – невід'ємна складова функціонування будь-якого товарного ринку, що є самостійним видом комерційної господарської діяльності (підприємницької), яка здійснюється на конкурентних засадах та полягає у проектуванні, виготовленні та розміщенні замовленого або наданого контрагентом рекламного продукту й розповсюдження з метою впливу на реципієнтів (споживачів) задля активізації збуту відповідних товарів та послуг, а також інформування їх щодо суспільно-значимих фактів та подій;

*цифрові послуги* – вид господарсько-правового зобов'язання в сфері рекламної діяльності, що виникає на підставі конкретного договору між рекламістом та рекламодавцем і полягає у здійсненні окремих зобов'язань, пов'язаних із проектуванням та створенням рекламного продукту або проведення цифрових заходів, розміщення та розповсюдження цифровізації за допомогою цифрових засобів та інших способів просування товарів (маркетингові консультації, заходи тощо), які надаються виконавцем в особі рекламіста (рекламного агентства) в інтересах замовника, але спрямовані на сприйняття цільовою аудиторією потенційних споживачів товарів та послуг у процесі здійснення виконавцем своїх договірних зобов'язань;

Отже, у переважній більшості досліджень акцент робиться на : об'єкті цифровізації (інформація про товари, послуги, торговельні марки, діяльність юридичних осіб або фізичних осіб-підприємців, цільовій аудиторії), споживачах, для яких призначена цифровізація, з метою інформування, зацікавлення та стимулювання дій (наприклад, купівлі товару чи замовлення послуги), формі і способах розповсюдження, формі поширення (текстовій, аудіовізуальній, графічній тощо) та будь-якими засобами комунікації (телебачення, радіо, інтернет, друковані ЗМІ, зовнішня цифровізація тощо).

Варто конкретизувати мету рекламної діяльності – підвищення обізнаності споживачів, формування позитивного іміджу, стимулювання попиту на товари та послуги. Ми пропонуємо поняття «публічна рекламна діяльність» як досить дискусійний термін, що визначений нами для загального переліку складників публічної комунікаційної діяльності (ПКД) як нашого дослідницького концепту.

Нами пропонується як назва нашого наукового продукту (не самостійної наукової категорії поняття «*публічної рекламної діяльності*») як дискусійне, що слугує скоріше елементом розробки стратегій і програм рекламної діяльності у межах урядової політики. Далі використання даного терміну є інструментом для розробки концепту публічного управління у сфері розробки таких стратегій. Наш підхід «публічна рекламна діяльність» є достатньо інноваційним методом у сфері публічної комунікаційної діяльності не через використання терміну «публічний», а як фактор імплементації технологій маркетингу в публічне управління. Отже, публічна рекламна діяльність – це специфічний метод публічної комунікаційної діяльності, який фокусується на використанні цифрових технологій для досягнення суспільно важливих цілей

У такому разі, мета публічної рекламної діяльності – забезпечення ефективної комунікації між органами публічного управління та громадськістю шляхом створення, розповсюдження та управління інформаційними повідомленнями про державні програми, громадські ініціативи та соціальні проекти, спрямованими на підвищення обізнаності, залучення та активізацію участі громадян у суспільно-політичному житті, формування позитивного іміджу органів влади та зміцнення довіри до інститутів публічного управління, а також сприяння розвитку громадянського суспільства та демократичних цінностей.

Наше трактування поняття рекламної послуги («публічної рекламної послуги») базується на публічноуправлінському концепті, дослідженні феному публічних послуг професора Є. Легези і виглядає таким чином:

«публічна рекламна послуга – сукупність дій та заходів, що здійснюються органами державної влади, місцевого самоврядування або відповідними уповноваженими організаціями, спрямованих на створення, розповсюдження та управління інформаційними повідомленнями про державні програми, громадські ініціативи, соціальні проекти та інші важливі суспільні питання, з метою підвищення обізнаності громадськості, залучення громадян до активної участі у суспільно-політичному житті, формування позитивного іміджу органів влади, зміцнення довіри до інститутів публічного управління, а також сприяння розвитку громадянського суспільства та просуванню демократичних цінностей і принципів». Такий підхід є дискусійним для класичних моделей, проте світ рухається у цифровому форматі, і варто розробити відповідні категоріальні основи для сучасних систем управління, адміністрування, контролю.

Сучасний адміністративний контекст такого поняття варто викласти в такій редакції: публічна рекламна послуга – це комплекс професійних дій та заходів, що здійснюються уповноваженими суб'єктами (органами державної влади, місцевого самоврядування, державними установами або залученими фахівцями) з метою створення, розповсюдження та управління інформаційно-комунікаційними матеріалами про державні програми, соціальні ініціативи, громадські проекти та діяльність органів влади.

Формування стратегії публічної рекламної діяльності (ПРД) – це систематичний процес планування, розробки та впровадження довготривалого курсу дій, спрямованих на ефективну комунікацію між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю, що охоплює аналіз поточних потреб та очікувань громадян, визначення цілей та завдань рекламної діяльності, вибір оптимальних каналів та засобів комунікації, розробку ключових повідомлень, планування інформаційних кампаній та оцінку їх ефективності.

Метою формування стратегії рекламної діяльності (публічної рекламної стратегії) є підвищення обізнаності, залучення громадян до активної участі у

суспільно-політичному житті, формування позитивного іміджу державних інституцій, зміцнення довіри до публічного управління та сприяння розвитку громадянського суспільства. З позицій маркетингу варто вказати на той факт, що базові поняття маркетингу якраз і дозволили сформувати феномен ПРД (підходи адаптовані до формату публічного управління та адміністрування):

1) орієнтацію на потреби та інтереси споживачів (громадян), що дозволяє створювати більш цілеспрямовані та ефективні комунікації в державному секторі;

2) сегментація аудиторії на основі демографічних, поведінкових та інших критеріїв, отже, у публічному секторі це може допомогти більш точно визначати цільові групи та адаптувати комунікаційні стратегії до конкретних потреб і характеристик різних сегментів населення;

3) ефективне використання множинних каналів – від традиційних ЗМІ до соціальних медіа та цифрових платформ для максимального охоплення та взаємодії з громадянами;

4) Сучасний маркетинг включає інтерактивність, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок від споживачів у режимі реального часу. Державні органи можуть використовувати ці методи для збору зворотного зв'язку від громадян і адаптації своїх комунікаційних стратегій відповідно до отриманих даних;

5) Маркетингова діяльність часто супроводжується детальною аналітикою та оцінкою ефективності цифрових кампаній. У публічному секторі це дозволяє вимірювати та оцінювати ефективність “публічних цифрових послуг”, що сприяє успішному управлінню ресурсами;

6) маркетинг постійно еволюціонує, впроваджуючи нові техніки та технології. Саме тому державні органи можуть використовувати новітні маркетингові інструменти та практики для підвищення ефективності своєї комунікації та взаємодії з громадянами;

7) Маркетинг часто використовує емоційний вплив та розповіді для побудови бренду та зміцнення зв'язку зі споживачем. «Публічна рекламна

послуга» може використовувати ці техніки для побудови позитивного іміджу держави та підвищення довіри громадян.

Варто говорити про внутрішню єдність маркетингового підходу і публічного управління, навіть вживається термін «публічний маркетинг». Ми обґрунтовуємо доцільність не зміни парадигм маркетингу, а розширення предметного поля науки державного управління.

Отже, стратегія ПРД – це довгостроковий план дій, розроблений державними або комунальними органами з метою ефективної комунікації з громадянами, підвищення рівня обізнаності про державні програми, послуги та політики, а також стимулювання громадської участі та підтримки, і включає в себе аналіз потреб і поведінки цільової аудиторії, визначення ключових повідомлень, вибір оптимальних каналів комунікації, і використання сучасних маркетингових та цифрових інструментів для досягнення поставлених цілей.

Наведені праці провідних науковців показують особливий акцент на регуляторних аспектах рекламної діяльності. Регуляція рекламної діяльності здійснюється відповідно до чинного законодавства України, включаючи обмеження та заборони на рекламу певних видів товарів і послуг, вимоги до змісту цифровізації, а також заходи захисту прав споживачів та відповідальність за порушення правил рекламної діяльності. У розрізі зарубіжного досвіду варто вказати

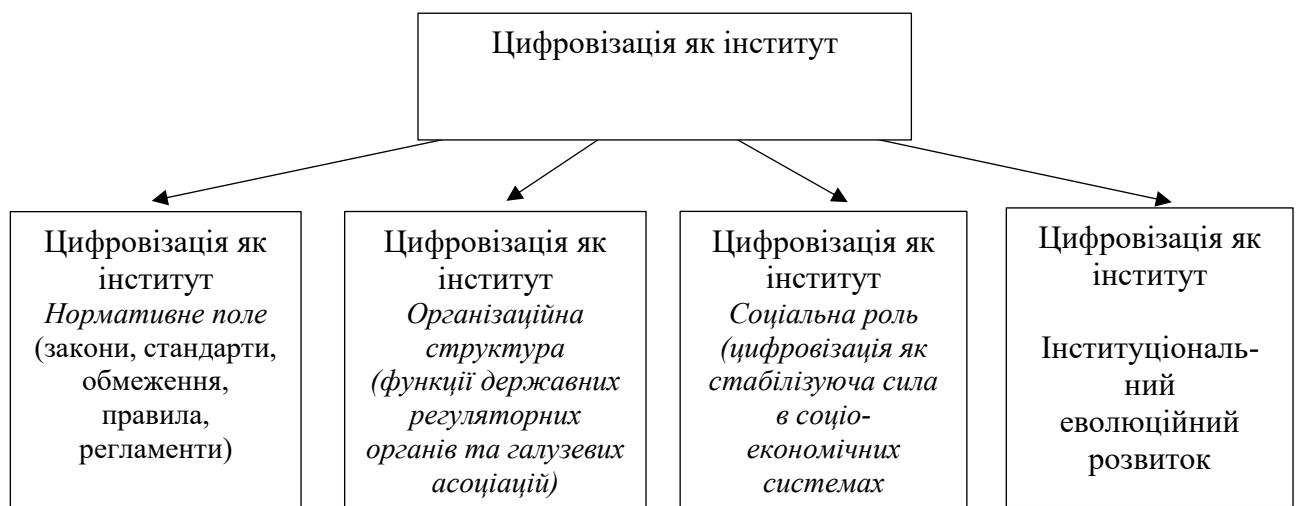


Рис.1.1. Цифровізація як інститут : визначення загальної композиції

Дослідники різних галузей науки приділяли цьому аспекту багато уваги. Зокрема, О.Козлова (цифровізація - соціальний інститут), базуючись на концепті В. Зомбарта щодо початку цифровізації XVI-XVII ст., вказує на сім функцій цифровізації (економічна, соціальна, політична, ідеологічна, освітня, психологічна, естетична), Також дослідниця вказує на той факт, що як і будь-якому іншому соціальному інституті, рекламі притаманні й дисфункції. Дисфункція соціального інституту – явища невідповідності діяльності соціального інституту наявним соціальним потребам або негативні наслідки його функціонування [ ].

Так само О. Козлова, цитуючи західних дослідників, вказує на глобальні тенденції розвитку цифровізації можна віднести таке: 1) стабільне зростання глобального рекламного бюджету. Збільшення цифрових витрат постійно випереджає темпи зростання світової економіки. Світове лідерство в цифрових витратах традиційно утримують США; 2) падіння економічної ефективності цифровізації. Випереджаюче зростання обсягів цифрових бюджетів порівняно зі збільшенням обсягів виробництва при всій позитивності цієї динаміки для рекламистів свідчить про постійне зниження ефективності цифрових витрат. Явище це має об'єктивний, стійкий і загальносвітовий характер; 3) однією з основних відповідей рекламистів і рекламодавців на зниження ефективності цифровізації з'явилася інтеграція цифровізації з іншими інструментами маркетингу. Реальністю став той факт, що маркетинг в економічно розвинених країнах вже став і основною філософією рекламного бізнесу. Практичний маркетинг запропонував масу інструментів ефективного впливу на адресатів цифровізації; 4) використання інноваційних цифрових засобів (Інтернет, мобільна цифровізація та ін.); 5) глобалізація рекламно-комунікаційного ринку, процес концентрації рекламного бізнесу. Глобалізація рекламного ринку – наслідок глобалізації світової економіки; 6) посилення такої комунікаційної характеристики

цифровізації, як інтерактивність [5]; 7) підвищення рівня соціальної відповідальності.

Фактично, як інститут, але у контексті публічно-правового регулювання, вказує на рекламу та рекламну діяльність Р. Ваксман, у працях якої найбільш повно досліджено сутність рекламної діяльності. Ми підтримуємо позицію Р. Ваксман, і вважаємо, саме в її трактуванні поняття цифрові послуги має завершений характер. Такий підхід дозволив дослідниці у подальших працях розширити об'єктне поле досліджень, вказати на дотичні предметні напрями у сфері правового регулювання

На нашу думку, інституціональний сенс цифровізації визначає не тільки і не стільки поняття економічного змісту, скільки показує сутність суспільної ролі рекламної діяльності.

Ми вважаємо за доцільне вказати на такі складові дослідницького підходу до публічного управління при формуванні цифрових стратегій та програм, які ґрунтуються на принципах державного управління:

1) пріоритет суспільних інтересів, коли кожна рекламна стратегія має бути фундаментально узгоджена з суспільними інтересами, що означає ретельну оцінку потреб, оцінку впливу та зосередженість на служінні добробуту громади, а не лише на просуванні дій національного уряду.

Фактично тут ми пропонуємо побудувати інтегровану дослідницьку модель, у межах якої

2) Відкритість у формулюванні стратегії, бюджетуванні, виконанні та результатах має першорядне значення, що зміцнює довіру громадськості та дозволяє здійснювати контроль, гарантуючи, що цифровізація є ефективною та етично обґрунтованою. Окрім дотримання законодавства, етика державного управління вимагає вищих стандартів. Це означає уникнення маніпуляцій, забезпечення точності, повагу до різних точок зору та увагу до вразливих груп населення при створенні цифрових повідомлень.

3) залучення зацікавлених сторін, адже державне управління еволюціонує завдяки співпраці суб'єктів управління. Активно залучайте

відповідні зацікавлені сторони протягом усього процесу: громадян, громадські групи, експертів та інші державні установи. Це гарантує, що цифровізація матиме резонанс та уникне непередбачуваних наслідків;

4) прийняття рішень на основі фактичних даних, що потребує врахування виключно надійних даних та досліджень, щоб керуватися ними при формулюванні стратегії. Це включає аналіз демографічних показників, потреб цільової аудиторії, моделей споживання медіа, а також оцінку успіхів/невдач минулих кампаній з метою інформування про майбутні зусилля;

5) вимірювання та оцінка ефективності для цифрових кампаній, для відстеження ключових показників ефективності (KPI), щоб оцінити результативність, скоригувати стратегію за потреби та продемонструвати підзвітність за витрачені державні кошти;

6) використання принципу ефективного розподілу ресурсів, що застосовуються в державному управлінні, що означає обґрунтування бюджетних запитів, забезпечення економічної ефективності цифрових каналів та прозорість використання коштів;

7) дотримання правових та регуляторних норм відповідних законів та нормативних актів, що регулюють публічну рекламу, куди входять обмеження щодо змісту цифровізації, вимоги до розкриття фінансової інформації та правила щодо політичної нейтральності такої цифровізації;

8) комунікація та просвітницька діяльність, щоб ефективно охопити цільову аудиторію, що передбачає вибір відповідних каналів, створення переконливих повідомлень та адаптацію стилів комунікації до різних демографічних груп;

9) постійне вдосконалення цифрових програм, враховуючи отриманий досвід та відгуки зацікавлених сторін для постійного вдосконалення майбутніх стратегій та ініціатив.

А. Чорний вказує, що контрольна функція влади є важливою складовою будь-якої системи управління, і включає процеси, процедури та механізми, які

допомагають визначати, чи досягаються поставлені цілі та завдання, і вживати заходів у випадку виявлення відхилень від цілей, заявлених в управлінській діяльності. Варто вказати на такі системні характеристики: 1) встановлення стандартів управління шляхом визначення критеріїв, за якими будуть оцінюватися результати діяльності або процесів реформування; 2) вимірювання результатів: Це включає в себе процес збору даних та вимірювання досягнутих результатів порівняно з встановленими стандартами; 3) аналіз визначення причин відхилень від стандартів та виявлення проблемних ситуацій; 3) коригування як процес прийняття рішень та вжиття заходів для виправлення виявлених відхилень та досягнення поставлених цілей; 4) звітність як аспект контрольної функції влади, який включає в себе аналіз результатів та процесів контролю, що допомагає публічним особам приймати обґрунтовані рішення [ ] (рис. 1.2)



Рис.1.2. Складники формування концепту публічного управління у сфері рекламної діяльності

Джерела: аналіз системи публічного управління (А. Чорний), удосконалений нами на основі дослідження автора та праць Акімова [16-18], М. Ажажи, С. Ахмедової, Н. Липовської, В. Баштанника А. Помази-Пономаренко,

Втім, з позицій галузевого чинника, варто запропонувати таку дескриптивну модель інституціонального чинника публічної рекламної стратегії (рис. 1.3.)



Рисунок 1.3. Концептуальна схема дослідження основ РД в системі публічного управління – дескриптивна модель

Концептуальна схема дослідження основ рекламної діяльності (РД) в системі публічного управління є комплексним підходом, який дозволяє вивчити та зрозуміти роль та вплив цифровізації на державне управління, а також розробити ефективні стратегії її використання. Основні компоненти концептуальної схеми: 1) теоретичні основи, шляхом визначення ключових понять та термінів, пов'язаних з діяльністю у сфері діджиталізації та публічним управлінням, а саме, аналіз існуючих теорій та концепцій, що стосуються ролі цифровізації в державному секторі; 2) правові аспекти, аналіз законодавчої бази, що регулює рекламну діяльність в Україні та інших країнах, аналіз міжнародного досвіду та найкращих практик у сфері регулювання цифровізації в публічному секторі; 3) інституційні аспекти, що включають вивчення ролі та функцій державних органів, відповідальних за розробку та реалізацію цифрових кампаній, аналіз взаємодії між різними рівнями влади та іншими зацікавленими сторонами у процесі розробки та впровадження цифрових стратегій; 4) економічні аспекти, шляхом проведення оцінки витрат на рекламну діяльність та її ефективності, аналіз економічних інструментів, що використовуються для фінансування та регулювання цифровізації в публічному секторі; 5) соціальні аспекти, зокрема вивчення впливу цифровізації на громадську думку, поведінку та цінності, аналіз соціальних ризиків та можливостей, пов'язаних з використанням цифровізації в публічному секторі; 6) етичні аспекти, через розгляд етичних принципів та норм, що є в основі рекламної діяльності в публічному секторі, а також аналіз етичних конфліктів інтересів, що можуть виникати у процесі розробки та реалізації цифрових кампаній; 7) комунікаційні аспекти, вивчення різних каналів та інструментів комунікації, що використовуються для поширення цифрових повідомлень, аналіз ефективності різних комунікаційних стратегій та тактик у контексті публічного управління; 8) технологічні аспекти, на основі вивчення ролі нових технологій, таких як соціальні мережі, мобільні додатки та штучний інтелект, у розвитку рекламної діяльності.

## 1.2. Політичний зміст формування поняття публічна рекламна діяльність»

Оскільки у даному контексті нашого дослідження мова йде переважно про поняття публічної політики у сфері рекламної діяльності, зазначимо, важливо вказати на феномен публічної політики, що деталізовано в працях професора Н. Липовської, зокрема обґрунтовується сутність, типологія і реалізація публічної політики, виділяється роль політичних інститутів у публічній політичній діяльності. Особливе місце відведено оптимізації публічної політичної діяльності в сучасному українському суспільстві [31]. Ми, як і більшість сучасних дослідників (В. Баштанник, Н. Бойко, А. Новак, В. Черниш, О. Гацуля та інш.).

Саме тому варто підтримати сучасні підходи до формування засад дослідження публічної політики професора Н. Липовської щодо визначення політичної відповідальності, що є основою демократичного способу життя громадянина, а її формування відбувається в різних державних і політико-правових інститутах. Слід розрізняти два інституційні виміри політико-правового феномену відповідальності: відповідальність держави та її органів перед особою (людиною і громадянином) у випадках порушення її прав і свобод і у відшкодуванні заподіяної їй шкоди; відповідальність індивіда перед державою, яка виникає як у разі вчиненого правопорушення, так і є неявною в кожному суспільно значущому вчинку особи. Під обов'язком індивіда за належне виконання своїх обов'язків перед державою, колективом, сім'єю, іншими людьми слід розуміти добровільний, свідомий акт політично і правової культури. Саме через дії яскраво проявляється політична сутність, рівень розвитку політичної свідомості, політична самоідентичність і в цілому політична культура особистості. Обираючи шлях пасивності, байдужості, соціальної девіації, політичної бездіяльності, мовчазного протистояння злу, індивід не тільки втрачає відповідальність, він ізолює себе від найважливіших демократичних активів суспільства [31].

Професор Н.Липовська створила наукову платформу для розроблення важливої складової публічної рекламної діяльності – принципи маркетингу, які можуть бути застосовані в публічному управлінні.

1. Публічне управління знаходиться на службі у громадянина. Місія державних інститутів полягає в тому, щоб служити йому, і, отже, цьому мають бути підпорядковані всі ресурси і методи системи управління.

2. Принцип гнучкості: необхідно, щоб діяльність державних установ була пристосована до середовища, в якому вони здійснюють свою діяльність. Адміністративний апарат має бути завжди готовий впоратися з обставинами, що постійно змінюються. Принцип гнучкості спрямований на швидку адаптацію публічного управління до перманентних змін суспільного життя. Перманентні зміни, що відбуваються в суспільстві, вимагають від інститутів публічного управління здатності якомога швидше адаптуватися до суспільних перетворень, щоб реагувати на них і неявно на запити суспільства [8, с.35]. Динамізм суспільного життя визначає:

- сприяння активним стратегіям розвитку територій, які мають на меті не лише адаптацію інституції до навколишнього середовища, а й вплив на неї;
- підвищення спроможності керівників державної інституції швидко адаптуватися до суспільних перетворень;
- точне знання адміністрацією ситуації в соціальному середовищі, в якому вона здійснює свою діяльність [9, с.39]. Сучасна економіка вимагає від державних органів швидкої адаптації до змін на ринку. Підключені до динамічного середовища, державні установи зобов'язані отримувати його сигнали та реагувати якомога швидше та ефективніше.

Принцип компетентності. Державні органи враховуватимуть знання поточних соціальних вимог.

На нашу думку, категорія відповідальності складає основу механізму рекламної діяльності, який ми пропонуємо у дисертаційному дослідженні. Саме тому абсолютно підтримуємо позицію професора Н. Липовської щодо дослідницького підходу до політичної відповідальності [32], і у контексті

нашого дослідження наголошуємо на тому, що політична відповідальність і публічний контроль є двома важливими аспектами демократичного управління. Поєднуючи їх, ми можемо розглядати взаємозв'язок між урядом та громадянами, а також між урядом та іншими гілками влади. Варто вказати на цільові аспекти, які поєднують політичну відповідальність і публічний контроль: 1) політична відповідальність обумовлює, що обрані представники влади несуть відповідальність перед громадянами за свої дії та рішення, при цьому публічний контроль, у свою чергу, забезпечує можливість громадян впливати на дії та рішення обранців шляхом різноманітних механізмів, таких як громадські обговорення, петиції, медіа тощо; 2) публічний контроль допомагає забезпечити прозорість та відкритість у роботі органів влади, що є важливим для визначення політичної відповідальності політичних представників перед громадянами. Громадськість має можливість відстежувати дії уряду, висувати вимоги до його роботи та вимагати пояснень; 3) політична відповідальність передбачає можливість представників влади бути позбавленими своїх посад у разі невиконання своїх обов'язків або неуспіху у вирішенні проблем, при цьому публічний контроль допомагає громадянам впливати на цей процес шляхом вираження своєї думки через різні канали, включаючи вибори та громадські акції. Публічний контроль також може забезпечувати незалежний огляд та оцінку роботи владних структур, що є важливим для виявлення можливих порушень та недоліків у діяльності влади, а також для забезпечення відповідності дій влади закону та моральним нормам.

Варто вказати на підхід І. Матвеєнко, за яким основними напрямками для встановлення конструктивного діалогу органів публічної влади та громадянського суспільства у процесі формування умов для рекламної діяльності на регіональному рівні визначено: проведення консультацій з громадськістю з використанням інтерактивних форм (круглих столів, теле- або радіодебатів, інтернет-конференцій тощо); створення сприятливих умов (у тому числі правових) для діяльності та розвитку і громадянського контролю;

забезпечення співпраці органів виконавчої влади з громадськістю в процесі формування й реалізації регіональної та місцевої політики; підтримка ініціатив громадськості для вирішення завдань регіональної та місцевої політики; підвищення професійного рівня та інституційної спроможності громадськості та органів влади щодо використання механізмів участі громадськості у формуванні й реалізації державної, регіональної та місцевої політики; забезпечення поінформованості суспільства про діяльність громадськості через впровадження постійно діючої інформаційно-просвітницької кампанії. У багатьох країнах громадськість бере активну участь в управлінні державними справами через громадські консультативно-дорадчі структури при органах публічної влади. Робота консультативно-дорадчих органів має свою специфіку, оскільки суттєво залежить від принципів державного устрою [34;35].

Важливо підтримати науковий підхід І. Матвеєнко щодо оцінки сучасної трансформації системи публічного управління, яка характеризується як складний, багатоаспектний процес, ціллю якого є формування нового стилю державно-управлінської діяльності, винайдення нових конструктивних форм взаємовідносин органів публічної влади та суспільства на основі активності і відповідальності всіх суб'єктів управління [34].

З урахуванням позицій науковців вкажемо, що сучасна трансформація системи публічного управління суттєво впливає на формування стратегії рекламної діяльності державних органів та інституцій. Ці зміни зумовлені кількома ключовими факторами

По-перше, цифровізацією та технологічним прогресом. Адже очевидно, що персоналізація та таргетинг суттєво розмивають класичні уявлення про рекламну діяльність. Зокрема, варто вказати на великі бази даних та аналітику, адже саме завдяки збору та аналізу великих обсягів даних про громадян (демографічні дані, інтереси, поведінка в Інтернеті), державні установи можуть створювати персоналізовані цифрові повідомлення, що відповідають індивідуальним потребам та інтересам цільової аудиторії. У загальній

класичній концепції маркетингу це зробити складніше. Тут таргетинг варто розуміти як процес вибору та сегментування цільової аудиторії для цифрових кампаній, щоб максимально ефективно донести інформацію та досягти бажаних результатів.

Враховуючи специфіку державного управління, таргетинг у публічній рекламі має свої особливості: 1) спрямованість на визначення цільової аудиторії (демографічні дані: вік, стать, місце проживання, рівень доходу тощо та наявність інформаційних легальних ресурсів (реєстрів) для цього; 2) визначення інтересів та поведінки громадян (політичні погляди, соціальна активність, споживчі звички тощо); 3) потреби цільових аудиторій, зокрема, з'ясування, які послуги чи інформацію держава може їм запропонувати, й одночасно – з'ясування, які завдання держава може вирішити у цих цільових групах).

Так само, таргетинг дозволяє швидко встановити ефективні канали комунікації, виходячи з характеристик цільової аудиторії (соціальні мережі, телебачення, радіо, друковані ЗМІ, зовнішня цифровізація тощо), адаптувати цифрові повідомлення з урахуванням специфіки кожного інфоканалу та особливості цільової аудиторії.

Разом з тим, більше ніж у приватному секторі, у сфері публічного управління таргетинг не повинен призводити до дискримінації за будь-якою ознакою, захищати персональні дані, забезпечити вимірювання ефективності. Але головним призначенням таргетингу виступає дискретне коригування стратегії: На основі отриманих даних можна вносити корективи в стратегію таргетингу. При цьому класичні платформи таргетингу лосить часто використовуються в рекламі соціальних ініціатив Президента України та рекламі державних послуг.

Важливо вказати на нові канали комунікацій – соціальні мережі, які використовують урядові установи активно використовують соціальні мережі для поширення інформації, взаємодії з громадянами та проведення цифрових кампаній, сучасні мобільні додатки для надання громадянам

зручного доступу до державних послуг та інформації, а також використання мобільних додатків для інформування про важливі ініціативи. Так само для розробки цифрових стратегій і програм використовуються державні веб-сайти та портали стають основними каналами комунікації з громадянами, де розміщується інформація про діяльність уряду, новини та цифрові матеріали. Фактично, держава домінує в інформаційному просторі в частині активного рекламного контенту у сфері публічних послуг. Цьому сприяє у тому числі інтерактивність та онлайн-консультації та опитування, гейміфікація – застосування ігрових елементів у цифрових кампаніях може зробити їх більш цікавими та ефективними для залучення молодіжної аудиторії.

При цьому очевидними проблемними зонами виступають: цифровий розрив та фейкові новини, дезінформація, маніпулювання. Цифровий розрив являє собою нерівність у доступі, використанні та можливостях використання інформаційно-комунікаційних технологій (Інтернет, комп'ютери та мобільні пристрої). Складниками цифрового розриву виступають, по-перше, доступ до технологій (фінансові обмеження, відсутність інфраструктури, технічні можливості); по-друге, цифрова грамотність, адже не всі люди мають необхідні знання та навички для їх ефективного використання, якість (швидкість) доступу, енергозабезпечення мереж, вікові можливості. Активне запровадження цифрових технологій передбачає перенесення в цю площину комунікаційного масиву, й при низькій якості мова буде йти вже про обмеження доступу до інформації та послуг, соціальну ізоляцію, економічну нерівність. Отже, необхідно враховувати різний рівень доступу до цифрових технологій серед населення та забезпечити доступність інформації для всіх категорій громадян.

Важливим напрямом формування стратегій і програм рекламної діяльності виступають протидія фейковим новинам та дезінформації. Адже цифрове середовище сприяє поширенню фейкових новин та дезінформації, що може підірвати довіру до державних інституцій та ускладнювати проведення ефективних цифрових кампаній. Але якщо у разі комерційної цифровізації це

стосується прибутку кампанії, то у межах публічноуправлінських реформ це може блокувати напрями публічної політики.

Саме тому, коли мова йде про класичні визначення поняття «публічна політика» (як правило, на основі проактивного та процесного підходу), варто частково підтримати поняття, які запропонувала І.Юхно:

*абсолютно стабільна система публічного управління* (або гранично стабільна система), у межах якої підсистеми та елементи системи мають сталі характеристики, а зміни стану системи та функціонування в умовах конституційного реформування сприяють оптимальному стану системи і не призводять до деформації міжелементних зв'язків. Щоправда, таку систему є можливість визнати консервативною; – цю тезу ми не підтримуємо.

Ми вважаємо, що таке трактування стабільності варто детермінувати з позицій маркетингу: *абсолютно стабільна система публічного управління з позицій маркетингу* – це система, яка постійно й ефективно відповідає на потреби і очікування громадян, демонструючи високий рівень довіри та підтримки громадськості. Вона характеризується наступними ключовими ознаками: 1) проактивна комунікація як постійний та ефективний діалог між владою та громадянами, з використанням широкого спектру каналів комунікації, що дозволяє своєчасно інформувати громадськість про важливі ініціативи, зміни та досягнення; 2) адаптивність та гнучкість як здатність швидко реагувати на змінні умови та потреби суспільства, адаптуючи програми та стратегії відповідно до зворотного зв'язку від громадян; 3) позитивний імідж та бренд з метою формування та підтримки позитивного іміджу органів влади, заснованого на прозорості, підзвітності та ефективності їх діяльності; ; 4) високий рівень задоволення громадян від взаємодії з державною системою за рахунок надання якісних послуг та уваги до їхніх запитів і побажань; 5) інноваційність у підходах на основі впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень для підвищення ефективності управління і покращення сервісів, що забезпечують комфорт та зручність у взаємодії громадян з державною системою; 6) ефективний маркетинг:

Використання маркетингових стратегій для просування державних програм та ініціатив, що включає сегментацію аудиторії, таргетовану рекламу, аналіз конкурентного середовища та інші підходи, спрямовані на побудову довготривалих відносин з громадянами; 7) моніторинг та оцінка ефективності: ведення регулярного моніторингу громадських настроїв і оцінки ефективності комунікаційних кампаній з метою постійного вдосконалення підходів до управління та їх адаптації до потреб суспільства.

Пропозиція І. Юхно щодо іншої категорії: *умовно стабільна система публічного управління*, у межах йде мова про дискретність поняття стабільності: або стабільності лише за наявності комплексу факторів, або контрольованої стабільності. За цих обставин стабільність системи, на думку І. Юхно, забезпечується несистемними чинниками. І визначення «*нестабільна система публічного управління*», у межах якої неможливо прогнозувати стан системи після прогнозованого втручання з метою зміни характеристик елементів системи, та/або зміни характеристик міжелементних зв'язків [ ], у нас викликає певні заперечення.

Ми з позицій маркетингового підходу вкажемо, що *нестабільна система публічного управління (з позицій маркетингу)* – це система, яка характеризується недостатньою ефективністю у задоволенні потреб та очікувань громадян, що призводить до низького рівня довіри та підтримки з боку суспільства, має ознаки: неефективна комунікація, відсутність систематичного та прозорого діалогу між владою та громадянами, що призводить до інформаційних розривів та непорозумінь; негнучкість, нездатність швидко адаптуватися до змінних умов та потреб суспільства, що функціонує в застарілих підходах та неактуальних політиках; негативний імідж та низький рівень довіри до державних інституцій, що базується на недостатній прозорості та підзвітності їх діяльності; низька якість послуг, незадоволення громадян якістю та доступністю державних послуг, що призводить до зниження лояльності до влади.

Екстраполяція поняття стабільності системи публічного управління на модель публічної рекламної діяльності дозволить нам розглянути, як принципи та елементи маркетингового підходу можуть сприяти досягненню стабільності в діяльності державних органів, що підвищить ефективність та надійність комунікаційних стратегій. Фактично,

Таке твердження базується на дослідженнях В. Баштанника, В.Біліченка, В. Боковця, В. Торчинюка, І, Юхно, Ю. Хоміча, С. Лізаковської, О.Воронова, та інших науковців, проте ми намагалися

Додатковими ознаками є відсутність інновацій, використання застарілих методів управління та комунікації, що не відповідають сучасним очікуванням громадян, неефективний маркетинг, відсутність або неправильне використання маркетингових стратегій для просування державних програм та ініціатив, відсутність систематичного аналізу громадської думки та оцінки ефективності управлінських рішень; непослідовність, часті зміни курсу та стратегій без належного обґрунтування та комунікації з громадськістю, недостатня сегментація. Така система характеризується низьким рівнем “клієнтоорієнтованості” та не забезпечує ефективного задоволення потреб громадян як “споживачів” державних послуг, що призводить до зниження легітимності влади та ефективності державного управління в цілому.

Це дозволяє нам створити комплексний підхід до забезпечення ефективності та сталості комунікаційних процесів між державою та громадянами. (таб.1.2)

Таблиця 1.2.

Базові відмінності змісту публічного управління і публічної рекламної діяльності

№	Функція	Зміст
1	Орієнтація на споживача (громадянина)	У публічному управлінні: фокус на потреби громадян. У публічній цифровій діяльності: створення повідомлень, що відповідають інтересам та потребам різних груп населення
2	Стратегічне планування	У публічному управлінні: довгострокове планування розвитку держави. У публічній цифровій діяльності: розробка

		довгострокових комунікаційних стратегій з урахуванням державних цілей та завдань
3	Сегментація аудиторії	У публічному управлінні: диференційований підхід до різних груп населення. У публічній цифровій діяльності: таргетування цифрових повідомлень на конкретні сегменти аудиторії
4	Інтегровані маркетингові комунікації	У публічному управлінні: узгодженість дій різних гілок влади. У публічній цифровій діяльності: координація каналів комунікації для створення єдиного послідовного повідомлення
5	Вимірювання ефективності	У публічному управлінні: оцінка результативності державних програм. У публічній цифровій діяльності: аналіз ефективності цифрових кампаній через KPI та зворотній зв'язок
6	Адаптивність	У публічному управлінні: гнучкість у відповідь на зміни середовища. У публічній цифровій діяльності швидке коригування цифрових стратегій відповідно до змін у суспільстві
7	Прозорість та підзвітність	У публічному управлінні: відкритість діяльності органів влади. У публічній рекламі: чесність та прозорість у цифрових повідомленнях, готовність до діалогу
8	Інноваційність:	У публічному управлінні: впровадження нових методів управління. У публічній цифровій діяльності: використання інноваційних технологій та креативних підходів у рекламі
9	Етичність та соціальна відповідальність:	У публічному управлінні: дотримання етичних норм у державному секторі. У публічній цифровій діяльності: створення соціально відповідальних цифрових кампаній
10	Багатоканальність	У публічному управлінні: взаємодія з громадянами через різні канали. У публічній цифровій діяльності: використання різноманітних медіа-каналів для охоплення широкої аудиторії
11	Постійний моніторинг та аналіз	У публічному управлінні: регулярна оцінка стану справ у державі. У публічній цифровій діяльності: постійний аналіз ефективності цифрових кампаній та настроїв аудиторії
12	Узгодженість з державною політикою	У публічному управлінні: відповідність дій стратегічним цілям держави. У публічній цифровій діяльності: відображення ключових напрямків державної політики в цифрових повідомленнях

На основі методологічних напрацювань В. Баштанника, Н. Липовської, Т. Маматової, І. Хожило, О.Чорного ми пропонуємо такий концептуальний вимір поняття *публічноуправлінський зміст рекламної діяльності* – це комплекс нормативно-правових, регуляторних, контрольних та стимулюючих заходів, які здійснюються державними органами та іншими публічними інституціями з метою забезпечення законності, етичності та соціальної відповідальності рекламної діяльності, захисту прав споживачів, підтримки розвитку та інновацій у цифровій сфері, а також використання цифрових інструментів для досягнення суспільно важливих цілей та забезпечення інформаційної безпеки держави.

Разом з тим, наш підхід до тематики дослідження передбачає відхід від класичної маркетингової позиції, формування принципово іншої стратегії – *публічної рекламної діяльності* як сукупності комунікаційних заходів та кампаній, здійснюваних державними органами, громадськими організаціями та іншими публічними інституціями з метою інформування, підвищення обізнаності та залучення громадськості до важливих соціальних, економічних, культурних і політичних ініціатив, що мають суспільну значущість та сприяють громадському благу, а також спрямованих на створення, розповсюдження та регулювання рекламного контенту, що здійснюються з метою інформування, переконання та впливу на широкі верстви населення, з акцентом на дотримання етичних стандартів, законодавчих норм і суспільних інтересів, що зазвичай координується та контролюється публічними інституціями та державними органам.

У такому підході додаткового обґрунтування потребують три інституціональних чинники:

- 1 – раціоналізація нормативно-правового регулювання у сфері публічної рекламної діяльності;

- 2 – удосконалення діяльності державних та громадських інституцій (органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та інших публічних установ, які ініціюють, здійснюють та контролюють

публічну рекламну діяльність, а також забезпечують її відповідність суспільним інтересам;

3 – Механізми суспільного контролю та зворотного зв'язку: інструменти та процедури, що дозволяють громадськості брати участь у формуванні, оцінці та корегуванні публічної рекламної діяльності, забезпечуючи її прозорість, ефективність та відповідність потребам суспільства.

І хоча такі напрями та напрями маркетингового механізму цифровізації дуже наближені, ми пропонуємо вести мову про принципово новий підхід до публічного управління у сфері рекламної діяльності – формування інтегрованої публічно-орієнтованої рекламної політики. Така модель передбачає стратегічну інтеграцію рекламної діяльності в публічну політику: через розробку довгострокових стратегій використання цифровізації для досягнення цілей публічної політики, узгодження цифрових кампаній з ключовими напрямками державної політики (охорона здоров'я, освіта, екологія тощо), створення міжвідомчих робочих груп для координації цифрових зусиль різних державних органів.

При цьому реалізуються такі складники: посилення механізмів громадського (публічного) контролю та участі на основі впровадження платформ для громадського обговорення публічних цифрових кампаній, залучення громадських організацій до розробки та оцінки ефективності цифрових ініціатив, створення громадських рад з питань публічної цифровізації при ключових державних інституціях.

Очевидним розвитком механізму державно-приватного партнерства в цифровій сфері виступатиме стимулювання співпраці між державними органами та приватним рекламним сектором для реалізації соціально важливих проєктів, створення спільних інноваційних лабораторій для розробки нових підходів до публічної цифровізації, впровадження системи грантів та конкурсів для підтримки креативних цифрових рішень у сфері публічної політики. Втім, як і кожна публічна стратегія (як загалом і приватна), вона потребує підвищення прозорості та підзвітності діяльності

шляхом впровадження систем відкритої звітності про витрати на публічну рекламу, регулярне проведення незалежних аудитів ефективності публічних цифрових кампаній, створення публічних рейтингів ефективності цифрових агенцій, що працюють з державними замовленнями.

У сучасних умовах також робиться акцент на цифрові технології та інновації: розробку комплексних цифрових стратегій для публічних цифрових кампаній, використання даних та аналітики для таргетування та оптимізації цифрових повідомлень, експериментування з новими форматами цифровізації (AR, VR, інтерактивні медіа) для підвищення ефективності комунікації, що потребує посилення етичного компоненту: розробку та впровадження розширеного етичного кодексу для публічної цифровізації; створення незалежного етичного комітету для оцінки публічних цифрових кампаній, проведення регулярних тренінгів з етики для всіх учасників процесу створення публічної цифровізації.

Формат публічної цифровізації AR (Augmented Reality – доповнена реальність) – технологія, яка накладає цифрові об'єкти та інформацію на реальний світ за допомогою пристроїв, таких як смартфони, планшети або спеціальні окуляри. Тобто, мобільні застосунки, які дозволяють користувачам наводити камеру смартфона на певний об'єкт і отримувати додаткову інформацію чи бачити віртуальні об'єкти, інтегровані у реальний світ. Відповідно, за власними технологіями працюють VR та інтерактивні медіа

На цій основі пропонуємо авторське визначення сутності маркетингового підходу при формуванні системи публічної рекламної діяльності – цілісна, стратегічно вивірена методологія, яка використовує принципи ринкової орієнтації, сегментації аудиторії, інтегрованих комунікацій, прозорості, етичних стандартів та передових технологій для ефективного управління та посилення комунікаційних процесів між державними установами та громадянами. Цей підхід спрямований на задоволення та передбачення потреб і очікувань різних демографічних груп,

забезпечення довгострокової взаємодії, довіри та стабільності у відносинах з громадськістю.

### 1.3 Теоретичні основи формування публічних цифрових стратегій і програм

У сучасному світі публічна рекламна діяльність стала невід'ємною частиною публічних комунікацій, відіграючи ключову роль у взаємодії між державою та громадянами. Зростаюча складність інформаційного середовища та зміна споживчих звичок громадян підкреслюють необхідність розробки ефективних публічних цифрових стратегій та програм. В умовах інформаційного перевантаження державні інформаційні повідомлення конкурують за увагу аудиторії з комерційною рекламою та розважальним контентом. В умовах правового режиму воєнного стану така «конкуренція» загрожує стану безпеки, негативно впливає на націє творчий процес, деформує політичну культуру багатоманітності.

Свідомо у своєму дослідженні ми намагаємося чітко дотримуватися предметної галузі науки державного управління і галузі знань публічного управління і адміністрування. Саме тому наша дослідницька спрямованість направлення на виокремлення тих складників, що характеризують тему предмет дисертації у площині державно-управлінської науки, й вказуємо на поняття цифровізації як феномену.

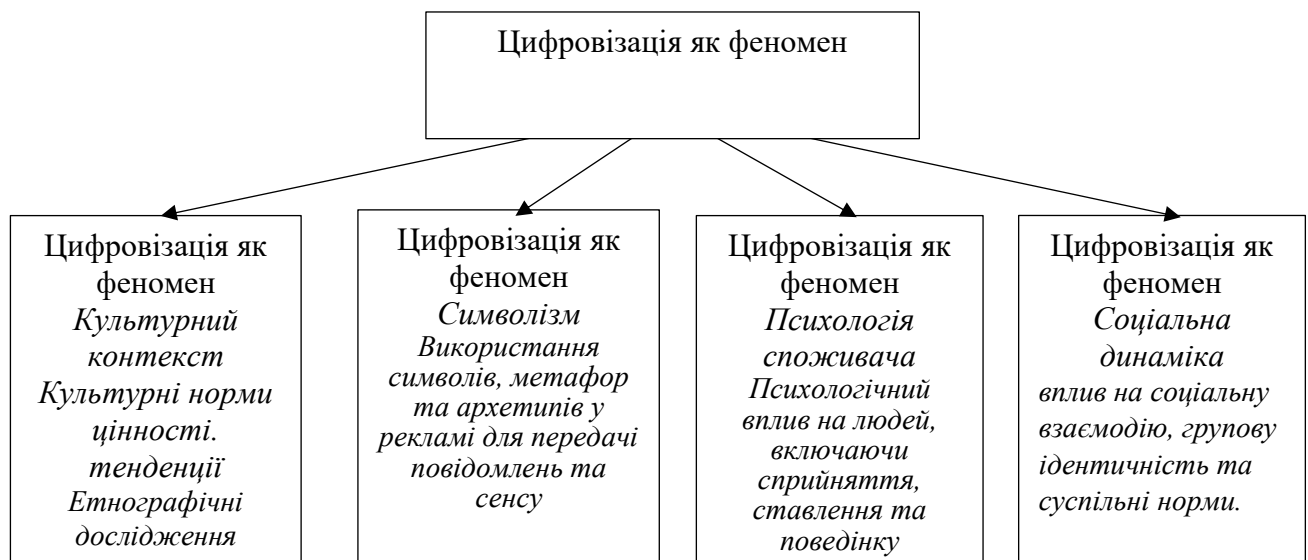


Рис. 1.4.

Варто визначити декілька ключових компонентів дослідницького підходу до публічного управління при формуванні цифрових стратегій та програм, які ґрунтуються на сучасних принципах державного управління:

По-перше, пріоритет суспільних інтересів, адже очевидно, що кожна рекламна стратегія має бути визначально узгоджена з суспільними інтересами. Це означає ретельну оцінку потреб, оцінку впливу та спрямованість на служіння добробуту суспільству, а не лише на просуванні власних ідей, програм уряду, або політичних платформ. Саме у такому підході варто вести мову про публічний концепт рекламної стратегії (програми) та національний імідж держави як багатовимірний образ країни, який формується на основі сукупності економічних, політичних, культурних та соціальних факторів. Саме ефективна рекламна стратегія (програма) може сприяти встановленню й підтримці позитивного національного іміджу. Тут є певний рефрен навіть з державотворчою ідеологією на рівні «Україна – європейська держава», яка виступає і іміджевим продуктом, і національною ідеєю.

У контексті державного управління та цифровізації пріоритет суспільних інтересів означає фундаментальний принцип, згідно з яким усі дії уряду, включно з рекламними стратегіями та програмами, повинні ставити добробут та інтереси громадськості понад усе. Втім, перш ніж розробляти будь-яку рекламну кампанію, державні адміністратори повинні провести ретельне дослідження, щоб визначити реальні потреби та проблеми громадськості. Це гарантує, що цифровізація вирішує реальні проблеми, а не просто просуває політичний порядок денний. Важливо провести визначення потреб (принцип респонсивності), і перш ніж розробляти будь-яку рекламну

кампанію, державні адміністратори повинні провести ретельне дослідження, щоб визначити реальні потреби та проблеми громадськості, що гарантує, відповідний напрям урядової політики вирішує реальні проблеми, а не просто просуває політичний порядок денний.

По-друге, має бути забезпечене оцінювання потенційного впливу рекламної діяльності на громадськість, що має бути ретельно продумано (пропагування, чи навчання, чи надання державних послуг (на кшталт оновлення даних військовозобов'язаних), чи буде можливість уникнення небажаних наслідків. Фактично, мова йде про оцінювання. Таке оцінювання має врахувати, у тому числі, етичні міркування, адже цифровізація не повинна бути маніпулятивною чи оманливою, повинна поважати інтелект та автономію громадськості, надавати точну інформацію та уникати будь-яких форм примусу.

Для урядових цифрових стратегій характерна також інклюзивність та багатоманітність, саме тому соціальна цифровізація має бути інклюзивною та репрезентативною для різних спільнот, яким вона слугує, уникати стереотипів і гарантувати, що всі суспільні групи є включеними у процес управління.

Так само елементом оцінювання є оцінка впливу, оскільки потенційний вплив цифрових кампаній на громадськість має бути ретельно продуманий. Тут очевидно додається інформаційно-просвітницька функція рекламної діяльності – цифровізація забезпечує інформування громадян про діяльність державних органів, нововведення, програми та заходи, що сприяє підвищенню рівня обізнаності й підтримки державних ініціатив. Так само, цифровізація впливає на формування і зміцнення довіри громадян до органів влади, підвищення їхньої участі у соціально-політичних процесах, а також створює відчуття належності до держави, фактично формується адміністративний режим співучасті. Зрозуміло, що ефективна рекламна діяльність може сприяти залученню інвестицій, розвитку туризму, підвищенню експорту українських товарів та послуг, що в кінцевому результаті позитивно впливає на економіку країни.

По-друге, прозорість та підзвітність, відкритість у формулюванні стратегії, бюджетуванні, виконанні та результатах урядових програм має першорядне значення, оскільки зміцнює довіру громадськості та дозволяє здійснювати публічний контроль (О.Чорний), гарантуючи, що цифровізація є ефективною та етично обґрунтованою. Адже окрім дотримання законодавства, етика державного управління вимагає додаткових стандартів: уникнення маніпуляцій, забезпечення точності, повагу до різних точок зору та увагу до вразливих груп населення при створенні цифрових повідомлень. За національним законодавством, такі вимоги є загальними, втім дотримання їх в межах урядових цифрових стратегій є апіорним.

У межах сучасних урядових цифрових стратегій розвинутих країн прийняття рішень завжди відбувається на основі фактичних даних. Саме тому варто покладатися на надійні дані та дослідження, щоб керуватися ними при формулюванні рекламної стратегії. Це включає аналіз демографічних показників, потреб цільової аудиторії, моделей споживання медіа, а також оцінку успіхів/невдач минулих кампаній з метою інформування про майбутні зусилля.

Очевидною відмінною стороною урядових цифрових кампаній є вимірювання та оцінка ефективності, що досягається за допомогою ключових показників ефективності (KPI), щоб оцінити результативність, скоригувати стратегію за потреби та продемонструвати підзвітність за витрачені державні кошти.

Ми зробили невеликий вступ для формування проблемного поля дослідження. Власне, актуальність теми дослідження ролі публічних комунікацій у формуванні стратегії рекламної діяльності на рівні держави в умовах системних криз обумовлена доцільністю концептуалізації місця і значення цифровізації в суспільстві. В умовах правового режиму воєнного стану місце і роль цифровізації інституціонально змінилися, а цифровізація виступає не лише невід'ємною частиною економіки, політики, культури та соціального життя суспільства, але й виходить за межі інформаційного поля, виступає інформаційно-

комунікаційним механізмом. Саме тому у процесі формування стратегії рекламної діяльності варто робити акцент на ефективні комунікації з громадськістю, забезпечити прозорість для впровадження державної політики та стратегій реформування в системі державного управління

На цьому наголошують провідні науковці, також про це свідчать положення нормативних актів. Перш за все, варто вказати на основні наукові підходи щодо ролі публічних комунікацій, визначені у працях Н. Липовської, А. Макуріна, А. Помази-Пономаренко,

На цьому варто будувати новий підхід до розуміння публічного управління у сфері формування стратегій і програм рекламної діяльності, заснованої на підвищенні прозорості та підзвітності держави як суб'єкта такої діяльності, Адже саме публічні комунікації дозволяють державній владі бути більш відкритими та підзвітними перед громадянами, роз'яснюючи свої ініціативи та стратегії, оскільки це посилює довіру суспільства та сприяє ефективному використанню державних ресурсів.

Авторська позиція будується на усвідомленому аналізі публічного управління у сфері формування стратегій і програм. Ми пропонуємо підхід в публічному управлінні, за яким ефективні публічні комунікації допомагають точніше визначати цільові аудиторії, розробляти відповідний контент і обирати найбільш ефективні канали поширення інформації. Це підвищує імпакт і результативність державних цифрових кампаній. На цій основі варто посилювати національно-патріотичний тренд цифровізації в суспільних відносинах.

Загалом, сучасний підхід в публічному управлінні та адмініструванні у сфері формування стратегій рекламної діяльності на основі світового тренду розширення присутності у соціальних мережах, оскільки державні інститути активно використовують соціальні медіа для комунікації з громадянами, і тим самим забезпечують зворотній зв'язок. При цьому системна аналітика баз даних та штучний інтелект допомагають створювати більш таргетовані та персоналізовані цифрові кампанії. Актуалізовано роль традиційних медіа

(телебачення, радіо, друковані ЗМІ) та встановлено особливості їх інтеграції з цифровими платформами для розширення аудиторії, у тому числі поєднання інформативного та розважального контенту на основі інфотейнменту.

Проблема детермінації сучасних публічних комунікацій процесі формування стратегії рекламної діяльності на рівні держави є актуальним з кількох причин: По-перше, забезпечення прозорості та підзвітності державних органів управління, адже саме публічні комунікації дозволяють урядам бути більш відкритими та підзвітними перед громадянами, роз'яснюючи свої ініціативи та стратегії, що посилює довіру суспільства та сприяє ефективному використанню державних ресурсів. По-друге, залучення громадян до процесу прийняття рішень шляхом використання публічних комунікацій, що дозволяє залучати громадян до процесу формування державної рекламної стратегії, узагальнюючи їх відгуки та пропозиції. Це забезпечує відповідність рекламної діяльності потребам і очікуванням населення.

По-третє, підвищення ефективності цифрових кампаній, оскільки ефективні публічні комунікації допомагають точніше визначати цільові аудиторії, розробляти відповідний контент і обирати найбільш ефективні канали поширення інформації. Це підвищує імпакт і результативність державних цифрових кампаній. По-четверте, формування та управління суспільною думкою, адже публічні комунікації відіграють ключову роль у формуванні суспільної думки з важливих питань, таких як здоров'я, безпека, екологія тощо. Вони допомагають державі ефективно інформувати та впливати на поведінку громадян. По-п'яте, покращення міжнародного іміджу та репутації країни, оскільки ефективна стратегія публічних комунікацій також має значення для міжнародного іміджу та репутації країни, що може вплинути на туризм, інвестиції та міжнародні відносини.

Тематика публічного управління у сфері рекламної діяльності вимагає спеціальних досліджень, достатньо відмежованих від наукових публікацій у сфері економіки, політичних наук, юриспруденції. У цьому контексті автор статті спирається на дослідження провідних вітчизняних науковців О.

Ахмедової, М. Ажажи, І. Драган, Н. Липовської, С. Мороз, А. Помази-Пономаренко, Є. Ромата та інші. Загалом, рекламна діяльність представлена найбільше у вітчизняній економічній школі маркетингу, зокрема, у працях А. Макуріна, Ю. Миронова, Р. Крамара, Т. Компанієць, В. Музиканта та інших. Важливим напрямом виступило дослідження західної наукової школи у сфері публічного управління діяльністю у сфері діджиталізації виступило дослідження публічних комунікацій у сфері рекламної діяльності.

У загальному алгоритмі досліджень варто вказати на основні підходи зарубіжних вчених. Наша дослідницька позиція сформована на основі праць британської наукової школи рекламної і маркетингової діяльності. Втім, варто вказати, що сучасна модель публічноуправлінської діяльності теж більшою мірою сформована у межах західної (британської) економічної школи маркетингу. Зокрема, це Томас Барратт (Thomas J. Barratt), фундатор сучасного концепту цифровізації, С. де Ферранті (Sebastian de Ferranti), який започаткував інноваційний маркетинг і споживчу освіту, що формували певні рамки рекламної діяльності, й це можливо було порівняти з пропагандою. Також важливо відзначити К. Макдональда (Colin McDonald), який вказував на маркетингове планування та поведінку споживачів – фундаменти цифрових стратегій). М. Бейкер (Michael Baker), автор теорії бренд-менеджменту, який вказав на роль цифровізації в брендингу. Л. де Чернатоні (Leslie de Chernatony) розробив алгоритми бренд-менеджменту та бренд-стратегії на основі концепту потужних брендів, а Е. Еренберг (Andrew Ehrenberg) є розробником наукового підходу «Закону подвійного притягнення до відповідальності» в маркетингу (по суті детермінував поняття ефективності брендів та лояльності споживачів). Б. Шарп (Byron Sharp) запропонував альтернативу класичному маркетинговому підходу щодо лояльності до бренду та маркетинговій стратегії. Рут Прікетт (Ruth Prickett) проводила масштабні дослідження ролі цифровізації в культурних індустріях та її впливу на суспільні норми. Доктор Х. Пауелл (Helen Powell) сформувала алгоритм дослідження у галузі цифровізації та медіа, включаючи роль

креативності в рекламі та вплив цифрових медіа), а Р. Хіггі (Rebecca Higgie) вказала на взаємозв'язок між рекламою, зв'язками з громадськістю та політичною комунікацією.

Варто вказати на позицію дослідниці Р. Хіггі (Rebecca Higgie) щодо політичних аспектів політичної цифровізації і пропаганди [1], ми маємо поставити завдання виокремлення респонсивності цифровізації як змістовного чинника сучасного публічного управління. Респонсивність цифровізації значно підвищує спроможність сучасного публічного управління до ефективного врядування. Сприяючи комунікації в режимі реального часу, уможлиблюючи розробку стратегій на основі даних, сприяючи інклюзивному та прозорому врядуванню та впливаючи на поведінку громадськості, цифровізація слугує ключовим інструментом в адміністративному арсеналі. Вона допомагає державним адміністраторам залишатися чуйними до мінливих потреб і настроїв населення, гарантуючи, що дії уряду є ефективними та демократично легітимними

Невирішеними проблемами у даній площині виступають соціальна відповідальність в сегменті публічного управління рекламною діяльністю, вирішення проблем інклюзивності (адже цифрові стратегії все частіше враховують питання гендерної рівності, багатоманітності та інклюзивності), формування поняття публічної цифровізації. При цьому очевидний кризовий менеджмент рекламної сфери теж потребує самостійних досліджень та адаптивності у частині адаптації цифрових стратегій до можливих криз, що призвело до просування гнучких комунікаційних стратегій. На нашу думку, у такому сенсі варто актуалізувати розробку понять і категорій, що формуються у площині негативного контексту рекламної діяльності – у сфері дискримінаційної цифровізації, дискримінаційної цифровізації за ознакою статі, недобросовісної цифровізації. Ми також вважаємо проблемним полем дослідження окремого типу цифровізації – прихованої цифровізації, яка, на нашу думку, теж має окремі ознаки дискримінації права людини на публічний контент.

Вивчення ролі публічних комунікацій у формуванні стратегії рекламної діяльності на державному рівні, особливо в умовах системних криз, потребує комплексного та багатовимірного підходу. Перш за все, мова йде про створення (або систематизацію наявних) теорій і моделей публічної комунікації та цифрових стратегій. Саме тому варто зосередитися на кризових комунікаціях, суспільній довірі та державній рекламі під час системних криз. На цій основі ми зможемо у першу чергу, концептуалізувати поняття антикризова цифровізація як стратегічного комунікаційного інструменту, який використовують публічні адміністративні структури, громадські організації для інформування, заспокоєння та мобілізації населення під час кризових ситуацій, при цьому такий інструмент спрямований на зменшення паніки, забезпечення швидкого розповсюдження важливої інформації та підтримання довіри до державних інституцій. У контексті нашої методології дослідження вкажемо, що необхідно вивчити минулі та сучасні приклади того, як різні уряди використовували публічні комунікації та рекламу під час системних криз (наприклад, економічних криз, стихійних лих, пандемій). Натомість, важливо провести аналіз існуючої політики публічного сектору щодо законодавчого регулювання державної політики у сферах суспільних відносин, що стосуються суспільних комунікацій та цифровізації, включно з будь-якими кризовими настановами.

З позицій науки державного управління вкажемо на доцільність правових аспектів регулювання рекламної діяльності. Встановлені Законом України «Про рекламу» правові механізми такої діяльності мають скоріше обмежувальний характер, хоча і відповідають наявному конституційному змісту прав і свобод людини [2]. Регулювання цифровізації на основі правових норм є доцільним з кількох життєво важливих причин, які захищають споживачів, забезпечують чесну конкуренцію та підтримують суспільні цінності. Адже діяльність держави має бути спрямована на мінімізацію ризиків, запобігання неправдивій, оманливій рекламі, забезпечення стандартів безпеки та охорони здоров'я, запобігання недобросовісній цифровій

діяльності – все форми сучасного державного регулювання. При цьому нормативно-правові акти вимагають чіткого розкриття інформації, запобігаючи отриманню недобросовісними компаніями несправедливих переваг за допомогою нечесної цифровізації.

Правове регулювання рекламної діяльності має і соціальний аспект – адже спеціальні правила можуть, по-перше, обмежити рекламу, яка націлена на дітей або експлуатує їх, захищаючи їх від неприйняттого контенту та надмірного комерційного тиску, по-друге, підтримати маргіналізовані спільноти – законодавчі акти про рекламу можуть містити положення щодо запобігання дискримінаційним рекламним практикам, які спрямовані на певні етнічні, гендерні чи соціально-економічні групи або виключають їх. По-третє, раціональні стратегії рекламної діяльності спрямовані на підтримку суспільної моралі, культурної чутливості, формують феномен чесності цифровізації, й саме правове регулювання допомагає формувати та підтримувати довіру споживачів, гарантуючи юридичну відповідальність та відшкодування, у тому числі соціальну відповідальність та корпоративну підзвітність.

Очевидно, що виникає потреба у формалізації поняття «публічна цифровізація». Ми розуміємо цей термін як поняття, спрямоване на досягнення мети публічного управління:

*публічна цифровізація* – це цифровізація, яка створюється та поширюється державними установами, неприбутковими організаціями або іншими публічними суб'єктами з основною метою просування соціальних, політичних ідей або ідей суспільного добробуту, а не комерційних товарів чи послуг. Цей тип цифровізації має на меті інформувати, навчати або переконувати громадськість у питаннях, що становлять суспільний інтерес, таких як здоров'я, безпека, громадянський обов'язок та соціальні питання. Варто навести характеристики публічної цифровізації:

– некомерційна мета – основною метою є підвищення обізнаності, навчання, інформування або зміна ставлення та поведінки громадськості щодо суспільних питань. Так рекламна діяльність зосереджується на соціальній

рекламі, кампаніях з охорони здоров'я, повідомленнях про безпеку та соціальних ініціативах.

- фінансування з боку державних структур та неприбуткових організацій.

- орієнтація на цільову аудиторію або конкретні сегменти населення.

- стилістика і зміст рекламної інформації (інформативний, освітній, етичний, уникнення маніпуляцій).

- змістовне наповнення актуальною інформацією (фактичну інформацію).

- використання медіа-каналів, включаючи телебачення, радіо, друковані ЗМІ, соціальні мережі, зовнішню рекламу (білборди, плакати) та цифрові платформи. Це забезпечує доступність, регулювання та стандарти, відповідність нормативним вимогам, підпорядкування державним нормам і стандартам, прозорість.

- очевидною перевагою виступає механізм зворотного зв'язку. Саме тому публічна цифровізація є важливим інструментом, що використовується державними установами для передачі важливих повідомлень для покращення життя суспільства.

Погоджуємося із провідними науковцями у сфері цифровізації в публічному управлінні Н. Липовською, А. Помазою-Пономаренко, С. Мороз, О. Ахмедовою, М. Ажажою та іншими науковцями щодо наукової формалізації цифрових стратегій. Ми також підтримуємо позицію шановних вчених щодо ролі цифрових стратегій у реалізації завдань економічного та соціального розвитку шляхом висвітлення економічних можливостей, поінформованості про соціальні послуги, комунікації із зацікавленими сторонами та створенні альянсів [3-5].

Можливо запропонувати визначення публічної рекламної стратегії як комплексного плану дій та заходів, розроблених державними організаціями, некомерційними організаціями або іншими публічними установами з метою поширення соціальних, політичних або суспільних повідомлень через

різноманітні цифрові канали на основі визначення цілей, цільової аудиторії, ключові повідомлення, вибір медіа-каналів, креативні підходи та методи оцінки ефективності рекламної кампанії. Принципи публічної рекламної діяльності визначають основні напрямки та вимоги до створення й реалізації цифрових кампаній, які спрямовані на поширення суспільно важливих повідомлень. Сутність цих принципів полягає в забезпеченні максимальної ефективності, етичності та відповідності соціальним цілям публічної цифровізації. До таких принципів варто віднести: принцип правдивості та достовірності; принцип чесної конкуренції; принцип захисту суспільних цінностей; принцип захисту прав споживачів; принцип соціальної відповідальності; принцип дотримання законодавства.

Разом з тим, варто визначити такі потенційні проблеми та ризики впровадження поняття публічна цифровізація та публічна рекламна діяльність по-перше, складність забезпечення абсолютної правдивості та достовірності цифровізації, адже рекламодавці можуть бути зацікавлені в частковому приховуванні або перебільшенні певних фактів заради ефективнішого просування продукту. По-друге, існує ризик порушення принципу чесної конкуренції через приховане применшення або дискредитацію конкурентів у рекламі. По-третє, вірогідність конфлікту із суспільними цінностями та етичними нормами через використання певних упереджень, стереотипів або вразливих тем у цифрових матеріалах. По-четверте, потенційне порушення прав споживачів через надання неповної або незбалансованої інформації про товари чи послуги. По-п'яте, складність забезпечення повної відповідності рекламної діяльності чинному законодавству та нормативним актам, особливо в нових, швидкозмінних галузях, навіть в системі публічного управління. По-шосте, відсутність ефективних реальних механізмів контролю та притягнення до відповідальності за порушення принципів публічної цифровізації.

Зміна медіа-ландшафту:

Поява нових медіа-платформ та каналів комунікації вимагає адаптації традиційних цифрових підходів. Публічна цифровізація повинна ефективно використовувати як традиційні, так і нові медіа для охоплення різних сегментів аудиторії.

Саме ефективні цифрові стратегії і програми допомагають державним інформаційним масивам подолати так званий «інформаційний шум», що формується зі спеціальною метою

Зміна медіа-ландшафту:

Поява нових медіа-платформ та каналів комунікації вимагає адаптації традиційних цифрових підходів. Публічна цифровізація повинна ефективно використовувати як традиційні, так і нові медіа для охоплення різних сегментів аудиторії.

Формування громадської думки:

Цифровізація є потужним інструментом впливу на громадську думку. У публічному секторі вона може використовуватися для просування важливих соціальних ініціатив, підвищення обізнаності про державні програми та формування позитивного іміджу державних інституцій.

Подолання недовіри:

В умовах зростаючої недовіри до офіційних джерел інформації, публічна цифровізація може стати ефективним інструментом відновлення довіри через прозорість, послідовність та емоційний зв'язок з аудиторією.

Сучасні виклики публічної рекламної діяльності

Етичні аспекти:

На відміну від комерційної цифровізації, публічна цифровізація має додаткову відповідальність щодо об'єктивності та неупередженості. Розробка етичних стандартів для публічної цифровізації є важливим завданням.

Таргетування та персоналізація:

Сучасні технології дозволяють створювати високоперсоналізовані цифрові повідомлення. У публічному секторі це створює можливості для більш ефективної комунікації, але також піднімає питання приватності та рівності доступу до інформації.

Вимірювання ефективності:

Оцінка ефективності публічних цифрових кампаній є складнішою, ніж у комерційному секторі. Розробка адекватних метрик та методологій оцінки є критично важливою для обґрунтування витрат на рекламу в публічному секторі.

Інтеграція з іншими комунікаційними інструментами:

Публічна цифровізація повинна бути інтегрована в загальну комунікаційну стратегію держави, включаючи зв'язки з громадськістю, соціальні медіа та інші форми взаємодії з громадянами.

Потреби у розвитку публічних цифрових стратегій

Інноваційні формати:

Розробка нових форматів цифровізації, які ефективно залучають аудиторію та відповідають сучасним медіа-звичкам громадян.

Крос-медійні кампанії:

Створення інтегрованих цифрових кампаній, які ефективно використовують різні медіа-канали для максимального охоплення та впливу.

Залучення громадян:

Розробка інтерактивних цифрових стратегій, які заохочують активну участь громадян у обговоренні та реалізації державних ініціатив.

Адаптивність та гнучкість:

Створення цифрових стратегій, які можуть швидко адаптуватися до змін у суспільному настрої та інформаційному середовищі.

Висновок

Дослідження теоретичних основ формування публічних цифрових стратегій і програм є надзвичайно актуальним в контексті сучасних викликів державного управління. Ефективна публічна цифровізація може

стати ключовим інструментом у побудові довіри між державою та громадянами, підвищенні ефективності державних програм та сприянні активному громадянському суспільству. Розробка інноваційних, етичних та ефективних цифрових стратегій є критично важливою для успішної реалізації державної політики та програм у сучасному інформаційному суспільстві.

- 1.3. Проблематика рекламної діяльності у контексті визначення «цифровізація як інформація».

Висновки до розділу 1

## РОЗДІЛ 2

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПУ РЕСПОНСИВНОСТІ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

#### 2.1. Принцип респонсивності і рекламна діяльність

#### 2.2. Побудова стратегій і програм рекламної діяльності в публічному управлінні на основі принципу респонсивності

#### 2.3. Публічний контроль у сфері рекламної діяльності як форма реалізації принципу респонсивності

У контексті нашого дослідження мова йде, по-перше, про сучасну модель управління державними справами (за Конституцією України) [1], управління як функцію органів державної влади, встановленої Конституцією України, контрольної функції органів влади, визначеної законами України – як стандарт функціонального змісту, визначений відповідно до статті 19 Конституції України. По-друге, про нормативну складову контрольної функції влади, що детермінується в системі нормативних актів Кабінету Міністрів України – положень про діяльність центральних органів виконавчої влади.

Важливим чинником обґрунтування раціональності публічної рекламної діяльності

Разом з тим, ми вважаємо, що такий механізм рекламної діяльності потребує системного дослідження, адже звичний термін «рекламна діяльність», достатньо досліджений у сучасних наукових розробках, суттєво трансформувався. На жаль, механізм рекламної діяльності не повною мірою спрацював в умовах правового режиму воєнного стану, й нашим завданням є

також розвиток сучасних наукових підходів як щодо галузевої спрямованості, так і щодо особливостей регулювання контрольної діяльності на основі особливостей механізмів публічного управління.

### 1.1. Поняття механізму публічного управління в межах загальної концепції публічноуправлінської діяльності

Сучасна наука державного управління достатньо деталізувала поняття «механізм державного (публічного) управління». Втім, як виявляється, значення такої категорії останніми роками почало трансформуватися і виразно відрізнятися від класичної форми. Загалом, в науці державного управління розуміють таку предметну аналізу механізмів державного управління (за паспортами спеціальності 25.00.02 – механізми державного управління):

- 1) теоретико-методологічні засади розроблення та функціонування механізмів державного управління: категорії, закономірності, принципи, методи, концепції, моделі, системи, класифікація;
- 2) цілі, завдання, функції держави, стратегії її розвитку як чинники формування та функціонування механізмів державного управління;
- 3) організаційний, правовий, ресурсний та інші види механізмів державного управління;
- 4) формування та реалізація державної політики у сферах державного, регіонального та галузевого управління та інших сферах суспільного життя;
- 5) цільові, функціональні, організаційні та інші складові механізмів державного управління на центральному, регіональному, галузевому рівнях, в різних сферах суспільного життя;
- 6) інституціональні, економічні, соціальні, історичні та інші засади адміністративно-територіального устрою держави і регіонів;
- 7) державне регулювання розвитку країни, регіону, галузі; програми та механізми їх реалізації;

- 8) закономірності, принципи, концепції, моделі та тенденції розвитку державного управління на регіональному рівні;
- 9) співробітництво в сфері міждержавного регіонального управління, адаптація міжнародних, зокрема європейських, норм і стандартів;
- 10) система та структура центральних і місцевих органів державної влади та їх апаратів, їх класифікація;
- 11) органи державної влади та їх статус: цілі, завдання, функції, структури, організаційні відносини, їх удосконалення;
- 12) стратегічне управління, планування та цільове програмування в діяльності органів державної влади; державні послуги: сутність, категорії, класифікація, стандартизація, ресурсне забезпечення;
- 13) результативність та ефективність функціонування суб'єктів та механізмів державного управління;
- 14) моніторинг і контроль в системі державного управління; його види, методи, технології;
- 15) державне управління на засадах сучасних моделей якості діяльності; адміністративний аудит в державному управлінні;
- 16) механізми державного регулювання окремих галузей і сфер суспільного життя та їх удосконалення;
- 17) управління та регулювання діяльності органів та установ державної влади: аналіз, моделювання й оптимізація;
- 18) взаємовідносини та взаємодія з громадськістю в системі державного управління;
- 19) інформаційні технології та інформаційне забезпечення в системах державного управління [64].

Така логіка наукової спеціальності включає всі напрями дослідження діяльності органів влади, проте ми вважаємо за доцільне зосередитися на п. 14 «моніторинг і контроль в системі державного управління; його види, методи, технології». Фактично, сама логіка функціонування механізму державного (публічного) управління передбачає контроль діяльності суб'єкта та об'єкта

управління. Державне управління та контроль є фундаментальними компонентами ефективного функціонування держави, що забезпечують виконання законів, регулювання соціально-економічних процесів, захист національних інтересів та здійснення стратегічного планування. Сучасні виклики, такі як глобалізація, технологічний розвиток, демографічні зміни, екологічні проблеми та зростання громадських вимог до прозорості та підзвітності влади, вимагають постійної адаптації та вдосконалення механізмів державного управління і контролю. Збройна агресія проти України та запровадження правового режиму воєнного стану актуалізували посилення контрольної функції держави, що має знайти прояв у спеціальних механізмах контролю, конкретизації ролі органів державної влади, що реалізують контрольну функцію, а також запровадженні відповідних контрольних процедур.

Ефективні механізми державного управління та контролю є запорукою належного функціонування державного апарату та реалізації державної політики. Проте в умовах сучасних викликів, пов'язаних із глобалізацією, децентралізацією, цифровізацією тощо, традиційні механізми державного управління потребують перегляду та оновлення. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження даної проблематики. Фактично, знову актуалізується проблема власне поняття «механізм управління». Тривала наукова дискусія з цього питання полягає у визначенні такого поняття. Разом з тим, варто погодитись із науковим підходом щодо поєднання поняття «механізми управління» та «механізми регулювання» [65]. Зокрема, розкриваючи значення організаційно-правового забезпечення здійснення адміністративної реформи для удосконалення діяльності органів влади, роль нормотворчого та законотворчого аспектів процесу формування механізмів регулювання, варто вказати, що серед головних проблем, які гальмують проведення реформ, виступає її законодавче забезпечення, що обумовлює роз'єднаність, розірваність між процесами нормативно-правового регулювання перебігу адміністративної реформи і процесами втілення

організаційними заходами задекларованих цілей [66]. Адже фактично механізм регулювання формується на платформі контрольної функції.

Власне, поняття «механізм публічного управління» може бути визначено на основі інтегрованих підходів наукового аналізу:

1) *структурного підходу*, за яким, механізм управління розглядається як сукупність органів управління, їх структурних підрозділів, а також зв'язків і відносин між ними, й так само – визначає ієрархію управління, розподіл функцій між суб'єктами системи управління. На основі дослідження, проведеного у підрозділі 1.1, ми вважаємо, що структурний підхід формалізує особливу роль контроль в управлінні – через структурні підрозділи контролю, ієрархічні стандарти, режими підпорядкування. Зокрема, розробка контрольних процедур, чітких процедур та інструкцій, які допомагають визначити, як і коли повинен відбуватися контроль, що він повинен охоплювати, та які стандарти повинні бути застосовані; встановлення контрольних точок у робочих процесах, де необхідно проводити перевірки; розподіл відповідальності за проведення контролю; використання ієрархічної структури організації для проведення контролю, де керівники вищого рівня перевіряють роботу підлеглих, а також забезпечують нагляд та керівництво; проведення регулярних внутрішніх або зовнішніх аудитів для оцінки ефективності контрольних систем та виявлення можливих проблем або областей для поліпшення; звітність та документування; зворотний зв'язок та коригування.

2) *функціонального підходу* – механізм управління детермінується як сукупність функцій управління, таких як планування, організація, координація, мотивація та контроль, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Фактично, ми визначаємо головну роль функції контролю, адже у межах функціонального підходу контрольні функції можуть бути розподілені між різними функціональними підрозділами організації (функціональні обов'язки); у функціональному підході можуть бути створені спеціалізовані контрольні підрозділи або посади, які відповідають за контроль за

конкретними аспектами діяльності, здійснюється функціональний контроль за процесами, формується спільна відповідальність, та забезпечує функціональний контроль через систему взаємодії між функціональними підрозділами для забезпечення ефективного контролю.

3) *процесного підходу*, за яким механізм управління розглядається як послідовність управлінських процесів та операцій, що забезпечують реалізацію управлінських функцій і досягнення організаційних цілей на різних етапах управління. Процесний підхід до контролю є важливим аспектом сучасного управління, оскільки дозволяє організаціям ефективно контролювати свою діяльність, зосереджуючись на ключових бізнес-процесах. Якщо ми формуємо механізм управління, варто виокремити ключові процеси, ідентифікувати та виділити ключові процеси, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей власне управління, й контроль зосереджується на цих процесах, що дозволяє ефективно керувати важливими аспектами діяльності в системі публічного управління. Так само відбувається орієнтація на результати управління, а також забезпечується можливість контролювати взаємодію між різними процесами та їх вплив на кінцеві результати публічного управління. Цим забезпечується ефективне управління ризиками та стратегічний контроль: Процесний підхід дозволяє здійснювати контроль на стратегічному рівні, орієнтованому на досягнення стратегічних цілей організації.

Серед інших підходів варто також виокремити правовий підхід, у межах якого механізм управління розглядається з точки зору системи правових норм, які регулюють управлінську діяльність, встановлюють права та обов'язки суб'єктів управління, а також визначають порядок реалізації управлінських повноважень та відповідальність за їх порушення.

Ми підтримуємо позицію А. Баштанник щодо методології дослідження процесу становлення та розвитку механізмів державного управління, й відповідно механізмів регулювання діяльності органів державної влади, «яка має здійснюватися шляхом інтегративного поєднання політико-правових

основ функціонування органів влади, інституціональних особливостей функціонування МДУ, організаційних характеристик суб'єктів та об'єктів регулювання, аналізу адміністративних процедур..



Рис. 1.5. Схематична модель сутності поняття «механізм публічного управління» на основі структури механізму регулювання діяльності органів влади, запропонованої А. Баштанник

Джерело: [67], дослідження автора.

Така схематична модель використана нами для логічного обґрунтування місця і ролі механізму рекламної діяльності в системі основних чинників діяльності органів державної влади. Водночас, якщо використати твердження, що публічний контроль – це система механізмів, процедур та інструментів, які інтегровані в публічне управління для забезпечення відкритості, прозорості, відповідальності та ефективності владних структур.

Під механізмами регулювання діяльності органів державної влади слід розуміти внутрішню структурну єдність інституціональних, організаційно-правових та адміністративних засобів, форм та методів в системі управління державою, раціональне поєднання яких на основі системного підходу дозволяє змінити звичайне регламентування поведінки об'єктів і суб'єктів управління на регулюючий вплив суб'єкта щодо суспільних відносин» [67]. Очевидним є наближення понять «механізм регулювання» та «механізм управління», втім, з позицій акценту на механізмі рекламної діяльності, варто зауважити, що механізм рекламної діяльності потребує власної термінологічної бази. Якщо брати до уваги дослідження механізмів управління І. Матвеєнко, А. Мерзляк, Д. Міщенко, О. Мордвінов, І. Хожило, О. Федорчак, варто вказати на технологічну відокремленість сучасних визначень від базового поняття механізму.

Власне, механізм управління ( у тому числі і механізм контролю) як поняття потребує власного пояснення. Так, В. Авер'янов вказує, що складовими елементами механізму управління в системі органів виконавчої влади є правові норми, адже саме через механізм державного управління здійснюється реалізація влади [68]. В. Приходько запропонував власне визначення механізму державного управління як системи, що призначена для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка має певну структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним, інформаційним забезпеченням. В. Приходько пропонує визначити механізм державного регулювання як сукупність функцій, етапів і послідовних процедур регуляторного впливу на організаційну систему, що супроводжується досягненням певного результату цього впливу, який може бути зіставлений із індикаторами-показниками для визначення рівня досягнення управлінських (програмних) цілей функціонування системи []

О. Радченко пропонує визначити механізм як «... системну сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у державі як

продукт організованої людської діяльності, що має за мету реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил; є формою реалізації функцій держави та має в якості суб'єкта органи державного управління» [70, с. 24]. О. Коротич запропонувала поняття «цільовий державний механізм управління» та «механізм процесу державного управління», та вважає найбільш широким поняттям термін а також «механізм управління державою» [71]. А. Баштанник вважає, що поняття механізмів (управління, регулювання) у суспільних науках є досить широким, але конструкція «механізм – процес» виглядає дещо дискусійною з позиції характеристики власне державного управління [67].

Р. Рудніцька і О. Сидорчук пропонують визначення механізму державного управління як квазі-системи, призначеної для досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методи, засоби інструменти державного впливу на об'єкт управління. При цьому до принципів формування таких механізмів віднесено такі: цілеспрямованості, безперервності і надійності, планомірності, динамізму, несуперечливості законам управління, цілісності, моделювання [72].

О. Федорчак пропонує класифікувати механізми державного управління на основі алгоритму «поняття механізму – поняття державного управління – поняття механізму державного управління», й пояснює відмінності трактувань науковців щодо механізмів державного управління, пропонує власне визначення механізму як системи, призначеної для практичного здійснення державного управління, досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням. О. Федорчак подає власну узагальнену класифікацію шляхом виокремлення механізмів за функціональним призначенням та за суб'єктами управління [73].

Ми вважаємо, що поняття «механізм рекламної діяльності» є похідною категорією поняття механізмів державного управління, при цьому не має бути дискусії «публічне – державне управління» як предмету дисертаційного аналізу, оскільки механізми державного управління є інтегративним поєднанням законодавчо врегульованих взаємовідносин держави та суспільства в межах суспільних відносин, що має за мету формування публічно-адміністративного впливу на процес регулювання діяльності органів влади (рис. 1.6).

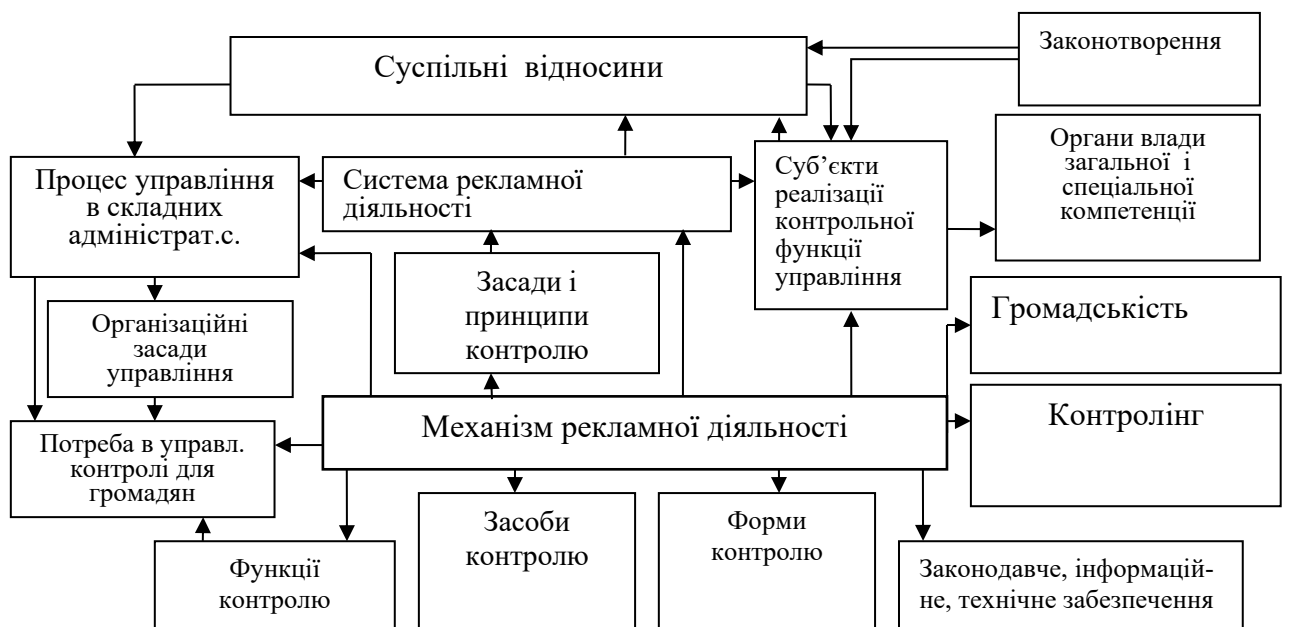


Рис. 1.6. Організаційна модель рекламної діяльності на основі принципу респонсивності в управлінні

Джерело: розроблено автором

Саме тому ми пропонуємо визначити механізм рекламної діяльності як інтегративну єдність механізмів державного управління, що об'єднує в собі систему засобів, процедур та інструментів, які спрямовані на забезпечення взаємодії громадян та державних органів для здійснення нагляду, оцінки та контролю за дотриманням законності, ефективності та відкритості в

управлінні інституціональним розвитком, на основі законодавчо визначених алгоритмів державної діяльності, з урахуванням суспільних потреб.

Організаційна модель рекламної діяльності на основі принципу респонсивності в управлінні передбачає активну взаємодію між державними органами та громадськістю з метою забезпечення ефективного контролю за діяльністю державних установ. Ця модель базується на принципах відкритості, прозорості та взаємодії між органами влади та громадськістю. У такій моделі громадськість має можливість активно брати участь у процесах контролю та нагляду за управлінням державними органами. Для цього створюються спеціальні механізми, такі як громадські ради, комітети, публічні слухання, петиції та інші форми взаємодії, що дозволяють громадськості активно впливати на управління та прийняття рішень. Державні органи, у свою чергу, повинні бути готові до відкритої співпраці з громадськістю, реагувати на запити та пропозиції громадян, надавати інформацію про свою діяльність, а також приймати до уваги думку громадськості при ухваленні рішень.

Така модель рекламної діяльності на основі принципу респонсивності в управлінні сприяє збільшенню відкритості та прозорості діяльності органів влади, підвищенню рівня довіри громадськості до державних установ, а також покращує якість управління в цілому. Організаційна модель рекламної діяльності в умовах війни та повоєнного відновлення, на нашу думку, найбільш ефективною буде при домінуванні ролі держави, оскільки державні інституції мають більшу компетентність, ресурси та легітимність для виконання функцій контролю та нагляду за суспільними процесами. Така модель нами обгрунтовується такими аргументами:

по-перше, ефективність і професіоналізм учасників процесу контролю, адже державні органи, зазвичай, мають доступ до кваліфікованих фахівців та експертів, які можуть забезпечити високий рівень ефективності в процесі контролю, які здатні проводити аналіз, оцінку та аудит діяльності на професійному рівні;

по-друге, потреба у централізації влади, адже держава має змогу централізовано координувати та управляти процесами контролю, що сприяє уникненню фрагментації та неузгодженості у діях різних органів контролю, а також формує законодавчу базу контролю, коли саме держава володіє повноваженнями створювати та змінювати законодавство, що дозволяє їй формувати правову основу для механізмів рекламної діяльності, а також адаптувати їх до змінюваних умов і потреб суспільства;

по-третє, формування ресурсного потенціалу контрольних заходів, оскільки держава має доступ до значних фінансових та матеріальних ресурсів, які можна використовувати для забезпечення діяльності контролюючих органів;

по-четверте, питання легітимності, оскільки державні інституції мають легітимний характер діяльності, а отже, і формат рекламної діяльності буде мати легітимний характер, що впливає з конституційних та законодавчих актів, які надають їм право виконувати контрольні функції в ім'я народу та держави.

по-п'яте, формування адміністративного режиму політичної відповідальності, адже державні органи зобов'язані звітувати перед народом та органами влади вищого рівня, що створює додатковий рівень відповідальності за результати контролю, втім, такий формат ставить завдання і перед громадським механізмом відповідальності;

по-шосте, забезпечення національної безпеки, адже держава виступає як основний гарант стабільності і безпеки, що зумовлює необхідність раціонального державного контролю у сфері забезпечення державної безпеки і громадського порядку. Так само, мова йде про національні інтереси, формування правоохоронної системи, формування пріоритетів зовнішньої політики.

Тут доцільно вказати на запропонований В. Князєвим та В. Бакуменком загальний формат визначення механізму державного управління як «... практичних заходів, засобів, важелів стимулів, за допомогою яких органи

державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей» [74, С. 116], й зазначити, що усталена дискусія про визначеність змісту «публічне управління» й загалом, термін публічний виступає певною екзистенційною дилемою. Адже постійне намагання у форматі «публічного» акцентувати увагу на громадському вимірі є проблемою розуміння сутності даного терміну. Держава виступає як інструмент для досягнення стратегічних цілей суспільства, визначаючи основні напрямки розвитку та реалізуючи їх через впровадження ефективних політик та програм. Вона також відповідає за забезпечення національної безпеки, захист від зовнішніх загроз та забезпечення правопорядку.

Ми пропонуємо у процесі формування сучасного змісту поняття «публічне управління» вказувати на суб'єктність інституту держави в суспільних відносинах, з очевидними обмеженнями, що виключатимуть етатизацію публічного управління. У цьому процесі головну роль може відігравати механізм рекламної діяльності як фактор оцінювання спроможності системи публічноуправлінської діяльності і у той самий час – як засіб раціоналізації такої діяльності.

## 1.2. Формування механізм рекламної діяльності на основі сучасного змісту контрольної функції держави

Контрольна функція в системі органів влади визначається більшістю науковців як основна функція публічноуправлінської діяльності у контексті демократизації самого управління, визначення самого цілепокладання, детермінації складових сучасного демократичного управління. Така функція має важливе значення для забезпечення відповідальності, ефективності та легітимності влади, загалом формалізує «публічний» сенс влади. При встановленні базових характеристик влади контрольна функція допомагає забезпечити відповідальність органів влади перед громадянами та законом, передбачає нагляд за діяльністю органів влади з метою виявлення недоліків,

зловживань та порушень закону, встановлює адміністративний режим відкритості, забезпечує права і свободи громадян в частині дотримання їх конституційного змісту. Разом з тим, контроль спряє виявленню важливих тенденцій і проблем у сфері публічного управління, забезпечує якість управління, допомагає створити баланс між владою та громадськістю, забезпечує демократичність управління та довіру до органів влади.

Найбільший внесок у теоретико-методологічне дослідження контролю вніс вітчизняний дослідник О. Сушинський. На думку професора О. Сушинського, контроль у сфері публічної влади є одним з основних напрямів виду діяльності та галузі науки державне управління. Дослідником визначено поняття публічної влади та контрольної влади, проведено їх класифікацію шляхом виділення основних критеріальних ознак, а також відповідних їх видів і форм, обгрунтовано виокремлення контролю як самостійного напрямку здійснення публічної влади та її видів [75]. Ми загалом підтримуємо позицію О. Сушинського щодо концепції контролю як виду здійснення публічної влади, яка дозволяє розвинути й розглядати публічну владу та її види в контексті ефективного її здійснення основними складовими громадянського суспільства, а саме: громадою та народом й інституціями, яким вони делегують здійснення відповідної влади, зокрема президентом, конституційним судом, органами державної влади, територіальними органами влади та органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами. Сутність концепції контролю як функціонального напрямку здійснення публічної влади та окремих її видів вчений визначає основним висновком та методологічним аспектом ідеї замкнутості й ефективності здійснення публічної влади.

При цьому ми формуємо власну дослідницьку позицію щодо феномену публічної влади. Загалом, наша концепція дослідження базується на концептуальній моделі публічного адміністрування англо-американської школи управління, зокрема імперативі відповідальності за визначення політики та програм урядів у частині планування, організації, керівництві,

координації та контролю діяльності уряду. При цьому відносини між різними рівнями влади в межах однієї країни становлять зростаючу проблему публічного управління. У саме тому створення висококваліфікованих адміністративних, виконавчих або директивних функціональних механізмів зробило публічне управління та адміністрування окремою професійною сферою, у межах якої публічний контроль, що базується на законодавчо сформованих приписах, є важливою складовою управління

Така модель контрольної функції в системі суспільних відносин потребує власного наукового підходу. По суті, маємо справу з класичною формулою сучасного публічного управління, у межах якого формується механізм контролю (рекламної діяльності). Втім сама концепція публічного управління теж потребує самостійного дослідження. Особливо в межах сучасного трансформаційного тренду в публічному управлінні. Вітчизняні дослідники М. Лахижа та І. Лозицька сформували сучасні методологічні підходи до визначення вектору розвитку системи публічного (державного) управління (рис. 1.7).

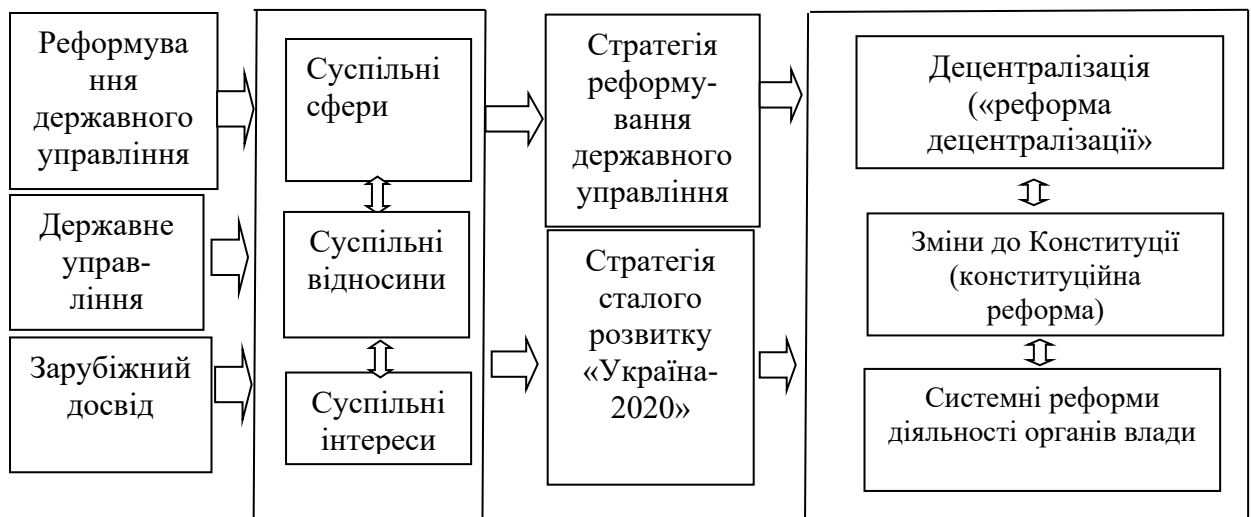


Рис. 1.7. Структура трансформаційного тренду в сучасному державному управлінні на основі зарубіжного досвіду

Джерело: праці М.Лахижі [76-78], І. Лозицької [79-82].

Трансформаційний тренд в сучасному державному управлінні на основі зарубіжного досвіду може бути детермінований через такі ключові аспекти:

1) цифрові технології та е-урядування в механізмах рекламної діяльності, оскільки сучасні держави активно впроваджують цифрові технології для покращення ефективності та прозорості управління. Це включає в себе електронні системи управління, електронні послуги для громадян та бізнесу, відкриті дані, електронний документообіг та інші інноваційні практики;

2) реінжиніринг процесу рекламної діяльності, при цьому державні установи виробляють нові підходи до управління та надання послуг, що базуються на аналізі та оптимізації публічного управління, що може включати перегляд та перепроектування адміністративних процедур, впровадження кращих практик та автоматизацію звичайних управлінських алгоритмів;

3) горизонтальну та вертикальну координацію в структурі рекламної діяльності, для покращення механізмів координації між різними рівнями управління та між відомствами, що сприяє уникненню дублювання функцій та підвищенню ефективності рекламної діяльності;

4) формування умов для залучення громадськості та організації режиму партнерства влади і громадськості, що може включати консультації з громадськістю, партнерства з громадськими організаціями та бізнесом, а також розвиток механізмів громадського контролю;

5) безумовна адаптація механізму рекламної діяльності до змін через запровадження гнучкості та адаптивності управлінських структур для швидкого реагування на зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі;

Саме тому мова йде про адаптивний публічний контроль – це підхід до контролю та нагляду за діяльністю державних органів та установ, спрямований на гнучке реагування на зміни у соціально-економічному середовищі та потребах громадян, при збереженні суб'єктності держави. Такий підхід передбачає постійне вдосконалення та адаптацію контрольних

механізмів з урахуванням нових викликів та можливостей публічного управління. Адаптивний публічний контроль – це процес моніторингу та оцінки діяльності державних органів, який характеризується гнучкістю, здатністю до швидкої адаптації до змінюваних умов, викликів та потреб суспільства. Цей тип контролю передбачає використання інноваційних технологій, методів збору та аналізу даних, а також активне залучення громадськості для забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності державного управління.

У контексті врядування та державного управління адаптивний публічний контроль» може включати впровадження гнучких і оперативних наглядових і регулятивних заходів, які можуть адаптуватися до нових викликів, технологічного прогресу або змін у суспільних очікуваннях, що базується на модифікації методів і процесів рекламної діяльності. Ми вважаємо за доцільне доповнити модель, запропоновану на основі праць М. Лахижі та І. Лозицької на основі концептуалізації контрольної функції публічного управління (рис.1.8)

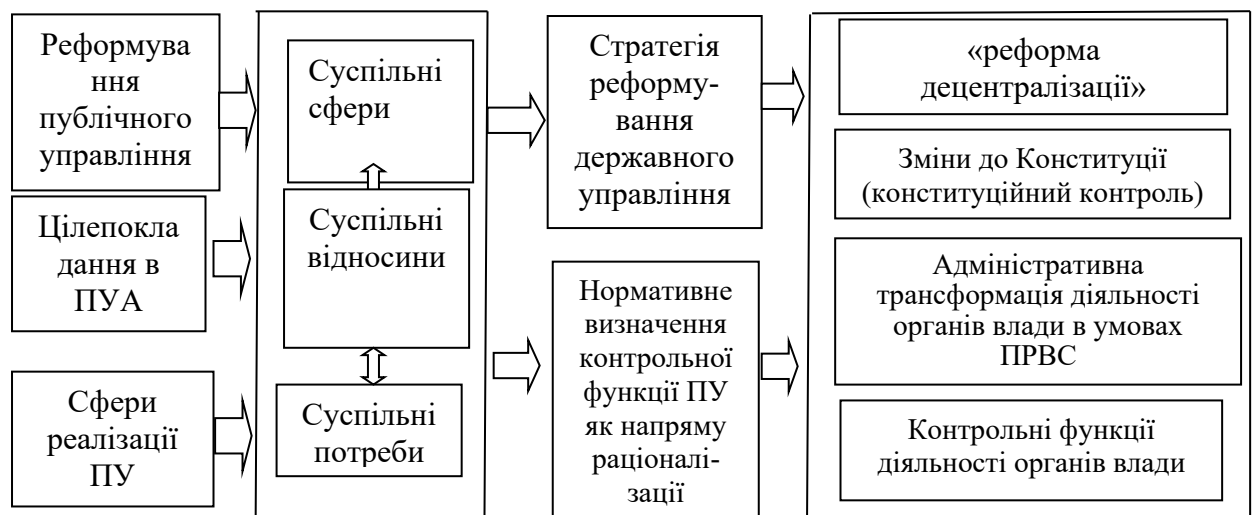


Рис. 1.8. Структурний підхід щодо аналізу ролі контрольної функції в системі публічноуправлінської діяльності

Джерело: власні дослідження на основі підходу М.Лахижі – І. Лозицької

[ ]

Раціональний механізм рекламної діяльності забезпечує визначення ефективності функціонування системи публічного управління, відповідність положенням Конституції і законів України, а також формує основу суспільної підтримки такого контролю. Сутність суспільної підтримки контролю – сприйняття громадянами України мети, алгоритму і оцінювання результатів контролю, що має на меті раціоналізацію управлінських відносин, забезпечення максимальної відкритості публічноуправлінської діяльності, подолання прогалів у нормативно-правовому регулюванні контрольних процедур. Особливість чинника суспільної підтримки контролю – формування інституту довіри до контролю, що базується на стабільності контролю, індивідуальному характері контрольних алгоритмів, обґрунтованості та мінімізації ризиків.

Сучасне трактування контролю як можливості здійснювати організаційний, плановий та коригуючий вплив на суб'єкти і об'єкти суспільних відносин детермінується здатністю мати відповідні повноваження (загалом – визначений нормативно-правовий статус), а також в окремих випадках – бути уповноваженим відповідним органом управління на здійснення контролю. У системі публічного управління досить часто вживається термін «публічний контроль», що ми загалом підтримуємо, але з огляду на формальну невизначеність поняття «публічне управління» пропонуємо вести мову про постановку наукового завдання більшої конкретизації даного терміну.

Як ми вже зазначали, поняття рекламної діяльності є важливим складником як самої системи публічного управління, так і власне сучасного етапу реформування публічноуправлінських відносин. Виступаючи складником системи управління, контроль у процесі дослідження не може бути виокремлений за межі такої системи, адже інституціональна сутність рекламної діяльності визначається взаємовпливом всіх складників управлінського процесу – планування, організації, мотивації, і, власне, контролю. Загалом, такі складники досліджені як у науці державного

управління, так і в економічній науці, а у сфері галузі знань – у галузі знань «Публічного управління і адміністрування» та у галузі знань «Управління та адміністрування». Водночас, власне поняття «публічний контроль», як і самостійний кваліфікуючий термін «публічний» не є дослідженими у науці державного управління, нормативно не закріплені власні поняття «публічне управління», «публічні відносини», «органи публічної влади», «публічні послуги». Адже визначені у Кодексі адміністративного судочинства України, Цивільному кодексі України та Кримінальному Кодексі України поняття «публічна служба», «публічний договір» та «публічні послуги» є категоріями, що визначають такі поняття виключно у межах конкретних юридичних справ, розкривають сучасний юридичний зміст поняття «публічний», проте не визначають особливостей застосування такого поняття в сфері діяльності органів влади.

Теоретичною основою дослідження системи публічного управління та її функцій є праці вчених, які досліджували концептуальні засади реформування сучасного державного управління. При цьому окремо важливо вказати на адміністративно-правову концепцію контролю як особливого різновиду діяльності, що здійснюється державними та недержавними суб'єктами з метою перевірки дотримання і виконання публічною адміністрацією поставлених завдань і правомірності прийнятих нею рішень [83]

На основі комплексного теоретичного дослідження загальних положень науки державного управління важливо доповнити існуючі розробки у сфері контролю в органах влади і запропонувати власну методологію понять рекламної діяльності та контролю в публічному управлінні. Для важливо проаналізувати сутність контролю в публічному управлінні з позицій суб'єктності, доповнити понятійно-категоріальний апарат науки державного управління з позицій визначення поняття рекламної діяльності; обґрунтувати особливі умови рекламної діяльності.

Невизначеність концепту «публічний» (радше, подання такого поняття як комплексу вторинних характеристик – «прозорий», «відкритий»,

«гласний», а також на основі загальних понять – демократичний, соціальний, неупереджений – не дозволяє формувати сучасну парадигму рекламної діяльності. Ми у своєму дослідженні вживаємо як споріднені такі поняття як «публічний контроль» та «контроль у публічному управлінні», хоча наш науковий підхід трактує такі поняття як два самостійних терміни. На нашу думку, публічний контроль – це функція публічноуправлінської діяльності, що реалізується на основі певного соціального запиту та аналізу стану системи публічного управління, має на меті раціоналізацію структури та взаємозв'язків у межах такої системи, здійснюється на основі відповідних процедур та алгоритмів, має власні принципи, у цілому забезпечує адаптацію системи до зміни внутрішньої структури і зовнішнього впливу. Контроль у публічному управлінні слід визначити як самостійний вид публічноуправлінської діяльності, який реалізується державними та суспільними інститутами на основі суб'єктного підходу, має чітку мету і алгоритм, заснований на порівнянні із функціонуванням ідеальної моделі діяльності об'єкта контролю

Як відомо, на основі визначень Конституції України про поділ державної влади [1], контрольна функція у загальному розумінні інтегрована в межах системи публічного управління у єдиний управлінський алгоритм разом із плануванням, організацією та керівництвом, й при цьому саме контрольна функція забезпечує реалізацію адміністративного змісту публічного управління. Публічний контроль визначально включає процедури моніторингу, цілепокладання та оцінювання відповідності певному стандарту управління. Саме на основі алгоритму контролю суб'єкт управління здатен оцінювати ефективність управління загалом. При цьому варто наголосити, що процедура контролю потребує чіткого нормативного закріплення контролю, встановлення норм-стандартів контролю, формування процедури аналізу результатів контролю.

Досить часто науковці звертають увагу на формальну закріпленість контрольних функцій щодо конкретних суб'єктів управління, рівнів управління, інститутів управління [83]. При цьому варто запровадити поняття

контрольної спроможності суб'єкту публічного управління як здатності системи управління або окремого суб'єкта такої системи ефективно функціонувати та реалізовувати визначені цілі контролю на основі функціонування спеціальних, наперед визначених засобів і форм для виконання своїх завдань і досягнення поставлених цілей. Контрольна спроможність базується на відповідних структурах, правових нормах, контрольних процедурах, формалізується у суб'єктності контролю та відповідних ресурсах, відповідає внутрішньо організаційній потребі у контролі, забезпечує відповідність вимогам суспільства.

Зазвичай, аналіз системи рекламної діяльності включає контрольну функцію органу публічного управління, яка забезпечується складанням планів, звітів; оцінкою контрольних результатів або контрольними замірами; механізмом внутрішнього або зовнішнього аудиту як процедури перевірки звітності, обліку, іншої публічної інформації з метою встановлення відповідності діяльності органу влади (установи) встановленим у законодавстві вимогам. При цьому такий універсальний контрольний механізм дозволяє організації досягти мети діяльності органу управління, раціоналізувати ресурсовитратність, мінімізувати можливі відхилення від норми, виступити основою вдосконалення діяльності органу влади.

Наявний стан контрольного механізму в публічному управлінні характеризується постійною трансформацією соціальних умов, інституціональних чинників, середовища функціонування суб'єктів публічного управління. У нестабільному зовнішньому середовищі публічний контроль стає надзвичайно важливим для забезпечення прозорості, ефективності та демократичності публічного управління. Варто також наголосити на особливостях контрольної функції (контролінгу) спрямованість розвитку контролінгу від системи планування і контролю до посилення загальної координації управління, що відповідає найпрогресивнішим ідеям бачення контролінгу як «управління управлінням» Адже створюючи подібну систему координації та інформаційної підтримки в публічному управлінні,

необхідно враховувати, що його ефективність значною мірою залежить, у тому числі від реакційності окремих елементів функціонального механізму публічного управління.

На нашу думку, варто пропонувати новий концепт контролю в публічному управлінні, за яким публічноуправлінська діяльність має базуватися на основі реалізації інформаційно-координаційної функції контролінгу, що дозволяє інтегрувати складники управління, сприяє ухваленню найбільш оптимальних рішень для функціонування суб'єкта управління. При цьому в умовах підвищення інформативності процесу управління контролінг, як єдина інформаційна система стає загальним координатором взаємодії усіх структурних підрозділів, реалізуючи функцію інформаційного забезпечення управління, захисту даних, формування інформаційної бази діяльності органу влади.

Проте у даному випадку виникає суперечність централізації та децентралізації управління. адже певна зміна контрольної функції відбувається лише на інформаційному і координаційному рівні публічноуправлінської діяльності, проте організаційна структура суб'єкта управління залишається незмінною. На основі операційної компоненти контролінгу суб'єкт публічного управління може лише визначити методологію функціонування тієї чи іншої площини контролю, корегувати інструментарій для різних організаційних умов, створюючи універсальні методи успішного управління, а всі корективи для оптимального розвитку публічноуправлінської діяльності здійснюються на основі вертикально інтегрованих алгоритмів.

Таким чином, контроль у публічному управлінні виступає основою функціональної єдності публічного управління, й при цьому ми актуалізуємо функціональний чинник публічного управління. Разом з тим, новітні алгоритми рекламної діяльності впливають на формування спеціальних механізмів публічного управління, створених для запровадження змін в управлінні. На основі сучасної процедури контролінгу можемо формалізувати нове трактування принципу підконтрольності як прояву спроможності

суб'єкта публічного управління, що відображає здатність контролювати та управляти у межах владних повноважень на основі наявних ресурсів з метою досягнення цілей управління. Також з позицій визначення контролю як складника реалізації державної влади варто навести основні принципи контролю у публічному управлінні: універсальність, систематичність, раціональність, пріоритетність, безсторонність, реальність, суб'єктність, комплексність, гласність тощо. Отже, функція підконтрольності поєднує: по-перше, формування системи контролю; по-друге, закріплення у внутрішньоорганізаційній структурі моніторингу діяльності; ствердження звітності і відповідальності як основи для трансформації суб'єкта управління. Саме у такій композиції варто говорити про контроль у публічному управлінні як процедури мінімізації ризиків і викликів для суб'єкта управління.

Варто погодитись із підходами І. Юхно [84] щодо актуалізації принципу супервентності як основи контролінгу в публічному як сучасної візії контролю в управлінні, яка передбачає запобігання кризовим подіям шляхом встановлення додаткових заходів безпеки та контролю, що перевищують мінімальні вимоги. Адже цей принцип заснований на усвідомленні того, що навіть при використанні найкращих практик та стандартів, існує ризик виникнення нестандартних ситуацій. Саме тому контролінг включатиме додаткові заходи безпеки; зменшення ризиків; аналіз ризиків; постійне удосконалення.

На нашу думку, акцентування уваги на публічному контролі як поєднанні державного контролю; громадського контролю; муніципального контролю та міжнародного контролю є неправильним з позиції розуміння поняття «публічний». Адже у контексті змісту поняття «публічний» всі наведені форми контролю є публічними за змістом, тобто такі, які формально закріплені у відповідних нормативно-правових актах, мають юридично визначену процедуру, здійснюються на основі сучасних адміністративних принципів. У даному випадку виникає певна дихотомія використання терміну «публічний», і на нашу думку є помилковим спрямуванням апелювати до

редакції, наведеної у Кодексі адміністративного судочинства України (поняття «публічна служба»), оскільки у даному документі такий термін наведено контекстуально.

Водночас, пропонуємо на основі проведеного дослідження визначити серед основних завдань системи контролінгу визначено: збір і обробку інформації про суб'єкти та об'єкти управління, аналіз суб'єктно-об'єктних зв'язків, пошук можливості встановлення прямих зв'язків і контактів з по всій ієрархії владних відносин; перевірка правомірності укладання адміністративних договорів; координація різних планів і складання консолідованої стратегії розвитку органу влади; облік і контроль витрат та результатів по підрозділах; визначення пріоритетів ресурсного забезпечення робіт, критеріїв вибору видів ресурсного забезпечення; аналіз ефективності методів стимулювання, контроль і регулювання результатів стимулювання; контроль виконання плану, аналіз причин відхилень, вироблення пропозицій по їх ліквідації, координація дій підрозділів; аналіз роботи кожного підрозділу, порівняння фактично одержаного результату з плановим, складання звіту для керівника, виявлення помилок і шляхів їх подальшого уникнення.

У контексті сучасної Стратегії реформування державного управління до 2025 року, як загалом, і попереднього варіанту до 2021 року [86;87] важливо вказати на акцент у стратегії на перегляд процедур і робочих процесів в державних органах, насамперед процес проведення публічних консультацій з питань формування та реалізації державної політики та процес моніторингу і контролю виконання управлінських рішень. Проведення аудиту процесів дасть змогу виявити загальні негативні тенденції та зробити процеси більш зручними для громадян, зокрема шляхом використання сучасних інформаційно-технологічних рішень [86]. На нашу думку, в сучасних умовах варто конкретизувати у тексті Стратегії механізми контролю, принципи контролю, а також визначити модельний алгоритм контролю.

Для формалізації механізму рекламної діяльності на основі конгруентності розвитку суспільних відносин в різних сферах публічного управління важливо вирішити такі дослідницькі завдання:

1. Проаналізувати існуючі законодавчі акти та нормативні документи, які регулюють публічний контроль, що дозволить систематизувати правову базу і встановити процедури для здійснення контролю.

2. Проаналізувати практику роботи контролюючих органів і дослідити їхні повноваження, методи та засоби здійснення контролю. Це дозволить з'ясувати ефективність і недоліки існуючої системи контролю.

3. Визначити основні сфери, де потрібен публічний контроль, такі як бюджетні витрати, діяльність державних органів, реалізація програм і проектів. Це дозволить сконцентрувати зусилля на найбільш важливих напрямках контролю.

4. Розробити механізми залучення громадськості до здійснення контролю, наприклад, через створення громадських рад, які би мали право контролю та надавали рекомендації контролюючим органам.

5. Встановити механізми забезпечення прозорості і доступу до інформації про діяльність державних органів і процес контролю, що дозволить громадськості та ЗМІ відстежувати дії уряду, контрольні заходи та їх результати.

6. Розвивати систему навчання та підготовки фахівців у галузі рекламної діяльності, щоб забезпечити високу кваліфікацію контролюючих органів та громадських активістів.

7. Провести дослідження та аналіз ефективності рекламної діяльності, щоб виявити його сильні та слабкі сторони та запропонувати заходи для його покращення.

8. Визначити критерії та показники для оцінки результатів контролю і встановити механізми звітності та обліку діяльності контролюючих органів.

9. Розробити стратегію розвитку системи рекламної діяльності, включаючи плани впровадження нових технологій та інструментів контролю.

10. Забезпечити координацію та співпрацю між різними контролюючими органами та іншими зацікавленими сторонами, щоб уникнути дублювання зусиль та забезпечити взаємодію та обмін інформацією.

Для формалізації механізму рекламної діяльності на основі конгруентності розвитку суспільних відносин в різних сферах публічного управління важливо вирішити комплексні завдання:

На цій основі ми пропонуємо формалізовану модель рекламної діяльності як структурований підхід до організації та здійснення нагляду за діяльністю урядових, муніципальних та інших публічних інституцій з боку громадськості. Ця модель зазвичай включає в себе наступні ключові елементи: 1) законодавча база, що включає закони та нормативні акти, які визначають права та обов'язки громадян у процесі контролю за діяльністю державних органів; 2) механізми зворотного зв'язку, що дозволяють громадянам подавати скарги, пропозиції, запити на інформацію тощо; 3) інструменти моніторингу через ресурси та інструменти для збору та аналізу інформації про діяльність урядових структур (наприклад, публічні бази даних, системи онлайн-голосування); 4) формування платформ для обговорення, зокрема форуми, конференції, соціальні мережі, де громадяни можуть обговорювати публічні питання; 5) формування органів громадського контролю, таких як незалежні інституції або громадські ради, які мають повноваження контролювати діяльність державних органів. Все має базуватися на принципах прозорості та доступу до інформації, на забезпечення вільного доступу громадян до публічної інформації, а також включати відповідні освітні програми, у тому числі, ініціативи, спрямовані на підвищення обізнаності громадян про їх права та можливості участі у публічному контролі.

Загалом, звітність державних органів, що включає обов'язок урядових інституцій регулярно звітувати про свою діяльність перед громадськістю, базується на моделі рекламної діяльності, допомагає забезпечити відкритість, прозорість та відповідальність урядових структур перед громадянами, а також сприяє залученню громадськості до процесу управління та прийняття рішень.

При цьому названі характеристики є властивостями самої системи державної влади (мають бути – у конституційно-правовому вимірі), й залежно від визначених параметрів реформування системи створюється формат рекламної діяльності.

Проблема сучасної моделі реформування в Україні обумовлена протидією збройній агресії проти нашої держави, неможливістю застосувати стандартні алгоритми реформ. Проте маємо зауважити, що з позицій публічного управління склалася парадоксальна ситуація: в умовах викликів і загроз суверенітету, територіальній цілісності і незалежності держави продовжується невизначений Конституцією і законами України децентралізаційний процес, що очевидно послаблює спроможність держави в оперативному, тактичному і стратегічному управлінні. Адже коли важливо запровадити раціональний механізм рекламної діяльності – необхідно мати стандартні моделі управління на кожному рівні публічної політики.

Сучасна наука державного управління чітко визначає сутність державного управління як цілеспрямованого впливу держави на стан і розвиток суспільних процесів та відносин з метою досягнення цілей реалізації функцій держави через діяльність органів державної влади та в межах визначених законом повноважень органів місцевого самоврядування, демократизації державотворчих процесів і оптимізації систем державного управління. При цьому публічне управління як категорія більш широкого формату не має зупинитися на категоріях відкритості і прозорості.

## Висновки до розділу 1

1. Ключові елементи проблемно-орієнтованої моделі публічного управління як основи для механізму рекламної діяльності: визначення пріоритетних суспільних проблем шляхом консультацій з громадськістю та експертами, розробка варіантів вирішення виявлених проблем за участю представників громадськості (публічне обговорення можливих рішень),

прийняття рішень органами влади з урахуванням громадської думки. (публікація рішень та пояснень), відкритий моніторинг реалізації рішень громадськими радами, ЗМІ, незалежними експертами, регулярна оцінка ефективності реалізованих рішень з залученням громадськості (публікація результатів оцінок), внесення коректив у політики та програми за результатами громадського моніторингу та оцінок.

Разом з тим, ми вважаємо, що такий механізм рекламної діяльності потребує суто конструктивного дослідження, адже звичний термін «механізм державного механізму», достатньо досліджений у сучасній науці державного управ-ління, суттєво трансформувався в сучасних умовах. На жаль, механізм рекламної діяльності не повною мірою спрацював в умовах правового режиму воєнного стану, й нашим завданням є також розвиток сучасних наукових підходів як щодо галузевої спрямованості, так і щодо особливостей регулювання контрольної діяльності на основі особливостей механізмів публічного управління.

2. Уточнено поняття механізму публічного управління в межах загальної концепції публічноуправлінської діяльності важливо сформулювати на основі дослідженого нами феномену публічного управління та публічноуправлінської діяльності. Запропоновано поняття «механізми управління» (механізми державного управління, механізми публічного управління) досліджувати за стандартною методологічною схемою, що поєднує такі складники: теоретична конструкція – основні концепції, моделі та теорії управління, які можуть бути застосовані до класифікації механізмів; контекстуальний аналіз, що актуалізує визначення специфіки контексту, в якому функціонують механізми управління, включаючи політичні, економічні, соціальні та культурні фактори, які можуть впливати на їхнє формування та виконання; аналіз нормативно-правової бази, на основі аналізу нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів управління, для визначення їхніх повноважень, обов'язків та відповідальності; структурний аналіз, що включає дослідження структури управлінських організацій, їх

ієрархію, функціональні складники, та роль персоналу; процесний аналіз, вивчення процесів управління, (планування, виконання, моніторинг, контроль та оцінку; аналіз взаємодії елементів механізму – взаємодію між різними органами управління та іншими зацікавленими сторонами; збір та аналіз первинних та вторинних даних, включаючи статистику, опитування; використання кількісних та якісних методів для оцінки ефективності, результативності та впливу механізмів управління; врахування можливі зміни в політичному, економічному або соціальному середовищі, які можуть вплинути на механізми управління в майбутньому.

Сучасне трактування контролю як можливості здійснювати організаційний, плановий та коригуючий вплив на суб'єкти і об'єкти суспільних відносин детермінується здатністю мати відповідні повноваження (загалом – визначений нормативно-правовий статус), а також в окремих випадках – бути уповноваженим відповідним органом управління на здійснення контролю. У системі публічного управління досить часто вживається термін «публічний контроль», що ми загалом підтримуємо, але з огляду на формальну невизначеність поняття «публічне управління» пропонуємо вести мову про конкретизацію даного терміну.

3. Поняття рекламної діяльності є важливим складником як самої системи публічного управління, так і власне сучасного етапу реформування публічноуправлінських відносин. Виступаючи складником системи управління, контроль у процесі дослідження не може бути виокремлений за межі такої системи, адже інституціональна сутність рекламної діяльності визначається взаємовпливом всіх складників управлінського процесу – планування, організації, мотивації, і, власне, контролю.

Основні результати дослідження, що надані у цьому розділі, були опубліковані у фахових наукових виданнях галузі знань «Публічне управління та адміністрування» і включені до списку опублікованих праць.

## РОЗДІЛ 2

### КОНСТИТУЮВАННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

#### 2.1. Становлення механізмів рекламної діяльності в Україні на основі інституціонального підходу

Становлення механізмів рекламної діяльності в Україні варто аналізувати на основі визначення ключових аспектів, включаючи: історичний розвиток; законодавчі зміни; роль громадянського суспільства; зовнішні чинники; виклики, визначені збройною агресією проти України; напрями посилення євроінтеграційного курсу «від асоційованого до повного членства». Варто наголосити, що контрольна функція держави як поняття, що уособлює науковий підхід до поняття рекламної діяльності, вочевидь, виникає разом із самою державою. Саме тому природньо відносити категорію «публічний контроль» до традиційних механізмів управління в державі. Безумовно, можливо вказувати і більш ранні форми рекламної діяльності, але вважатимемо, що все-таки регламентація контрольних процедур – виключно державна функція.

Широка дискусія щодо етимології поняття «публічний контроль» у такому сенсі може бути визначена через базове поняття – офіційний контроль. Це поняття характеризує формалізовані механізми нагляду, регулювання та впровадження правових норм, які здійснюються уповноваженими органами державної влади або іншими офіційними інституціями. Цей термін може використовуватися в різних контекстах, включаючи, але не обмежуючись, управлінням, фінансами, соціальними послугами та правоохоронною системою. Офіційний контроль забезпечує дотримання законів, стандартів та політик, а також сприяє підтриманню порядку та безпеки в суспільстві.

Основні аспекти офіційного контролю включають: по-перше, перевірку виконання приписів, визначених законодавчими актами, пряме дотримання

законів, при цьому реалізується конституційна норма статті 19 щодо чітких правових рамок, що особи, компанії та установи діють у межах правових рамок, встановлених на національному чи міжнародному рівні [1]. По-друге, здійснення регуляторної діяльності, адже уповноважені органи виконують нагляд за діяльністю різних секторів економіки, включаючи фінансові послуги, охорону здоров'я, освіту, транспорт, енергетику та багато інших; по-третє, ліцензування та сертифікацію. По-четверте, здійснення політики санкцій як результату реалізації контрольної функції. По-п'яте, захист інтересів суспільства, зокрема, охорону здоров'я, безпеку, довкілля та економічний добробут. По-шосте, забезпечення прозорості і відповідальності.

Варто запропонувати теоретичну модель офіційного контролю як певної описової структури – модель урядової підзвітності і прозорості (Government Accountability and Transparency System – GATS). Особливості моделі: системний підхід, на основі якої у межах моделі розглядається офіційний контроль як багаторівнева система, яка складається з взаємопов'язаних елементів; модель спрямована на забезпечення ефективності діяльності органів державної влади, а також захисту прав і свобод громадян; проактивність, відповідно до якої модель передбачає проведення офіційного контролю не тільки на основі виявлення порушень, але й на основі прогнозування можливих проблем; гнучкість, адже модель дозволяє адаптуватися до змін у зовнішніх умовах та у діяльності органів державної влади.

Ми пропонуємо у межах такої моделі виділити три рівні контрольної діяльності: *загальний контроль*, спрямований на забезпечення загального стану законності та правопорядку в державі, який здійснюється органами державної влади, які мають широкі повноваження щодо здійснення офіційного контролю; *спеціалізований контроль*, спрямований на забезпечення ефективності та ефективності діяльності окремих сфер державної діяльності, здійснюється органами державної влади, які спеціалізуються на певній сфері діяльності; *локальний (місцевий) контроль*, спрямований на забезпечення

ефективності діяльності територіальних органів державної влади та органів місцевого самоврядування.



Рис. 2.1. Формалізована модель офіційного контролю GATS

Джерело: власні дослідження автора

При цьому модель GATS є стандартизованою, не спрямована на створення спеціальних контрольних механізмів, а включає до свого складу загальні внутрішньоорганізаційні процедури. Модель GATS є ефективною з кількох причин. По-перше, вона є системною, що означає, що вона розглядає офіційний контроль як складну систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів. Це дозволяє моделі бути більш ефективною, ніж підходи, які розглядають офіційний контроль як окремі фрагменти. По-друге, модель GATS є спрямованою на результат. Це означає, що вона спрямована на забезпечення ефективності та ефективності діяльності органів державної

влади, а також захисту прав і свобод громадян. Це дозволяє моделі бути більш ефективною, ніж підходи, які не мають чітко визначених цілей. По-третє, модель GATS є проактивною. Це означає, що вона передбачає проведення офіційного контролю не тільки на основі виявлення порушень, але й на основі прогнозування можливих проблем. Це дозволяє моделі бути більш ефективною, ніж підходи, які ґрунтуються виключно на виявленні порушень. По-четверте, модель GATS є гнучкою, дозволяє адаптуватися до змін у зовнішніх умовах та у діяльності органів державної влади. Такий підхід дозволяє моделі бути більш ефективною, ніж підходи, які є жорсткими та негнучкими. Формально модель GATS є суто теоретичним описом алгоритму контрольної функції держави, втім, мова йде про особливість саме контроль, а не суб'єктності його здійснення. Саме тому важливо відзначити певні характеристики такої моделі:

1) ефективність ресурсів – GATS покликана оптимізувати використання державних ресурсів, забезпечуючи, що вони витрачаються ефективно та з цільовим призначенням. Раціональність полягає у мінімізації витрат та максимізації результатів.

2) підзвітність – модель передбачає, що урядові органи повинні звітувати про свою діяльність, що дозволяє громадськості та іншим зацікавленим сторонам оцінювати їхню роботу, при цьому раціональність полягає в створенні механізмів для відстеження та оцінки урядових дій;

3) прозорість – GATS забезпечує вільний доступ до урядової інформації сприяє прозорості діяльності влади, а прозорість полягає у зменшенні корупції, а також у зміцненні довіри громадян до уряду;

4) обґрунтоване прийняття рішень – адже GATS може сприяти використанню даних та аналітики для прийняття рішень, що забезпечує раціональний підхід до управління та розробки публічної політики.

5) відповідальність – GATS встановлює чіткі критерії відповідальності для урядових службовців та організацій змушує їх відповідати за свої дії та результати, що є раціональним способом забезпечення якісного врядування.

б) залучення громадськості – модель GATS передбачає активне залучення громадян до процесу урядування через зворотний зв'язок та участь у ініціативах, що дозволяє уряду раціонально відгукнутися на потреби суспільства.

В умовах правового режиму воєнного стану в Україні така модель зазнає трансформації (рис.2.2).



Рис. 2.2. Формалізована модель офіційного контролю GATS в умовах правового режиму воєнного стану

Джерело: власні дослідження автора

В умовах правового режиму воєнного стану (ПРВС) [87] мова йде про формалізацію не лише мілітарної складової рекламної діяльності, а й про особливі виклики як для публічної влади, так і для публічноуправлінської діяльності. По-перше, органи державної влади повинні зосередитися на

виконанні завдань, пов'язаних з воєнним станом, а значить публічний контроль повинен бути спрямований на виявлення та попередження порушень, які можуть негативно вплинути на виконання цих завдань. По-друге, публічний контроль повинен бути більш жорстким і спрямованим на виявлення та попередження порушень, які можуть загрожувати національній безпеці, отже, органи державної влади повинні використовувати більш широкий спектр методів та процедур рекламної діяльності. По-третє, публічний контроль повинен бути більш гнучким та адаптивним до змін у зовнішніх умовах та у діяльності органів державної влади. Адже органи державної влади повинні бути готові швидко реагувати на зміни в умовах воєнного стану.

Government Accountability and Transparency System (GATS) – це не лише конкретна модель, а широкий термін, який може відноситися до різноманітних систем, політик та ініціатив, спрямованих на підвищення рівня відповідальності та прозорості урядових органів. Ми пропонуємо розвиток загального процесу рекламної діяльності в контексті GATS в умовах воєнного стану визначати у межах адміністративного режиму, коли уряд може мати розширені повноваження та коли традиційні механізми громадського контролю можуть бути обмежені з міркувань національної безпеки, розвиток процесу рекламної діяльності в контексті функціонування GATS вимагає особливої уваги. Нижче наведено кілька кроків, які можуть бути вжиті для підтримки цього процесу:

- 1) адаптація законодавства, що передбачає перегляд існуючого законодавства та процедур, щоб вони враховували особливості воєнного стану, але при цьому не порушували основні принципи прозорості та підзвітності;

- 2) забезпечення інформаційної відкритості, адже незважаючи на можливі обмеження, уряд має намагатися забезпечити максимальну відкритість інформації про свою діяльність, яка не становить ризик для національної безпеки;

3) зміцнення ролі внутрішнього контролю, оскільки урядові структури повинні мати ефективні внутрішні механізми контролю для запобігання зловживанням, корупції та неефективності;

4) підтримка діяльності незалежних контрольних органів, які відповідають за нагляд та аудит державних інституцій, і повинні зберігати свою незалежність та мати достатні ресурси для виконання своїх функцій;

5) використання цифрових технологій, оскільки онлайн-платформи та інші цифрові інструменти можуть допомогти у збереженні прозорості та підзвітності, навіть коли фізичні зустрічі є неможливими;

6) розвиток громадського моніторингу та зворотного зв'язку, оскільки уряд має сприяти створенню безпечних каналів для громадського моніторингу та зворотного зв'язку, щоб громадяни могли повідомляти про можливі порушення;

7) співпраця з міжнародними партнерами, що можуть надати допомогу у підтримці систем прозорості та підзвітності, а також у проведенні незалежних аудитів.

З позицій історичного контексту варто вказати на такі особливості первинних форм контролю: 1) родові та племінні структури (kinship and tribal structures), коли старійшини племені відіграли ключову роль у контролі за поведінкою та рішеннями в спільноті; 2) релігійні та моральні норми (religious and moral Norms), адже ще у середньовіччі церква та релігійні лідери виступали як основний джерело моральних норм і контролю за поведінкою вірян; 3) закони та правові кодекси (laws and legal codes): кодекс Хаммурапі (code of Hammurabi) в Давньому Вавилоні та закони Ману (laws of Manu) в Давній Індії є прикладами ранніх правових кодексів, які регулювали життя суспільства; 4) фінансовий контроль (financial control), за яким, наприклад, у Давньому Римі імператори встановлювали системи збору податків та обліку державних фінансів через посаду квестора (quaestor); 5) мілітарний контроль (military control), у середньовічній Японії, самураї (samurai) виконували роль воєначальників та забезпечували мілітарний контроль в межах своїх

феодалських територій. У той самий час застосовувались соціальні санкції, неформальні методи контролю, такі як громадська осуда, вигнання або штрафи, використовувалися для підтримки соціальних норм та відповідальності в межах спільнот. Ці первинні форми контролю відігравали фундаментальну роль у формуванні більш складних систем управління та контролю, які ми бачимо в сучасних суспільствах. Вони були адаптовані та розвинені відповідно до зростаючої складності соціальних структур та потреб людства [88].

В істинному сучасному розумінні поняття «публічний контроль» неправильно вказувати часовий проміжок від стародавнього світу до сучасності, адже власне як поняття «публічний контроль» інституціалізовано уже в ХХ столітті. Не пропонуючи спеціальний дослідницький напрям визначення історичних етапів становлення механізмів рекламної діяльності, вкажемо на етапи формування прото-рекламної діяльності з позицій цілепокладання:

1 етап – формування перших державних утворень, запровадження контролю суверена, або від імені суверена (формування державних утворень та запровадження контролю суверена) було спрямоване на забезпечення легітимності та авторитету новостворених державних органів, а також на встановлення порядку та стабільності в суспільстві. Контроль суверена або від імені суверена може включати прийняття законів, встановлення правил та норм, а також забезпечення виконання владних рішень відповідно до визначених процедур, що варто визнати контрольними. Уже в цей час існувала державна адміністрація, судова система, податкові органи;

2 етап – формування контрольних механізмів античного світу, Давньої Греції та Давнього Риму, як основи формування механізму громадського варіанту «рекламної діяльності». При цьому державний контроль залишався домінуючим;

3 етап – формування контрольних механізмів в межах історичних державних утворень – імперій, при формальній централізованій структурі

управління публічний контроль був територіально фрагментований (квазі-децентралізація контрольної функції держави);

4 етап – формування нової державницької парадигми, заснованої на поділі державної влади і забезпеченні прав і свобод людини, що потребувало нових інституційних форм контрольної діяльності;

5 етап – етап суспільних трансформацій у XIX -XX століттях, формування нових форматів національних держав, демократизація суспільних відносин, інституціоналізація специфічних форм рекламної діяльності – народного контролю (трибуналу), партійного контролю – інкорпорованого в систему управління державою;

6 етап – етап становлення механізмів наднаціонального (supranational) контролю у вигляді створення інститутів контролю в межах інтеграційних об'єднань, таких як Європейський Союз.

Тривалий час механізми контрольної діяльності в межах території сучасної України базувалися на інституті етатистської держави, й відповідно, формувалися органи контролю. У певному історичному сенсі варто згадувати правові джерела регулювання контрольної функції держави, втім такі порівняння можуть бути некоректними у межах формування сучасної парадигми рекламної діяльності. Після отримання незалежності в 1991 році, Україна розпочала процес трансформації з авторитарного радянського режиму до демократичної держави [11]. Початкові роки були важкими через політичну нестабільність, корупцію та слабе громадянське суспільство. До того ж тривалий час функціонувала правова модель державного управління в частині контрольних функцій, що залишилась у спадок від колишнього СРСР. У контексті нашого дослідження ми не проводимо детального

Сучасна модель державного управління (публічного управління – в сучасному формулюванні) почала формуватися у 1991 році, з початком формування нових інститутів державного управління. Ми вважаємо за доцільне підтримати етапи розвитку механізмів регулювання діяльності органів державної влади, запропоновані А. Баштанник [67], зокрема:

1 етап – 1990–1991 (серпень) рр. – виникнення і становлення квазі-незалежної системи органів державної влади в УРСР як суб'єкта союзного договору (в межах СРСР) на основі положень Декларації про державний суверенітет [99]. У тексті Декларації про державний суверенітет УРСР 1990 р. містився принцип поділу влади: «Українська РСР є самостійною у вирішенні будь-яких питань свого державного життя. Українська РСР забезпечує верховенство Конституції та законів Республіки на своїй території. Державна влада в Республіці здійснюється за принципом її розподілу на законодавчу, виконавчу та судову». У Декларації особливу роль відведено Генеральному прокурору, а також закріплено поняття непорушності територіальної цілісності: «Територія Української РСР в існуючих кордонах є недоторканою і не може бути змінена та використана без її згоди» [89]. У межах даного етапу фактично формується автономна від союзного центру системи органів державної влади, свідченням чого є прийняття законів і постанов Верховної Ради України щодо організації державної влади:

1) Конституція УРСР (зміни і доповнення); «Про структуру державного управління Української РСР» – Постанова Верховної Ради Української РСР [90-92]; «Про перелік міністерств та інші центральні органи державного управління Української РСР» – Закон УРСР [93]; «Про заснування поста Президента Української РСР і внесення змін та доповнень до Конституції (Основного закону Української РСР» – Закон УРСР [94]; «Про заснування посади Прем'єр-міністра Української РСР (внесення змін до Конституції УРСР 1978 (18 квітня 1991 року))» – Закон УРСР [95]; «Про запровадження Кабінету Міністрів УРСР як найвищого органу державного управління Української РСР» – Закон УРСР (у складі КМУ було запроваджено, серед інших, посаду Державного секретаря КМУ, посади державних міністрів та міністрів УРСР [96]. Отже суттєво змінюється система державного управління, запроваджуються принципово нові органи державної влади – Кабінет Міністрів УРСР (квітень 1991 р.) та Інститут Президента України (липень 1991 р.). А. Баштанник підтримує науковий підхід

вітчизняних дослідників щодо того факту, що з прийняттям Декларації про державний суверенітет УРСР постала потреба заново організувати систему публічної влади, що виходить із принципу поділу державної влади на законодавчу, виконавчу і судову, а держава закріплює свій статус як суверенна та демократична організація публічної влади [67].

З позицій викладеного нами алгоритму формування механізму рекламної діяльності такий підхід А. Баштанник [67] є обґрунтованим. Разом з тим, важливо підкреслити, що фундамент рекламної діяльності, основа відповідного механізму – це право установчого характеру, і саме його наявність легітимізує контрольну функцію держави. Конституційно-правова визначеність контролю з боку держави (а ми саме так визначаємо сутність рекламної діяльності) завжди формалізується через владні повноваження органу влади, передбачають нормативну визначеність і суб'єктність. Водночас, зазначимо, що інституційне закріплення у законодавстві принципу поділу влади, верховенство права і прав людини відновило фундамент рекламної діяльності.

Далі А. Баштанник виокремлює етапи :

2 етап – серпень 1991 р. – листопад 1991 р. – *процес формально-юридичного закріплення незалежності та державності України,*

3 етап – грудень 1991 р. – липень 1994 р. – *становлення системи органів влади в Україні:*

4 етап – липень 1994 р. – червень 1995 р. – *криза в системі влади, конфлікт «Президент України – Верховна Рада України (Голова Верховної Ради України*

5 етап – червень 1995 – червень 1996 р. – *дія Конституційного Договору, реформування системи регіонального управління*

6 етап – 1996–1999 рр. – *прийняття Конституції України, реалізація конституційних принципів*

7 етап – листопад 1999 р. – 2003 рр. – *активна фаза проведення адміністративної реформи.*

8 етап – 2004–2010 рр. – *етап системної трансформації* механізмів регулювання органів державної влади, що характеризується внесенням змін до Конституції України щодо функціонування системи органів влади, прийняття законодавчих актів з питань судової реформи, Закону України «Про Кабінет Міністрів України» [97], «Про Регламент Верховної Ради України» [98], приймається низка положень щодо організації державного управління на галузевому та територіальному рівні тощо.

9 етап – 2010–2014 рр. – *етап побудови формалізованої моделі* регулювання державної влади

10 етап – з 2014 р. – 2019 р., *етап новітньої модернізації* всієї системи влади, конституційне регламентування реформування органів влади, А. Баштанник особливо виділяє Закон України «Про внесення змін до Конституції (щодо правосуддя)» [99], «Про Вищу раду правосуддя» [100], «Про державну службу (нова редакція)» [101], «Про Національну поліцію» [102]. Особливі механізми регулювання діяльності органів державної влади у цей період регламентовані Законами України «Про очищення влади (люстрацію)» [103], «Про відновлення довіри до судової влади в Україні» [104]. Особливу увагу викликає саме Закон України «Про відновлення довіри до судової влади в Україні».

Така класифікація, запропонована А. Баштанник [67], є досить вдалою з позицій не лише власне періодизації, а скоріше – логічності побудови алгоритму аналізу процесу регулювання органів влади, в основі якого, на нашу думку, варто покладати трирівневу композицію рекламної діяльності:

- системний рівень формування механізму рекламної діяльності – суб'єктна сфера нормативного регулювання рекламної діяльності, що передбачає встановлення нормативно-правового статусу суб'єктів контрольної діяльності;

- центральний рівень формування механізму рекламної діяльності – являє собою власне інституційну структуру контрольної діяльності, наявність засобів і способів контролю, визначність складових контролю;

– об’єктний рівень формування механізму рекламної діяльності – являє собою об’єкт контрольної діяльності

На основі такої трьохкомпонентної системи контролю варто доповнити наявну періодизацію розвитку механізмів рекламної діяльності (на основі етапів, визначених А. Баштанник [67]):

11 етап – 2019 р. – 2022 р. (до 24.02.2022) – *етап інституціональної трансформації системи органів влади на основі запровадження Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 [105], формування нових підходів до реалізації завдань публічного управління, продовження реформи децентралізації без прийняття нормативних актів з питань децентралізації, завершення процесу об’єднання територіальних громад, укрупнення районів, ліквідація районних державних адміністрацій і районних рад в районах, що були об’єднані в новоутворені райони. На цьому етапі суттєво була скоригована процедура контролю, раціоналізована діяльність спеціальних і загальних контрольних органів, суттєво змінена судова система, зазнала значного удосконалення система парламентського контролю. Законодавчі зміни, яких зазнала модель державно влади, для зміцнення рекламної діяльності. Важливим кроком стало прийняття законів, які забезпечують прозорість урядування та доступ до публічної інформації. Зокрема, закони про доступ до публічної інформації та про громадські об’єднання відкрили шлях для більш активної участі громадян у публічному контролі над діяльністю органів державної влади.*

12 етап – з 24.02.2022 р. по теперішній час – *етап функціонування механізму рекламної діяльності в умовах правового режиму воєнного стану ми розглянемо у підрозділі 2.3.*

Наш концепт становлення публічного управління і рекламної діяльності у сфері законодавчої влади базується на принципах базується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадськості і передбачає: 1) відкритий і прозорий законодавчий процес шляхом проведення пленарних

засідань, засідань комітетів, через оприлюднення законопроектів, порядків денних сесій, протоколів засідань, результатів голосувань; 2) можливості для громадської участі шляхом консультацій із зацікавленими сторонами, громадських обговорень, електронних петицій; 3) підзвітність депутатів через регулярне інформування виборців про діяльність, відповіді на запити, зустрічі з громадянами; 4) незалежний контроль через діяльність Рахункової палати, спеціальних та тимчасових слідчих комісій, парламентські слухання, Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, у тому числі контроль ефективності прийнятих законів - моніторинг впровадження, оцінка впливу, внесення змін за потреби; 5) відповідальність депутатів парламенту та інструменти відкликання і дострокового припинення повноважень; 6) легальне лобіювання – контексті проекту Закону України «Про добросесне лобіювання». Важливу роль відіграє також громадянського суспільства: у розвитку та впровадженні механізмів рекламної діяльності. Адже Революція Гідності (2013-2014 роки), відома також як Євромайдан, стала важливим моментом, який показав силу та вплив громадянського суспільства у боротьбі з корупцією та прискоренні політичних реформ.

Важливо також вказати, що сучасні технології, зокрема Інтернет та мобільні додатки, стали потужним інструментом для підвищення ефективності рекламної діяльності. Вони дозволяють швидко збирати, обробляти та розповсюджувати інформацію, а також сприяють прямому залученню громадян до контролю за діяльністю влади. Такі технології створюють умови для формування раціонального рекламної діяльності, зокрема, через: 1) електронні платформи, де громадяни можуть ознайомитися з законопроектами, стратегічними документами, рішеннями уряду та місцевої влади, а також висловити свою думку чи залишити коментар; 2) системи відкритих даних, які містять інформацію про діяльність державних органів, витрати бюджету, результати тендерів тощо, що можуть бути вільно доступні для аналізу та використання як контрольними органами, так і громадськістю; 3) соціальні мережі як інтернет-платформи, які дозволяють поширювати

інформацію, збирати громадську думку та організувати колективні дії; 4) мобільні додатки, що дозволяють моніторити діяльність органів влади, подавати заявки та скарги, а також отримувати важливу інформацію; 5) аналітичні інструменти та програмне забезпечення, яке дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, що може використовуватися для моніторингу ефективності та прозорості державного управління; 6) інтерактивні карти та інструменти візуалізації; 7) платформи для електронних петицій та голосувань.

На думку С. Чукут, світовий та європейський досвід показує, що сучасний розвиток електронного урядування сприяє підвищенню ефективності та якості надання адміністративних послуг як однієї з найважливіших функцій держави, зниженню корупції, адміністративного тягаря для громадян та бізнесу, а також сприяє посиленню демократії та конкурентоспроможності країн на світовому рівні. Саме тому розвиток електронного урядування як моделі публічного управління, яка за допомогою сучасних ІКТ здатна надати відносинам органів публічного управління та адміністрування, бізнесу і громадян характер взаємодії та взаємосприяння з метою розбудови демократичного суспільства, сьогодні став одним із найголовніших пріоритетів багатьох демократичних країн світу [ 107].

Такий підхід є логічним і послідовним, одночасно варто вказати, що всі розроблені моделі публічноуправлінської діяльності проходять з 2022 року перевірку на спроможність функціонувати в умовах системних криз. І саме тому технологія рекламної діяльності необхідна в таких умовах.

2.2. Формування механізм рекламної діяльності на основі сучасного концепту спроможності

Наведена нами у підрозділі 2.1 теоретична концепція становлення сучасного механізму рекламної діяльності в Україні на основі інституціонального підходу потребує структуризації у вигляді завершеної системи функціонування механізму рекламної діяльності.

Ми пропонуємо стандартизовану модель «*Цифрова спроможність для рекламної діяльності*» (Digital Empowerment for Public Supervision (DEPS)). Така модель передбачає декілька напрямів, виокремимо декілька:

1. Формування платформи для Е-Моніторингу (нормотворчий процес – суб'єкт: держава), що включає цифрові інструменти для моніторингу виконання урядових програм та проектів, дашборди як програмне рішення, що дозволяє створювати, одержувати, аналізувати дані в реальному часі, при цьому видані інформаційною панеллю «розумні звіти» допомагають власнику, керівнику, менеджеру розуміти певні тенденції в конкретному сегменті діяльності та контролювати події, що відбуваються в системі публічного управління з відкритими даними, що відображають прогрес та результати державних ініціатив.

2. Система Е-Звітності як елемент рекламної діяльності, що передбачає онлайн-портали з інформацією про діяльність органів публічної влади зі звітами про свою діяльність, інструменти для аналізу ефективності використання бюджетних коштів. Системи електронної звітності (ERS) відіграють вирішальну роль у полегшенні громадського контролю та просуванні прозорості та підзвітності в управлінні. Розподіл їх ключових внесків виглядає так: підвищення прозорості та доступу до інформації, сприяння повідомленню та інформуванню через безпечні та зручні канали для громадян, щоб повідомляти про проблеми, занепокоєння або скарги щодо державних послуг, неправомірну поведінку чи корупцію; ERS забезпечує двосторонню комунікацію між громадянами та урядом, сприяючи зворотному зв'язку та діалогу; збір та аналіз даних, й такі дані можна проаналізувати для виявлення тенденцій, закономірностей і напрямів для вдосконалення рекламної діяльності (рис.23).

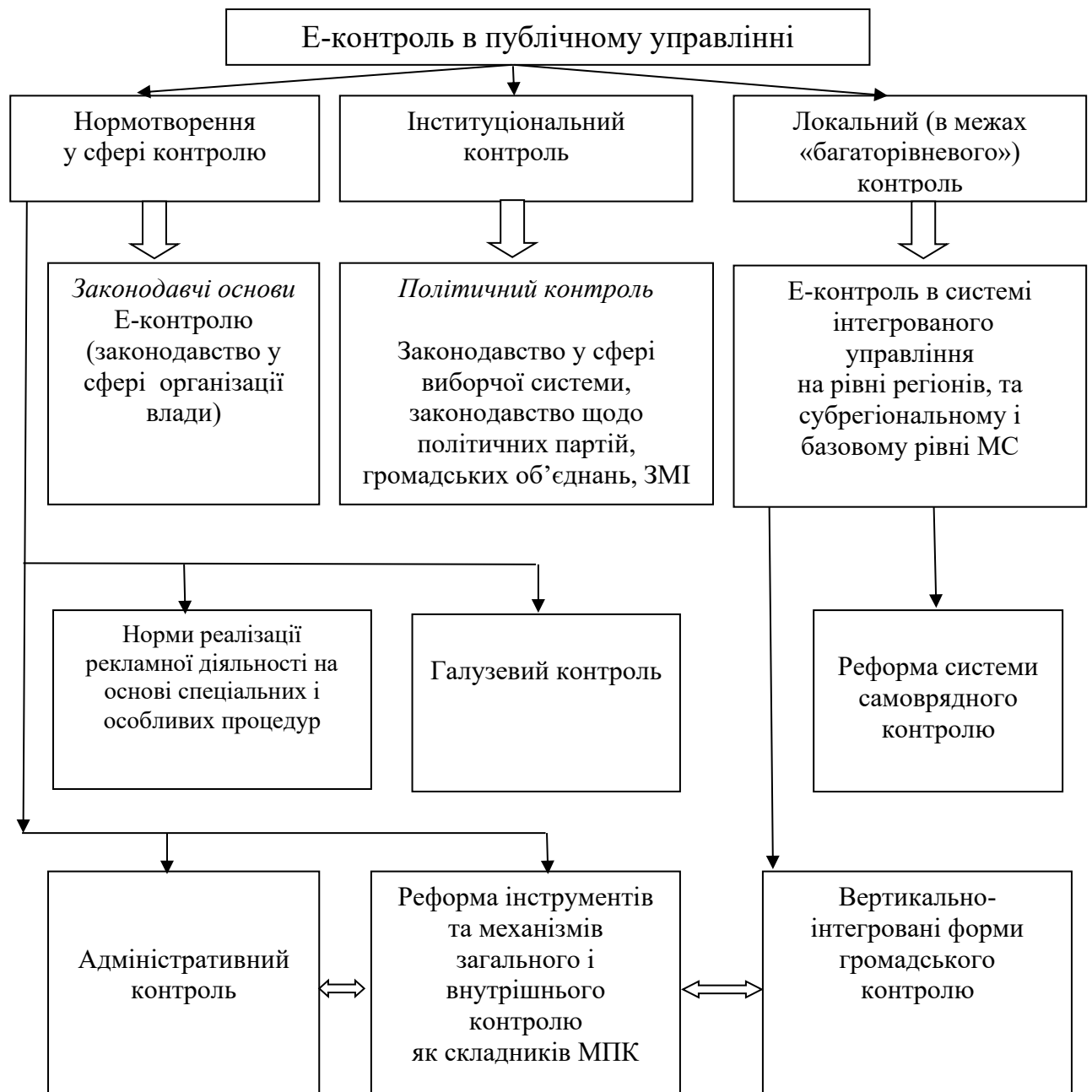


Рис. 2.3. Структурна схема моделі «Цифрова спроможність для рекламної діяльності»

Джерело: дослідження автора

ERS можна інтегрувати з внутрішніми системами звітності, відстежуючи прогрес у вирішенні проблем публічноуправлінської діяльності. Це зміцнює публічну довіру, адже заохочення активної громадянської позиції

та участі у процесах управління підвищує легітимність та підтримку урядових ініціатив

2. Ефективність управління та інноваційність як характеристики рекламної діяльності – передбачає ефективне управління в контексті рекламної діяльності, означає раціональне та ефективне використання бюджетних коштів для досягнення суспільно важливих цілей, потребує чіткого планування, моніторингу та оцінки ефективності використання ресурсів, а також відповідальності посадових осіб за прийняті рішення. Інноваційність передбачає впровадження нових підходів до управління та надання державних послуг, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність та орієнтованість на громадян. комунікації, способи залучення громадськості до формування державної політики.

Проведені у першому розділі дослідження поняття «публічний контроль» та актуалізація проблеми реалізації моделі *«Цифрова спроможність для публічного нагляду»* стали основою розробки моделі функціонування механізму рекламної діяльності *«Multi-level Integrated Control System»* (MLICS), що є комплексною системою, спрямованою на забезпечення ефективного контролю та нагляду за діяльністю державних органів, установ, та інших суб'єктів влади на різних рівнях управління. MLICS поєднує в собі різні аспекти контролю, включаючи законодавчий, виконавчий, судовий, фінансовий, громадський та міжнародний контроль, забезпечуючи тим самим повністю інтегровану систему контролю.

Основні складові моделі MLICS:

- 1) багаторівневий підхід – MLICS охоплює різні рівні управління, включаючи центральний рівень, регіональний рівень, та місцевий рівень, забезпечуючи системний контроль на кожному рівні;
- 2) інтегрована система контролю – MLICS поєднує різні аспекти контролю та нагляду в єдину систему, що дозволяє забезпечити повністю інтегрований підхід до контролю за діяльністю державних органів;

3) комплексний контроль – модель MLICS включає в себе контроль за виконанням законів, ефективність управління, використання державних ресурсів, додержання прав людини та громадянських свобод, а також взаємодію з міжнародними стандартами;

4) залучення громадськості та міжнародний контроль: MLICS передбачає активне залучення громадськості та міжнародних партнерів до контролю за діяльністю державних органів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Принципи функціонування механізму рекламної діяльності  
«Multi-level Integrated Control System» (MLICS) на основі інтегрованого  
контролю і нагляду

№	Принцип	Зміст	Особливості
1.	Стандартизація та узгодженість	система встановлює стандартизовані процедури та протоколи для забезпечення узгодженості громадського контролю на різних рівнях і секторах	має вирішальне значення для справедливості та ефективності
2	Постійний моніторинг і оцінка	відстеження ефективності ініціатив і політики управління, надаючи можливість постійного вдосконалення самому механізму рекламної діяльності	Інтегрований для всіх рівнів
3	Дотримання правових та етичних норм	усі операції в рамках MLICS відповідають найвищим правовим та етичним стандартам	основа для підтримки публічної довіри та цілісності процесів управління
4	Використання технологій	передбачає використання інструментів електронного урядування, цифрових платформ для залучення громадськості та автоматизованих систем моніторингу та звітності	Інтегрований для всіх рівнів
5	Стала довгострокова орієнтація	довгостроковий характер, зосередження на сталому розвитку та довгостроковому впливі управлінських рішень на суспільство	Основа цілепокладання

Продовження таблиці 2.1

№	Принцип	Зміст	Особливості
---	---------	-------	-------------

6	Інтеграція на різних рівнях управління	об'єднує різні рівні управління – місцевий, регіональний і національний для забезпечення злагодженої роботи механізмів рекламної діяльності	Оптимізація прийняття рішень і розподіл ресурсів
7	Участь зацікавлених сторін	активна участь усіх зацікавлених сторін, включаючи державні органи, організації приватного сектору, організації громадянського суспільства та широку громадськість	забезпечує врахування різноманітних точок зору та досвіду в процесах управління
8.	Прозорість і підзвітність	наголошує на важливості прозорості всіх державних операцій. Він включає механізми регулярного оприлюднення інформації та діяльності	всі дії є відкритими для перевірки, а чиновники несуть відповідальність за свої рішення
9	Адаптивне та оперативне управління	система розроблена таким чином, щоб бути гнучкою та адаптуватися до мінливих обставин і зворотного зв'язку	оперативність гарантує, що система може швидко адаптуватися до викликів, що робить управління ефективнішим
10	Прийняття рішень на основі даних	MLICS значною мірою покладається на аналіз даних і прийняття рішень на основі доказів	надає інформацію, яка допомагає приймати обґрунтовані політичні рішення та розподіляти ресурси

Джерело: дослідження автора

Важливо навести ключові аргументи на підтримку розробки та впровадження MLICS в публічноуправлінській діяльності. По-перше, це інтегрований контроль і нагляд, оскільки MLICS дає змогу отримувати комплексне уявлення про діяльність та результативність організації публічної влади (або як зараз вживається у проектах нормативних актів – просто «влада»). Завдяки інтеграції механізмів контролю на різних рівнях і відділах, це гарантує, що контроль не є відокремленим від конституційних принципів організації влади і що взаємозалежність контролю і нагляду визнається на рівні правових норм, і є обов'язковими/

По-друге, формування режиму посиленої координації, адже у складних адміністративних системах, особливо в системі виконавчої та судової влади

діяльність і обов'язки зазвичай розподіляються між кількома рівнями прийняття публічноуправлінських рішень, що належать до системи управління одного рівня, проте мають специфіку організаційного підпорядкування.

Модель MLICS полегшує координацію між цими рівнями, забезпечуючи послідовне застосування політик і процедур і відсутність дублювання зусиль. Структура MLICS спрямована на створення ефективної, підзвітної та гармонійної системи управління, яка відповідає потребам і сподіванням громадськості, забезпечуючи при цьому сталий розвиток (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Принципи функціонування механізму рекламної діяльності  
«Multi-level Integrated Control System» (MLICS) на основі формування  
режиму посиленої координації

№	Принцип	Зміст	Особливості
1.	Покращена координація на різних рівнях	забезпечення максимальної координації на різних рівнях управління – місцевому, регіональному та національному на основі концепції централізації управління	гармонізації політики та дій, забезпечуючи узгодженість та усуваючи надмірність контролю
2.	Інклюзивне залучення зацікавлених сторін	залучає різноманітні зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень, включаючи державні установи, представників приватного сектору, громадянське суспільство та місцеві громади	врахування широкого спектру потреб та інтересів
3.	Прозорі операції та обмін інформацією	відкритий доступ до інформації та прозорі процеси	Забезпечує прозорість контролю і зміцнює довіру до управління.
4.	Прийняття рішень на основі даних і аналітика	використання даних і розширеної аналітики має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень у форматі реального часу	збір, аналіз і застосування даних для визначення політики та операційних рішень
5.	Адаптивність і динамічна реакція	здатність пристосовуватися до мінливих умов і викликів, що виникають у процесі контролю	Забезпечення гнучкості управління

Продовження таб.2.2

№	Принцип	Зміст	Особливості
6.	Стандартизовані процедури та	прийнятті стандартизованих процедур та найкращих практик	Універсальність процедур

	найкращі практики	для забезпечення послідовності та ефективності механізмів громадського контролю на різних рівнях управління	
7.	Механізми постійного моніторингу та зворотного зв'язку	безперервний нагляд дозволяє коригувати та покращувати в режимі реального часу на основі відгуків і показників ефективності	Постійність контролю
8.	Зосередженість на стійкості	гарантує ефективність політики та дій	сприятиме довгостроковому добробуту суспільства
9.	Технологічна інтеграція	використання інструментів електронного урядування, цифрових каналів зв'язку	підвищення ефективності управління

Джерело: дослідження автора

По-третє, покращений розподіл ресурсів завдяки інтегрованій системі контролю, коли ресурси можна більш ефективно розподіляти туди, де вони найбільше потрібні – на основі концепції «Розумного Управління Ресурсами» («Smart Resource Governance» (SRG)) – підходу, який об'єднує принципи інтелектуального аналізу даних, технологічні інновації та стратегічне планування для ефективного та ефективного розподілу ресурсів. Це дозволяє краще планувати та розставляти пріоритети, гарантуючи, що ресурси не витрачаються даремно на надлишковий контроль або недостатньо відстежувані ризики (таблиця 2.3).

«Розумне управління ресурсами» (SRG) пропонує переваги у сфері управління ресурсами та державного управління. Завдяки інтеграції передових технологій і інтелектуальних методів управління SRG підвищує ефективність, підзвітність і стабільність управління. SRG використовує технології прийняття рішень на основі даних, що допомагає оптимізувати розподіл ресурсів. Це призводить до зменшення втрат, гарантує, що ресурси використовуються там, де вони найбільше потрібні, тим самим підвищуючи загальну ефективність роботи. Але це, на нашу думку, ідеальна модель.

Таблиця 2.3

Принципи функціонування механізму рекламної діяльності

«Multi-level Integrated Control System» (MLICS) на основі концепції  
«Розумного управління ресурсами» (Smart Resource Governance – (SRG))

№	Принцип	Зміст	Особливості
1.	Технологічно-орієнтований підхід	Використання сучасних технологій, таких як big data, штучний інтелект, та інформаційні системи, для збору та аналізу даних про ресурси	Прийняття обґрунтованих рішень щодо їх розподілу та використання
2.	Прозорість та відповідальність	демократичний контроль над рішенням щодо управління ресурсами Чітке документування та відкритий доступ до інформації про розподіл ресурсів	Доступ до даних про розподіл ресурсів, витрати та результати сприяє підзвітності, дозволяючи громадянам контролювати державних службовців і притягувати їх до відповідальності за безвідповідальне управління ресурсами.
3	Стратегічне планування	Розробка довгострокових стратегій управління ресурсами	врахування передбачуваних потреб, трендів та ризиків
4	Ефективність управління	Оптимізація використання ресурсів шляхом мінімізації витрат та збільшення віддачі від кожного інвестованого ресурсу	
	Спільне прийняття рішень	залученню громадськості до прийняття рішень щодо управління ресурсами	більш справедливих та інклюзивних результатів управління ресурсами
	Боротьба з корупцією та зловживаннями	Виявлення та попередження корупції, забезпечення використання ресурсів за призначенням	посилення зусиль по боротьбі з корупцією та сприяння відповідальному управлінню ресурсами

Джерело: дослідження автора

По-четверте, управління ризиками, за умов чого MLICS забезпечує структурований підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками на всіх рівнях публічного управління. Включення концепції управління ризиками в «Багаторівневу інтегровану систему контролю» (MLICS) підвищує її ефективність як механізму громадського контролю. У цьому контексті управління ризиками означає систематичний процес виявлення, аналізу та реагування на ризики, які потенційно можуть вплинути на здатність системи досягати поставлених цілей. Це гарантує, що управління ризиками не є

ізолюваною діяльністю, а є частиною всіх процесів контролю, забезпечуючи більш надійний захист від потенційних загроз. Ось як можна інтегрувати принципи управління ризиками в структуру MLICS (таб. 2.4).

Актуальність впровадження «Багаторівневої інтегрованої системи управління» (MLICS) на основі концепції управління ризиками в державному контролі є багатоаспектною та надзвичайно важливою в контексті сучасного управління. У сучасному взаємопов'язаному світі виклики управління стають дедалі складнішими, залучаючи багато зацікавлених сторін і рівні бюрократії. Інтегрований підхід MLICS у поєднанні з управлінням ризиками допомагає подолати цю складність шляхом виявлення, аналізу та пом'якшення ризиків на різних рівнях. Динамічний ландшафт ризиків, умови, коли уряди та державні установи працюють у середовищі, де ризики постійно змінюються. Ці ризики включають економічну нестабільність, політичну нестабільність, технологічні зміни та екологічні загрози. MLICS забезпечує структурований підхід до постійного моніторингу та реагування на ці динамічні ризики.

Потреба в проактивному управлінні вказує, що традиційних реактивних підходів до управління вже недостатньо. MLICS наголошує на проактивній позиції, коли потенційні ризики передбачають і розглядають до того, як вони переростуть у серйозні проблеми, що забезпечує більш ефективне управління. Удосконалений процес прийняття рішень: завдяки інтеграції управління ризиками в MLICS особи, які приймають рішення, отримують комплексну оцінку ризиків. Це веде до більш обґрунтованих і зважених політичних рішень, мінімізуючи небажані наслідки та максимізуючи корисні результати.

Таблиця 2.4

Принципи функціонування механізму рекламної діяльності  
«Multi-level Integrated Control System» (MLICS) на основі концепції  
управління ризиками

№	Принцип	Зміст	Особливості
1.	Виявлення та оцінка ризиків	аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, щоб	проактивний підхід до визначення потенційних

		визначити фактори, які можуть знижувати ефективності системи ПУ, політичні зміни, економічні кризи, технологічні деструкти	ризиків на всіх рівнях управління.
2.	Пріоритезація ризиків	розподіл ресурсів та увага найбільш значним ризикам, при стійкій та ефективній системі	пріоритетність на основі ймовірності ризиків та потенційного впливу
3.	Розробка стратегій пом'якшення ризиків	коригування політики, удосконалення процесів, перерозподіл ресурсів або планування на випадок непередбачених ситуацій	для кожного виявленого ризику MLICS розробляє відповідні стратегії пом'якшення
4.	Інтеграція управління ризиками в процес прийняття рішень	розгляд ризиків як невід'ємна частина процесу прийняття рішень у MLICS	Оцінювання як потенційної вигоди, так і ризиків
5.	Постійний моніторинг і звітність	Необхідно передбачити регулярне звітування про ризики, щоб гарантувати, що всі рівні управління знають про поточні ризики та ризики, що виникають.	механізми для постійного моніторингу ризиків та їх тригерів
6.	Адаптивні та гнучкі механізми реагування	MLICS ефективно реагує на несподівані виклики, мінімізуючи негативний вплив	Швидка адаптація до мінливих ризиків
7.	Залучення зацікавлених сторін до управління ризиками	залучення зацікавлених сторін до виявлення та зменшення ризиків гарантує врахування варіантів дії	Формування надійних стратегій управління ризиками
8.	Розвиток потенціалу для управління ризиками	підвищення спроможності персоналу на всіх рівнях ідентифікувати, оцінювати та ефективно керувати ризиками	Формування програм навчання
9.	Відповідність правовим і нормативним вимогам	Забезпечення дотримання законів і нормативних актів має важливе значення для управління правовими та нормативними викликами	цілісність і легітимність системи
10	Використання технологій і аналітики даних	здатність системи прогнозувати ризики та керувати ними	розуміння тенденцій і закономірностей ризику, раннє виявлення

Джерело: дослідження автора

Включення цих принципів управління ризиками в MLICS гарантує, що система не тільки ефективно справляється з поточними викликами, але й добре підготовлена до майбутніх невизначеностей, таким чином зберігаючи свою стабільність і надійність як механізму громадського контролю (рис.2.4).

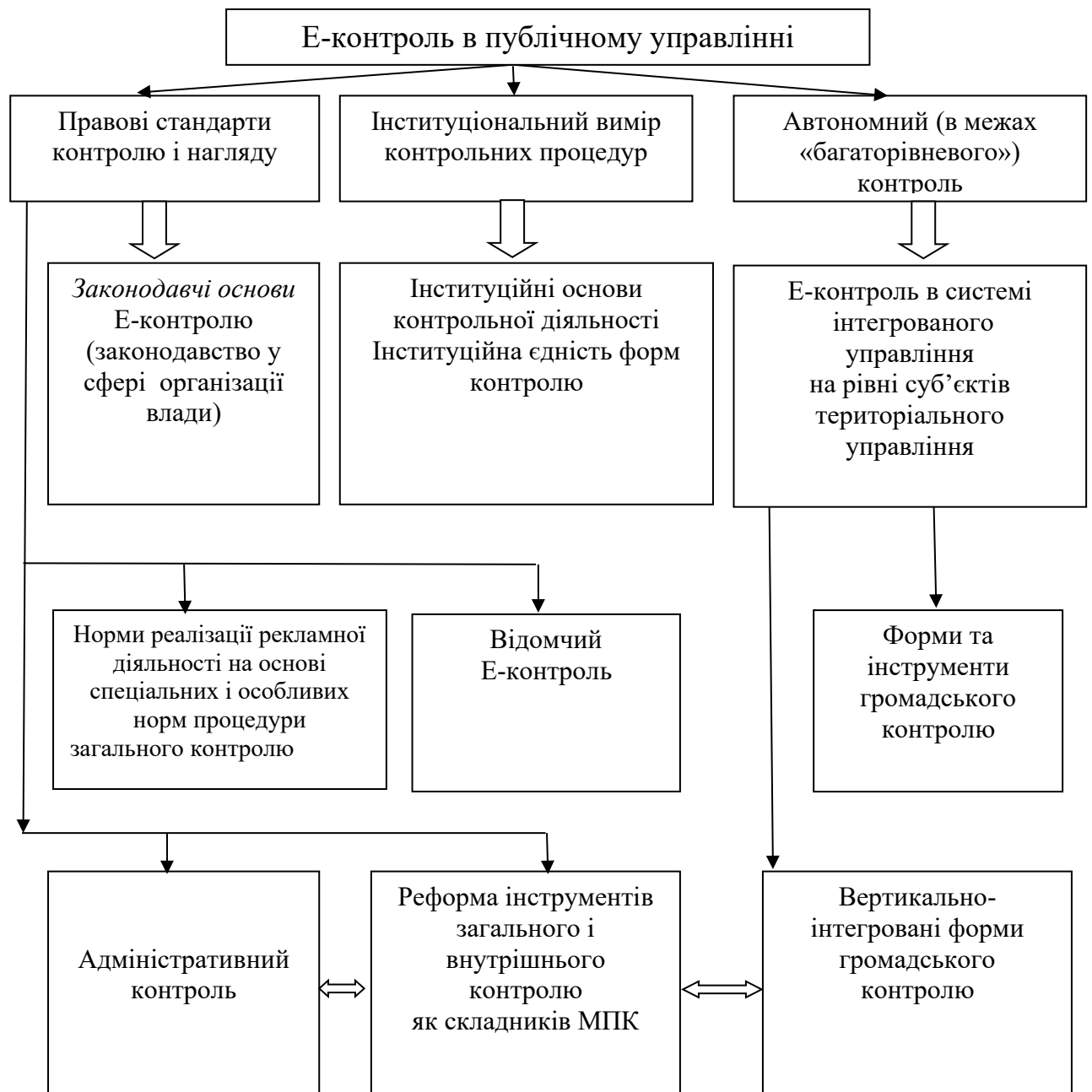


Рис. 2.4. Структурна схема моделі «Спроможність для рекламної діяльності» як база рекламної діяльності на основі концепції «Multi-level Integrated Control System» (MLICS)

Джерело: [107-110]; дослідження автора

Оскільки регуляторне середовище стає все більш складним, MLICS допомагає організаціям залишатися сумісними в різних юрисдикціях і нормативних структурах.

Незважаючи на значний прогрес, Україна все ще стикається з викликами у розвитку ефективних механізмів рекламної діяльності. Серед них – корупція, політичний тиск, обмеження свободи слова та недостатня правова освіта серед громадян. Продовження реформ, підтримка незалежних медіа, зміцнення правової освіти та активна участь громадян у публічному контролі є ключовими для подальшого розвитку механізму рекламної діяльності в Україні. Саме розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності взаємодії громадян і влади. Ключовими аспектами цієї трансформації виступають: по-перше, доступність інформації завдяки онлайн платформам та базам даних, отже громадяни отримують оперативний доступ до нормативних актів, бюджетів, планів розвитку та іншої суспільно важливої інформації, а також можуть раціоналізувати механізм рекламної діяльності; по-друге, Е-участь у вигляді електронних консультацій, опитувань та петицій надають можливість громадянам безпосередньо впливати та контролювати прийняття рішень на місцевому і державному рівнях; по-третє, громадський моніторинг, використання Smart-технологій дозволяє автоматизувати аналіз даних та виявляти порушення і неефективність в роботі органів влади на основі зворотного зв'язку; по-четверте, е-урядування через впровадження електронного документообігу, онлайн надання адміністративних послуг та інших цифрових рішень підвищує прозорість та підзвітність влади

Концепція «інституційної спроможності рекламної діяльності» стосується ефективності та результативності, з якою державні інституції, такі як урядові установи, законодавчі органи та регуляторні органи, здійснюють нагляд, регулювання та впровадження політики та законів в суспільних інтересах. Ми акцентуємо увагу на людських ресурсах та експертному середовищі, зокрема: навички, знання та досвід осіб, які працюють у цих установах, адже для ефективного рекламної діяльності потрібен навчений, обізнаний і етичний персонал. Також важлива структурна та організаційна основа як спосіб структурування та організації державних установ. Це

включає чіткий розподіл повноважень, відповідальності та ефективні внутрішні процеси для прийняття та виконання рішень.

«Інституційна спроможність громадського контролю» означає здатність державних інституцій і механізмів ефективно контролювати та притягувати до відповідальності інші державні інституції, забезпечуючи прозорість, ефективність і дотримання верховенства права. Ця концепція є важливою з кількох причин. По-перше, боротьба з корупцією та неправомірною поведінкою посадових осіб. Сильна інституційна спроможність надає органам рекламної діяльності повноваження виявляти та боротися з корупцією, шахрайством і неефективним управлінням в уряді. Це захищає державні ресурси, сприяє справедливості та зміцнює довіру до державних установ. Натомість, слабка інституційна спроможність робить уряди вразливими до зловживань владою та «негативного» управління, що зрештою завдає шкоди громадянам і перешкоджає розвитку всієї системи публічного управління.

По-друге, забезпечення ефективного управління, адже надійні системи рекламної діяльності здійснюють моніторинг та оцінку діяльності державних інституцій, визначаючи суспільні сфери для удосконалення та сприяючи ефективності політики. Це призводить до кращого використання ресурсів, покращення надання послуг і, зрештою, кращих результатів для громадян. При цьому неефективний механізм рекламної діяльності дозволяють зберігати неефективність і безгосподарність, перешкоджаючи просуванню до національних цілей і цілей сталого розвитку, хоча це і досить суперечливий фактор.

По-третє, дотримання прозорості та підзвітності в системі рекламної діяльності. Ефективні механізми громадського контролю забезпечують прозорість діяльності уряду, роблячи інформацію доступною для громадян і сприяючи громадському контролю. Це вимагає від державних службовців відповідальності за їхні дії та рішення, зміцнюючи демократичний процес. Слабкі системи рекламної діяльності дозволяють панувати закритості та відсутності підзвітності, що створює можливості для зловживання владою та

підриває довіру суспільства до уряду. Закритість – це ще не злочин, але в закритих адміністративних системах практично немає зворотного зв'язку – функція респонсивності не реалізується.

По-четверте, зміцнення верховенства права як базового принципу державної політики. Надійні установи рекламної діяльності забезпечують дотримання законодавчої бази та нормативних актів в урядовій політиці і в інших органах державної влади, забезпечуючи дотримання верховенства права та справедливе застосування політики. Це захищає основні права, сприяє рівності та створює стабільне середовище для громадян і бізнесу. При цьому слабкі системи рекламної діяльності дозволяють ігнорувати або обходити правові рамки, що призводить до свавільного прийняття рішень і підриву верховенства права, що може мати згубні наслідки для стабільності та розвитку всієї системи публічного управління.

По-п'яте, ефективні механізми рекламної діяльності зміцнюють громадську довіру та довіру до уряду, демонструючи прихильність до прозорості, підзвітності та належного управління, що зміцнює соціальну згуртованість, заохочує участь громадян і створює більш сприятливе середовище для співпраці та прогресу. Неспроможні системи рекламної діяльності підривають довіру до уряду, що призводить до апатії, цинізму та, можливо, громадського невдоволення та викликів легітимності уряду.

Ключові компоненти інституційної спроможності: 1) надійна правова база визначає повноваження суб'єкту контролю, повноваження та процедури органів контролю, забезпечуючи їх незалежність та ефективності; 2) належно кваліфікований і навчений персонал з відповідним досвідом є важливим для проведення ретельної та об'єктивної контрольної діяльності; 3) достатні фінансові ресурси мають вирішальне значення для ефективної роботи органів контролю, інвестування в технології та проведення необхідних розслідувань; 4) використання новітніх технологій для аналізу даних, управління інформацією та зв'язку може значно підвищити ефективність і дієвість рекламної діяльності; 5) координація та співпраця між різними

контролюючими органами, державними установами та громадянським суспільством посилюють загальну систему контролю. Зміцнення інституційної спроможності рекламної діяльності є не просто технічною справою, а життєво важливим елементом сприяння належному врядуванню, сприянню сталому розвитку та забезпеченню здорового та процвітаючого демократичного суспільства.

2.3. Особливості формування механізму рекламної діяльності в діяльності органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану

Формування механізму рекламної діяльності за діяльністю органів державної влади під час дії правового режиму воєнного стану має особливостей. Перш за все, мова йде про обмеження громадянських свобод, адже під час воєнного стану громадянські свободи та права. Це може суттєво вплинути на здатність громадськості здійснювати контроль над органами державної влади, при чому мова йде не про Кабінет Міністрів загалом а про окремі підсистеми управління у сфері оборони, національної безпеки, економіки і фінансів тощо. Це може створити односторонню динаміку влади, що робить критично важливим, щоб механізми контролю були спроможними і стабільними у процесі моніторингу виконання таких повноважень.

Воєнний стан часто зосереджується на усуненні загроз безпеці або кризових ситуацій. Така підвищена увага до безпеки може призвести до надання пріоритету державній таємниці та конфіденційності, що ускладнить доступ громадськості до інформації, пов'язаної з діяльністю органів державної влади. Але у той же час це покладає особливу відповідальність на органи правопорядку, державної безпеки, судові органи – як у частині забезпечення функціонального спрямування, так і щодо внутрішнього контролю, дотримання статутних вимог, організації діяльності загалом.

Правовий режим воєнного стану не змінив сутності незалежних інституцій: громадські ради, наглядові органи, такі як омбудсмени, комісії з прав людини та судові органи, відіграють вирішальну роль у забезпеченні громадського контролю під час воєнного стану. Однак їх здатність функціонувати незалежно та ефективно може бути порушена правовим режимом воєнного стану, що вимагає додаткових гарантій для збереження їхньої автономії.

Врешті решт баланс між громадською безпекою та правами вимагає, щоб механізми громадського контролю підтримували баланс між забезпеченням громадської безпеки та захистом прав особи. Формування механізму контролю потребує вирішення цього балансу, враховуючи надзвичайні обставини воєнного стану. Тимчасовий характер воєнного стану одночасно впливає на формування механізмів рекламної діяльності і має враховувати потребу в гнучкості та адаптивності, визнаючи, що правовий режим зрештою буде скасовано, а нормальні структури управління та нагляду потрібно буде відновити.

Формування механізму рекламної діяльності в діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану потребує ретельного орієнтування на обмеження, посилення повноважень влади та безпеки, дотримуючись основних принципів прозорості, підзвітності та поваги до прав людини. Особливості цього контексту вимагають індивідуальних підходів для забезпечення ефективного громадського контролю, незважаючи на виклики, пов'язані з правовим режимом воєнного стану.

Важливо вказати на визначеність законом поняття «воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та

забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [87].

При цьому варто зазначити, що Закон України «Про правовий режим воєнного стану чітко визначає (стаття 27) «Контроль за діяльністю військового командування, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування»: 1. Контроль за діяльністю військового командування, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану здійснює Рада національної безпеки і оборони України [87]. Крім того, слово «контроль» вживається ще 4 рази, з них лише двічі – щодо певного типу контролю. Фактично, контрольні повноваження в особливий період передані Генеральному Штабу ЗСУ, загальні – Кабінету Міністрів України.

У цій частині варто нагадати, що у своїй екзистенційній сутності публічний контроль сформувався у межах воєнного контролю, в системі воєнної організації держави. Важливо виокремити основні складники механізму рекламної діяльності в умовах ПРВС:

1. Актуалізація контрольної функції в системі публічного управління в умовах ПРВС – функції контролю стають ще важливішими у воєнний час для забезпечення ефективного розподілу ресурсів, ефективного прийняття рішень і дотримання надзвичайних заходів. До того ж потребує вирішення проблема запобігання неправильному управлінню: ефективний контроль захищає від марнотратства, корупції та неправильного управління ресурсами, які можуть бути особливо шкідливими під час війни. І ще один важливий чинник – збереження громадської довіри, адже надійні механізми контролю зміцнюють довіру громадськості до здатності уряду керувати військовими зусиллями, забезпечуючи єдність управління.

2. Адаптація системи публічного управління до викликів – досягається через гнучкість і зміну пріоритетів: системи управління повинні адаптуватися до мінливих вимог і пріоритетів воєнного часу. Це передбачає коригування процедур, перерозподіл ресурсів для контрольної діяльності та зосередження на критичних областях, а також вжиття надзвичайних заходів - можуть бути запроваджені нові механізми контролю для вирішення конкретних проблем військового часу, таких як нормування ресурсів, контроль цін або цензура, спеціальні режими на території країни чи окремого регіону. При цьому в окремих випадках функції контролю можуть бути децентралізованими, щоб забезпечити швидше прийняття рішень і адаптацію до місцевих умов.

3. Ключові сфери контролю в умовах війни: суворий контроль за розподілом і використанням дефіцитних ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та людські ресурси; захист критично важливої інфраструктури, такої як транспорт, зв'язок та енергетичні системи, потребує посилення заходів безпеки та контролю, забезпечення інформаційної безпеки для захисту конфіденційної військової та стратегічної інформації має першочергове значення. При цьому забезпечення дотримання положень військового часу, таких як комендантська година, відключення світла та обмеження пересування, має вирішальне значення для громадської безпеки та порядку.

При цьому важливо вирішити такі проблемні питання як: 1) терміновість і невизначеність, адже умови воєнного часу часто вимагають прийняття швидких рішень, іноді з обмеженою інформацією, що кидає виклик традиційним процесам контролю; 2) збалансування контролю та ефективності, адже надмірний контроль може перешкоджати ефективності та інноваціям, тоді як недостатній контроль загрожує поганому управлінню та корупції, тобто потрібен баланс; 4) етичні міркування полягають у широкій дискусії, що заходи контролю повинні поважати основні права та свободи, навіть під тиском військового часу, щоб підтримувати легітимність і підтримку громадськості; 5) післявоєнний перехід до цивільного управління - планування переходу назад до управління в мирний час, включаючи демонтаж механізмів

контролю під час війни та усунення потенційних успадкованих заходів контролю, має вирішальне значення для довгострокової стабільності та розвитку.

Контроль і питання спроможності держави – детермінанти ефективного управління як у воєнний, так і у мирний час, при цьому загальна структура рекламної діяльності в умовах воєнного стану має в контексті визначеності завершений характер (рис.2.5)



Рис. 2.5. Структурна схема механізму рекламної діяльності в діяльності органів державної влади в умовах ПРВС

Джерело: дослідження автора

Структура рекламної діяльності в умовах воєнного стану зазвичай передбачає суттєві зміни в управлінні та здійсненні влади з наголосом на військовому контролі та обмеженнях громадянських свобод. В умовах воєнного стану діяльність органів влади загального адміністрування може бути припинена частково або повністю. Військові, як правило, беруть на себе домінуючу роль у публічному контролі під час воєнного стану. Уряд може контролювати або обмежувати інформацію, яка поширюється для громадськості. Важливо зазначити, що особливості рекламної діяльності в умовах воєнного стану можуть значно відрізнятися залежно від країни, її правової бази та характеру кризи.

Формування та функціонування механізмів рекламної діяльності в умовах правового режиму воєнного стану передбачає складний взаємозв'язок між необхідністю рішучих дій державних органів в умовах викликів і загроз та необхідністю підтримувати демократичний нагляд і захищати громадянські свободи. До особливостей цього утворення можна віднести Надзвичайні повноваження та особливий державний контроль. При цьому варто наголосити на багатокомпонентній трансформації системи органів влади. Так, Указом Президента від 24 лютого 2022 року [111] і подальшими нормативними актами відповідно до Конституції України та Закону України «Про правовий режим воєнного стану були утворені обласні, районні та міські військові адміністрації, й відповідно, частково змінена сутнісна організація контрольного механізму в системі ОДВ.

По суті, особливості формування механізму рекламної діяльності в умовах воєнного стану зводяться до узгодження необхідності швидких і рішучих дій держави з імперативом збереження демократичного контролю, захисту основних прав та забезпечення верховенства права. Варто згадати засадничі принципи публічного управління (*public administration*), сформульовані М. Вебером [112]. Зокрема, на думку вченого, у своїй турботі про ефективність і вдосконалення публічне управління зазвичай зосереджується на питаннях формальної організації. Вважається, що

адміністративні недоліки можна принаймні частково виправити реорганізацією. Багато організаційних принципів походять від військових, деякі – від приватного бізнесу. Вони включають, наприклад: 1) організацію департаментів, міністерств і агенцій на основі спільних або тісно пов'язаних цілей, 2) групування подібної діяльності в окремих підрозділах, 3) прирівнювання відповідальності до повноважень, 4) забезпечення єдності командування (тільки один керівник для кожної групи співробітників), 5) обмеження кількості підлеглих, підпорядкованих одному керівнику, 6) розмежування лінійної (оперативної або кінцевої) діяльності від діяльності персоналу (дорадчої, консультативної або допоміжної), 7) використання принципу управління за винятком (тільки незвичайна проблема чи випадок передається наверх) і 8) наявність чіткого ланцюга командування вниз і відповідальності вгору [112].

Фактично, правовий режим воєнного стану в «цивільній складовій» системи державної влади змінив функціональне спрямування в частині саме контрольної функції. Адже було трансформовано весь механізм рекламної діяльності як в операційному, так і організаційному форматі.

Проблему раціональності функції рекламної діяльності в системі органів державної влади в умовах ПРВС варто дослідити з таких позицій:

1. Інституціональна диверсифікація механізмів, інструментів і форм контролю в системі органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану. Інституційна диверсифікація механізмів, інструментів і форм контролю в системі органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану передбачає створення багатопланового підходу до управління та контролю для забезпечення ефективності, законності та захисту прав громадян, навіть за надзвичайних правових умов. Ця диверсифікація особливо важлива в умовах воєнного стану, коли баланс між безпекою, порядком і громадянськими свободами може бути складним. Основні аспекти включають: *по-перше*, кілька органів нагляду: створення різних незалежних органів, відповідальних за нагляд, може запобігти концентрації влади та забезпечити

систему стримувань і противаг. Це може включати парламентські комітети, незалежні судові органи та цивільні комісії.

*По-друге*, різноманітні правові інструменти: впровадження ряду правових інструментів, адаптованих до різних аспектів управління воєнним станом, включаючи надзвичайні положення, адміністративні директиви та військові накази, забезпечуючи при цьому їх відповідність конституційним і міжнародним правовим стандартам.

*По-третє*, диференційовані механізми примусу, використання різноманітних механізмів примусу, від військових і поліцейських сил до адміністративних установ, кожен з яких має чітко визначені ролі та обмеження для запобігання зловживанню владою.

*По-четверте*, запровадження децентралізованого адміністративного контролю шляхом надання місцевим і регіональним органам влади певних рівнів автономії у прийнятті рішень, щоб гарантувати, що заходи контролю належним чином пристосовані до місцевих умов і потреб.

*По-п'яте*, запровадження спеціальних процедур в системі судової влади, суттєві нововведення і зміни в нормах права, пов'язаних із особливостями воєнного стану, забезпечення справедливого правосуддя.

Важливо вказати на особливості інституціональної визначеності контрольних процедур в системі державної влади. Інституційна визначеність у процедурах контролю державної влади означає встановлену структуру правил, механізмів і практик, які забезпечують передбачуване, надійне та послідовне застосування заходів контролю. Така визначеність має вирішальне значення для дотримання верховенства права, сприяння справедливості та підтримки суспільної довіри до державних установ.

В умовах правового режиму воєнного стану, введеного Указом Президента України 24 лютого 2022 року, зазнала суттєвої трансформації система контрольних функцій державної влади, при цьому основні нормативно-правові акти з питань діяльності органів державної влади не зазнали значних змін. У цьому контексті важливо відзначити структуру

контрольної функції держави в особливий період, що є основою механізму рекламної діяльності, і уточнити для подальшого наукового аналізу поняття контролінгу (публічного контролінгу) (рис.2.6).

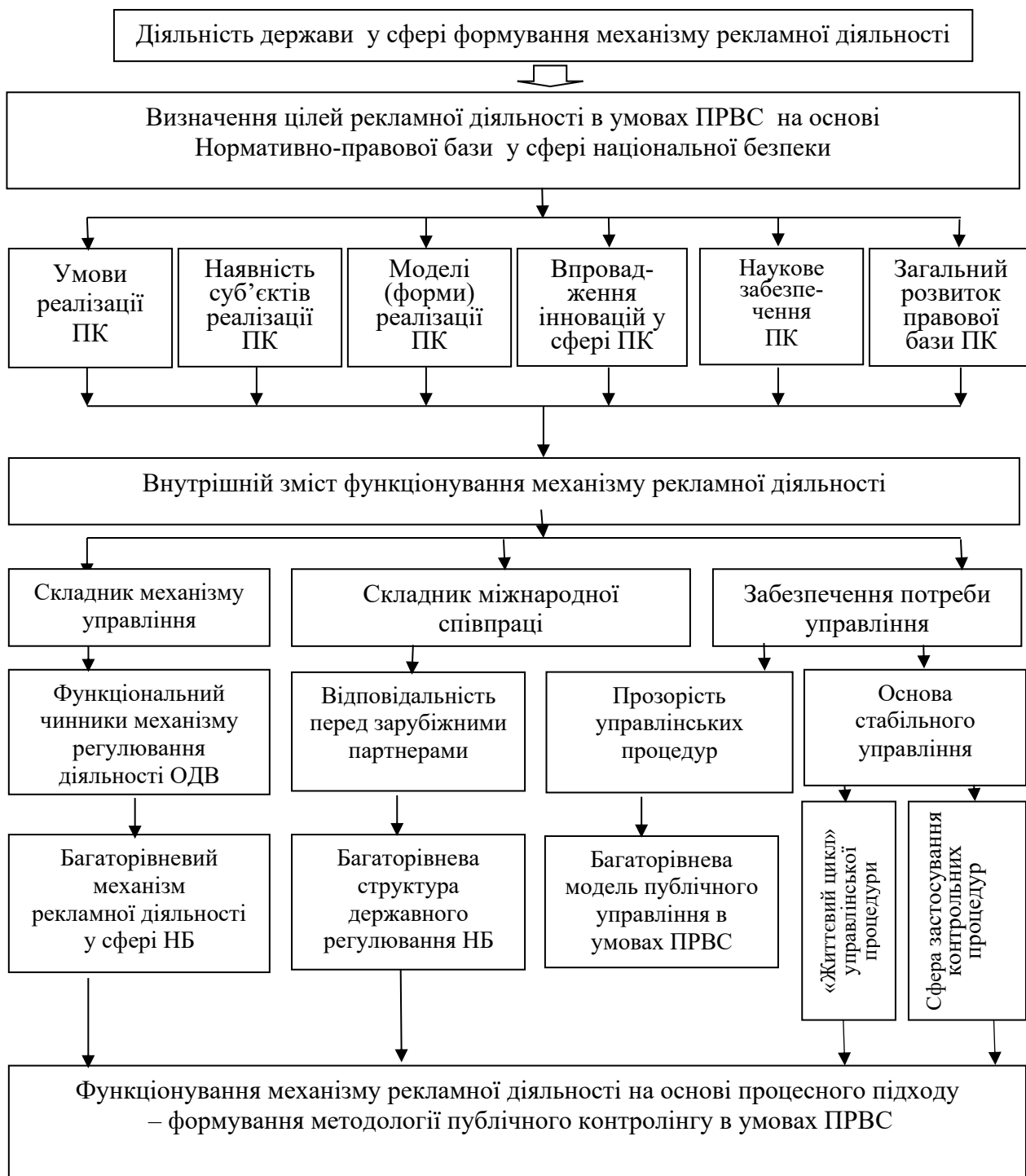


Рис. 2.6. Концептуальна модель розробки методології та функціонування публічного контролінгу

Джерело: дослідження автора.

Структура контрольної функції держави в умовах ПРВС може змінюватися залежно від характеру та причин цього особливого періоду. Держава, як правило, централізує повноваження всередині уряду, а також посилює повноваження спеціальних конституційних органів (РНБОУ), щоб забезпечити ефективне прийняття рішень і координацію ресурсів. Це може передбачати концентрацію влади. На державні установи та міністерства покладено певні обов'язки, пов'язані з особливим періодом. Для вирішення конкретних завдань особливого періоду можуть бути створені спеціалізовані центри управління (Воєнний Кабінет) [113].

У сучасній науковій літературі більшість науковців обґрунтовує суто менеджиріалістський підхід до терміну контролінг [114-117]. Ми вважаємо, що визначення контролінгу є раціональним у межах публічного управління і має бути застосовано в системі публічного управління саме щодо формування механізмів державного регулювання в умовах ПРВС.

Контрольна функція держави в умовах правового режиму воєнного стану здійснюється з урахуванням таких особливостей:

1. Концентрація контрольних функцій у руках органів державної влади. В умовах правового режиму воєнного стану відбувається певна концентрація контрольних функцій у руках органів державної влади, зокрема в руках Президента України, Ради національної безпеки і оборони України, Кабінету Міністрів України, Офісу Генерального прокурора, Служби безпеки України. Це зумовлено необхідністю забезпечення ефективного управління державою в умовах воєнного часу.

2. Розширення повноважень контрольних органів. В умовах правового режиму воєнного стану повноваження контрольних органів розширюються, зокрема надається право проводити позапланові перевірки, накладати штрафи та інші санкції. Це зумовлено необхідністю забезпечення швидкого реагування на порушення законності та правопорядку в умовах воєнного часу.

3. Запровадження спеціальних контрольних процедур. В умовах правового режиму воєнного стану можуть вводитися спеціальні контрольні

процедури, які спрямовані на забезпечення ефективного виконання завдань правового режиму воєнного стану. Наприклад, можуть вводитися тимчасові обмеження на певні види діяльності, встановлюватися особливі вимоги до порядку проведення перевірок тощо.

Структура функцій державного (публічного) контролю під час воєнного стану адаптується до унікальних вимог цього виняткового режиму. Ключовими елементами виступають

### *1. Пріоритети та цілі рекламної діяльності.*

Оскільки національна безпека та громадський порядок мають пріоритет в системі публічного управління, зусилля з рекламної діяльності надають пріоритет таким питанням, як розподіл ресурсів для оборони, захист критичної інфраструктури та забезпечення дотримання надзвичайних заходів. Важливо зосередитися на ефективності та результативності, адже своєчасний і точний контроль допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів і прийняття рішень на основі надійної інформації. А дотримання верховенства права, законності та запобігання зловживанню владою залишаються вкрай важливими навіть за виняткових обставин.

### *2. Адаптація механізмів контролю.*

Існуючі механізми рекламної діяльності постійно коригуються, а в межах контрольних механізмів, форм контролю, контрольних процедур, діяльності контрольних органів може бути визначена пріоритетність конкретних сфер і створені тимчасові оперативні групи для вирішення проблем військового часу, можуть бути запроваджені нові механізми, оптимізовані процедури, спрощене звітування, моніторинг у реальному часі та запроваджені гнучкі підходи, щоб полегшити ефективний контроль без шкоди для якості контролю.

### *3. Балансування рекламної діяльності та ефективності.*

Надмірний контроль навіть в умовах ПРВС може перешкодити оперативності, й важливо знайти правильний баланс для забезпечення швидкого прийняття рішень і адаптації до мінливих ситуацій. Саме тому чіткі

повноваження та ефективні процедури в межах механізмів рекламної діяльності дозволяють швидко реагувати, зберігаючи підзвітність і запобігаючи зловживанням владою.

#### *4. Незалежність і неупередженість рекламної діяльності.*

Збереження незалежного рекламної діяльності, спеціальних режимів, й одночасно контрольні органи повинні бути вільні від політичного тиску та приватних інтересів, щоб забезпечити неупереджену оцінку та захист від зловживань під час війни. А посилений судовий нагляд і надійні внутрішні гарантії рекламної діяльності як загальні механізми можуть посилити цілісність і неупередженість контрольної діяльності.

#### *5. Прозорість та публічна комунікація.*

Раціональний баланс між прозорістю публічноуправлінських процедур та національною безпекою, доступ громадськості до інформації є важливими чинниками, хоча певну інформацію, пов'язану з військовим часом, можливо, доведеться обмежити, щоб захистити секретні операції або запобігти суспільній паніці і ймовірному громадському безладу. Саме тут чітке повідомлення про заходи контролю, цілі та результати забезпечують довіру та розуміння громадськості у виняткових обставинах воєнного стану.

На нашу думку, в умовах правового режиму воєнного стану доцільно сформувавши методологію публічного контролінгу – процесної форми рекламної діяльності. Певною мірою запровадження такого терміну обумовлене впливом сучасного менеджменту на систему державного управління, хоча такий феномен може виникати й на основі внутрішніх характеристик публічного управління.

Удосконалення систем управління привело до появи в останні роки у науковій та фаховій літературі з'явилося інноваційне поняття «контролінг» [117, с. 22]. Система контролінгу ґрунтується на конкретних умовах ринку, враховує його невизначеність, стихійний характер, швидкі зміни в ціноутворенні тощо. При різко зростаючій значущості правильних управлінських рішень, посиленні відповідальності за їх наслідки, можливості

значних фінансових втрат і навіть реорганізації такий феномен потребує аналітиків, які відповідають за інформаційну підтримку управлінської системи. Контролінг, разом з іншими управлінськими інструментами, виступає для них основною можливістю не лише вижити, але й забезпечити прискорений розвиток закритих структур управління [118]. На нашу думку, сучасна композиція рекламної діяльності потребує в умовах правового режиму воєнного стану застосування методики контролінгу. Механізм публічного контролінгу відноситься до дій, процесів або практик в публічному управлінні, що використовуються державними органами чи урядовими організаціями для моніторингу, аудиту та контролю у внутрішньоорганізаційному сенсі, так само і ресурсами, з позицій оцінювання ефективності діяльності, відповідно до встановлених правил, регламентів і стандартів.

Прикладами публічного контролінгу виступають: управлінські аудити в системі багаторівневого управління; методики оцінки ефективності, у тому числі – у системи горизонтальних управлінських схем внутрішньоорганізаційного характеру; заходи забезпечення якості та перевірки відповідності займаним посадам для посадових осіб (методика CPI); методика, що проводяться державними установами для забезпечення підзвітності, прозорості та ефективного використання державних ресурсів.

Таким чином, поняття «публічний контроль» відноситься до загальної концепції управління та повноважень, якими володіють державні установи, тоді як «публічний контролінг» зосереджується на конкретних діях і практиках, що використовуються цими установами для забезпечення відповідального та ефективного управління. Різниця між ними полягає в їхньому охопленні та рівні деталізації, яку вони розглядають у сфері державних справ та управління. Варто зауважити, що традиційний підхід до контролінгу як суто менеджеріалістського інструменту не є виправданим. Контролінг є більш широким поняттям, ніж просто контроль, і включає в себе різні інструменти та методики, спрямовані на поліпшення управління

організацією. Він допомагає керівництву організації здійснювати ефективне управління ресурсами, аналізувати внутрішні процеси, а також адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

На нашу думку, така методика доцільна з огляду на безпековий фактор і стабільність публічного управління саме в умовах правового режиму воєнного стану. Фактично, мова йде про комплекс управлінських завдань:

1) формування системи контролю в системі місцевих державних адміністрацій «місцеві військові адміністрації/місцеві державні адміністрації» (МВА утворені рішенням Президента України 24.02.2022, відповідно до норми закону «обласні державні адміністрації набувають статусу обласних військових адміністрацій...»). При цьому функціонує подвійний режим адміністрування, й саме у такій системі потрібен публічний контролінг;

Проблемне поле механізму рекламної діяльності – Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає «що у районі, області військові адміністрації утворюються у разі нескликання сесії відповідно районної, обласної ради у встановлені [Законом України](#) «Про місцеве самоврядування в Україні» строки або припинення їх повноважень згідно із законом, або для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку. У разі прийняття рішення про утворення районних, обласних військових адміністрацій їх статусу набувають відповідно районні, обласні державні адміністрації, а голови районних, обласних державних адміністрацій набувають статусу начальників відповідних військових адміністрацій» [87]. 24.02.2022 р. був застосований інший алгоритм, але наявний формат потребує організаційного закріплення публічного

2) участь Генерального Штабу ЗСУ в діяльності місцевих військових адміністрацій і відповідно – запровадження інтегрованого механізму рекламної діяльності, Закон України «Про правовий режим воєнного стану», ст. 4 : «Спрямування, координацію та контроль за діяльністю обласних військових адміністрацій з питань забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, здійснення заходів правового

режиму воєнного стану здійснює Генеральний штаб Збройних Сил України, а з інших питань – Кабінет Міністрів України у межах своїх повноважень»;

3) законодавча норма щодо контролю РНБОУ за діяльністю Кабінету Міністрів України (Закон України «Про Кабінет Міністрів» - внутрішньосистемний публічний контролінг);

4) стратегічне визначення публічного контролінгу в Стратегії реформування до 2025 р. – « ... процедури і робочі процеси в державних органах, насамперед процес проведення публічних консультацій з питань формування та реалізації державної політики та процес моніторингу і контролю виконання управлінських рішень. Проведення аудиту процесів дасть змогу виявити загальні негативні тенденції та зробити процеси більш зручними для громадян, зокрема шляхом використання сучасних інформаційно-технологічних рішень» [86];

5) публічний контролінг на рівні посадових осіб МВА : «У разі набуття районною, обласною державною адміністрацією статусу відповідно районної, обласної військової адміністрації посади державних службовців у таких адміністраціях можуть заміщатися військовослужбовцями військових формувань, утворених відповідно до законів України, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються до них у встановленому законодавством порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, службі в правоохоронних органах, підрозділах цивільного захисту без виключення зі списків особового складу» [87].

Такий формат службової діяльності формує ймовірність поєднання в системі контролю як вимог Закону України «Про державну службу», так і Дисциплінарного статуту ЗСУ, а також варто зважити на той факт, що голови ОДВ/начальники ОВА не є державними службовцями (та їх перші заступники, заступники). Отже, формально процедура публічного контролінгу в адміністративному форматі є невизначеною, як з позицій законодавчого регулювання, так із позицій організаційного забезпечення.

На нашу думку, важливо для формування основ публічного контролінгу в системі державної влади в умовах правового режиму воєнного стану вирішити такі завдання:

- 1) визначити нормативно-правовий статус органів виконавчої влади регіонального та субрегіонального рівня шляхом прийняття Закону України «Про військові адміністрації», адже наявну модель публічного управління неможливо регулювати ні Законом України «Про місцеві державні адміністрації», ні Законом України «Про військово-цивільні адміністрації»;
- 2) унормувати статус посадових осіб місцевих державних адміністрацій в Законі України «Про державну службу»;
- 3) регламентувати особливості впливу органів військового управління на діяльність МВА/МДА з метою раціоналізації публічного контролінгу;
- 4) визначити особливості діяльності органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

Формування засад рекламної діяльності в системі органів державної влади в умовах воєнного стану потребує від системи величезних зусиль. Варто розглянути основні виклики:

По-перше, *зміна пріоритетів і визначені ризики*: воєнний стан означає посилення надзвичайного стану, пріоритет національної безпеки та громадського порядку над деякими звичайними функціями мирного часу. Це вимагає коригування пріоритетів рекламної діяльності, зосереджуючись на таких питаннях, як розподіл ресурсів на оборону, захист критичної інфраструктури та забезпечення дотримання надзвичайних заходів. Характер і масштаби ризиків також трансформуються в умовах воєнного стану. Традиційні занепокоєння, такі як фінансова неефективність, можуть відійти на другий план, а такі безпосередні загрози, як корупція під час закупівлі військових товарів або зловживання владою під час застосування надзвичайних заходів, можуть домінувати в системі суспільних відносин.

По-друге, *адаптація механізмів контролю*, адже існуючі органи контролю, такі як аудиторські установи чи омбудсмени, можливо,

потребуватимуть адаптувати свої процедури та зосередитися на вирішенні пріоритетів військового часу, якщо це взагалі буде можливо. Це може включати створення тимчасових оперативних груп для вирішення конкретних завдань військового часу, спрощення процедур звітності або пріоритетність моніторингу в режимі реального часу критичних районів. Також можуть бути запроваджені нові механізми контролю для задоволення конкретних потреб військового часу, наприклад, комітети з нагляду за надзвичайними витратами або спеціальні слідчі комісії з питань корупції під час війни.

По-третє, балансування контролю та ефективності, адже під час кризи досягнення балансу між ретельним контролем і швидким прийняттям рішень стає вирішальним. З одного боку, надмірний контроль може перешкоджати швидкій реакції та адаптації, тоді як неадекватний контроль може призвести до неправильного управління та зловживання владою. При цьому спрощені процедури, чіткі межі повноважень і гнучкі механізми контролю є важливими для ефективного досягнення цього балансу.

По-четверте, правова база та незалежність – основні рамки рекламної діяльності. Законодавча база для громадського контролю має бути міцною та адаптованою для реагування на потреби воєнного часу. Це включає чітке визначення мандатів, повноважень і процедур контролюючих органів під час воєнного стану. Збереження незалежності та неупередженості органів контролю є ще більш важливим в умовах воєнного стану для забезпечення неупередженого нагляду та захисту від зловживань владою під час війни. Такі механізми, як посилений судовий контроль і надійні внутрішні гарантії, можуть зіграти життєво важливу роль.

По-п'яте, прозорість та публічна комунікація, у тому числі в окремих питаннях національної безпеки. Викликом є баланс між прозорістю та міркуваннями національної безпеки. Хоча доступ громадськості до інформації про контрольну діяльність залишається важливим, певну інформацію, пов'язану з військовим часом, можливо, доведеться обмежити, щоб захистити секретні операції або запобігти паніці. Чітке повідомлення про обґрунтування

заходів контролю, їхні цілі та результати може сприяти довірі та розумінню громадськості за виняткових обставин воєнного стану.

## Висновки до розділу 2

1. У процесі дослідження механізму рекламної діяльності запропоновано теоретичну модель офіційного контролю як певної описової структури – модель урядової підзвітності і прозорості (Government Accountability and Transparency System – GATS). Встановлено особливості такої моделі: системний підхід, на основі якої у межах моделі розглядається офіційний контроль як багаторівнева система, яка складається з взаємопов'язаних елементів; модель спрямована на забезпечення ефективності діяльності органів державної влади, а також захисту прав і свобод громадян; проактивність, відповідно до якої модель передбачає проведення офіційного контролю не тільки на основі виявлення порушень, але й на основі прогнозування можливих проблем; гнучкість, адже модель дозволяє адаптуватися до змін у зовнішніх умовах та у діяльності органів державної влади.

2. У межах моделі GATS) виокремлено три рівні контрольної діяльності: *загальний контроль*, спрямований на забезпечення загального стану законності та правопорядку в державі, який здійснюється органами державної влади, які мають широкі повноваження щодо здійснення офіційного контролю; *спеціалізований контроль*, спрямований на забезпечення ефективності та ефективності діяльності окремих сфер державної діяльності, здійснюється органами державної влади, які спеціалізуються на певній сфері діяльності; *локальний (місцевий) контроль*, спрямований на забезпечення ефективності діяльності територіальних органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Виокремлено формалізовану модель офіційного контролю GATS в умовах правового режиму воєнного стану.

3. Обґрунтовано поняття «воєнний публічний контроль» (Wartime public control – WPC), що може мати декілька інтерпретацій, оскільки воно не є широко вживаним терміном у класичній політичній науці чи праві. Однак, в залежності від контексту, це поняття можна розглядати з кількох перспектив: 1) контроль за військовою політикою та діяльністю, у цьому контексті воєнний публічний контроль може означати нагляд громадськості та цивільних інституцій за діяльністю збройних сил та оборонною політикою держави, що включає моніторинг та оцінку рішень уряду щодо військових витрат, стратегії оборони, проведення військових операцій тощо; 2) транспарентність у воєнний час, адже під час воєнних конфліктів важливою стає прозорість дій військового керівництва та уряду. Воєнний публічний контроль у цьому аспекті означає забезпечення доступу громадськості до інформації про становище на фронті, військові дії, і в той же час збереження необхідного рівня секретності з міркувань національної безпеки; 3) участь громадянського суспільства у воєнних питаннях, що може включати участь громадських організацій у моніторингу дотримання прав людини під час військових конфліктів, а також участь у дебатах та прийнятті рішень щодо військової політики та стратегії; 4) відповідальність військового командування, оскільки воєнний публічний контроль також може відноситися до механізмів забезпечення відповідальності військового керівництва перед суспільством.

4. Запропоновано стандартизовану модель «*Цифрова спроможність для рекламної діяльності*» (Digital Empowerment for Public Supervision (DEPS)). Така модель передбачає декілька напрямів, виокремимо декілька: формування платформи для Е-Моніторингу (нормотворчий процес – суб'єкт: держава); Система Е-Звітності як елемент рекламної діяльності, що передбачає онлайн-портали з інформацією про діяльність органів публічної влади зі звітами про свою діяльність, інструменти для аналізу ефективності використання бюджетних коштів. Це зміцнює публічну довіру, адже заохочення активної громадянської позиції та участі у процесах управління підвищує легітимність та підтримку урядових ініціатив.

5. У дисертації запропоновано принципи функціонування механізму рекламної діяльності «Multi-level Integrated Control System» (MLICS): на основі інтегрованого контролю і нагляду; на основі формування режиму посиленої координації; на основі концепції «Розумного управління ресурсами» (Smart Resource Governance – (SRG); на основі концепції управління ризиками.

6. В умовах правового режиму воєнного стану механізми, процедури, форми та інструменти рекламної діяльності, визначені у законодавчому порядку, зберігають свою актуальність. Разом з тим, запроваджуються встановлені спеціальними нормами алгоритми контрольної діяльності в умовах ПРВС, що потребують так само адміністративного режиму реалізації. Базовим завданням публічного управління є раціоналізована інтеграція форматів управління мирного і воєнного часу, поєднання загальних і спеціальних контрольних процедур. На цій основі у роботі визначені особливі характеристики механізму рекламної діяльності в умовах ПРВС.

Основні результати дослідження, що надані у цьому розділі, були опубліковані у фахових наукових виданнях галузі знань «Публічне управління та адміністрування і включені до списку опублікованих праць.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО РЕЖИМУ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Адміністративний контролінг як складовий елемент механізму рекламної діяльності на основі сучасного концепту менеджменту

Як показує аналіз фахової літератури, у менеджменті контролінг є особливою концепцією управління промисловим підприємством, яка спирається на комплексне інформаційне і організаційне об'єднання процесів координування, планування і контролю. У фахівців та науковців немає однозначного визначення поняття контролінгу. Дослідження розвитку концепції контролінгу, розуміння механізму його дії показує поширення сфери задач контролінгу на координаційні аспекти управлінської діяльності.

З нашої точки зору контролінг можна визначити, як інформаційно-координаційну підсистему управління, яка забезпечує досягнення цілеорієнтованого управлінням результату з максимальним успіхом і найефективнішим способом. Введення контролінгу в систему публічного управління надає змогу позбавитися від необхідності постійного, детального вивчення і аналізу умов для вирішення частини нестандартних завдань. Контролінгові елементи в управлінській структурі мають підвищити надійність реалізації стратегії розвитку публічного управління, спростити технологію і підтримку оперативного управління, а також зменшити витрати сил і засобів на обробку нестандартних ситуацій.

Очевидним є трансформація концепції контролінгу з системи планування і контролю у бік загальної координації управління, що відповідає найпрогресивнішим ідеям бачення контролінгу, як «управління управлінням». Планування і контроль в цьому випадку є лише елементами концептуальної системи, хоча і достатньо важливим за своєю розвиненою методологією та інструментарієм для стратегічного й оперативного управління. Ця проблема

актуальна на сьогоднішній день і в інших країнах, тим більше що ми визначили систему контролінгу як гнучку і розвиваючу. Переміщення акценту у бік координації не означає відмову від планування і контролю, без яких неможливою є побудова ефективної системи інформаційного забезпечення і самого процесу координування.

Створюючи подібний інструмент координації та інформаційної підтримки в публічному управлінні, необхідно враховувати, що його ефективність значною мірою залежить і від реакційності окремих елементів функціонального механізму організації. Проблема проникнення системи контролінгу в загальну систему функціонування органів державної влади є багаторівневим процесом. Для її вирішення необхідний подальший розвиток концепції, пошук нових напрямів теоретичних досліджень.

На думку сучасних послідовників концепції контролінгу І. Цигилика [119-121], контролінг повинен виконувати функцію «управління управлінням», тобто не тільки здійснювати збір і обробку інформації для ухвалення управлінських рішень, але і виконувати функцію цілепокладання. На основі наших досліджень зауважимо, що з моменту появи концепції контролінгу серед дослідників велися запеклі суперечки у визначенні цілей і функції контролінгу. І на сучасному етапі розвитку даної концепції немає єдиної думки, хоча акцент полеміки змістився в сторону інструментарію контролінгу і окремих елементів концепції [122-129]. Втім, наша концепція дослідження галузевого аспекту контролінгу у 2006-2008 рр. поступово зазнала трансформації в контексті парадигми «публічне – приватне» саме у форматі суб'єктності контролінгу.

У 1970-ті роки, залежно від ступеня охоплення контролінгом сфер діяльності концепція поділялася два варіанти [130, р. 96; 131;132]. Перший – внутрішньоорганізаційна композиція контролінгу, друга враховувала зовнішнє середовище. Відповідно до німецької школи контролінгу вплив зовнішнього середовища не виступає об'єктом контролінгу, основна увага приділяється на внутрішньоорганізаційному плануванню і контролю. Американська

дослідницька школа контролінгу стоїть на позиції, що контролінг повинен створити інформаційну систему для підтримки ухвалення управлінських рішень, яка адекватно буде реагувати на всі прояви середовища – і зовнішнього, і внутрішнього. Ми вважаємо, що орієнтація тільки на внутрішньоорганізаційний контроль обмежує концепцію контролінгу тільки в аспекті планування і обліку. Відсутність інформації про стан зовнішнього оточення істотно звужує можливості використання концепції контролінгу.

Організація управління на основі реалізації інформаційно-координаційної функції розгалуженої мережі контролінгу дозволяє в максимальному ступені зв'язати елементи управління в єдине органічне ціле та сприяє ухваленню найбільш оптимальних для функціонування механізму прийняття управлінських рішень [133]. При цьому структурні підрозділи діють не ізольовано один від одного в процесі реалізації своїх функцій, а при постійному інформаційному обміні з керівництвом та іншими підрозділами.

Таким чином, концепція контролінгу є осередком, навколо якого повинні бути об'єднані основні елементи організації і управління, суб'єкти відповідальності (у тому числі – політичної) в загальному механізмі рекламної діяльності; системи планування і бюджетування; система управлінського обліку, побудована на основі відповідальності та їх бюджетів; система стратегічного управління; інформаційні потоки (документообіг), що дають змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання управлінських рішень; моніторинг та аналіз результатів фінансово-господарської діяльності.

Проте для досягнення вищої стратегічної мети контролінг повинен ставити і виконувати в кожен момент часу ряд тактичних і оперативних цілей. Таким чином, контролінг, знаходячись в центрі інформаційних потоків, повинен виконувати роль механізму регулювання в системі управління. Весь процес управління з деякою часткою умовності можна представити як ряд етапів, послідовне виконання яких дозволяє керівництву підприємства досягти кінцевого результату. Для кожного етапу процесу управління існують

оперативні завдання контролінгу, які дозволяють керівництву володіти всією необхідною інформацією для вибору оптимальної управлінської дії.

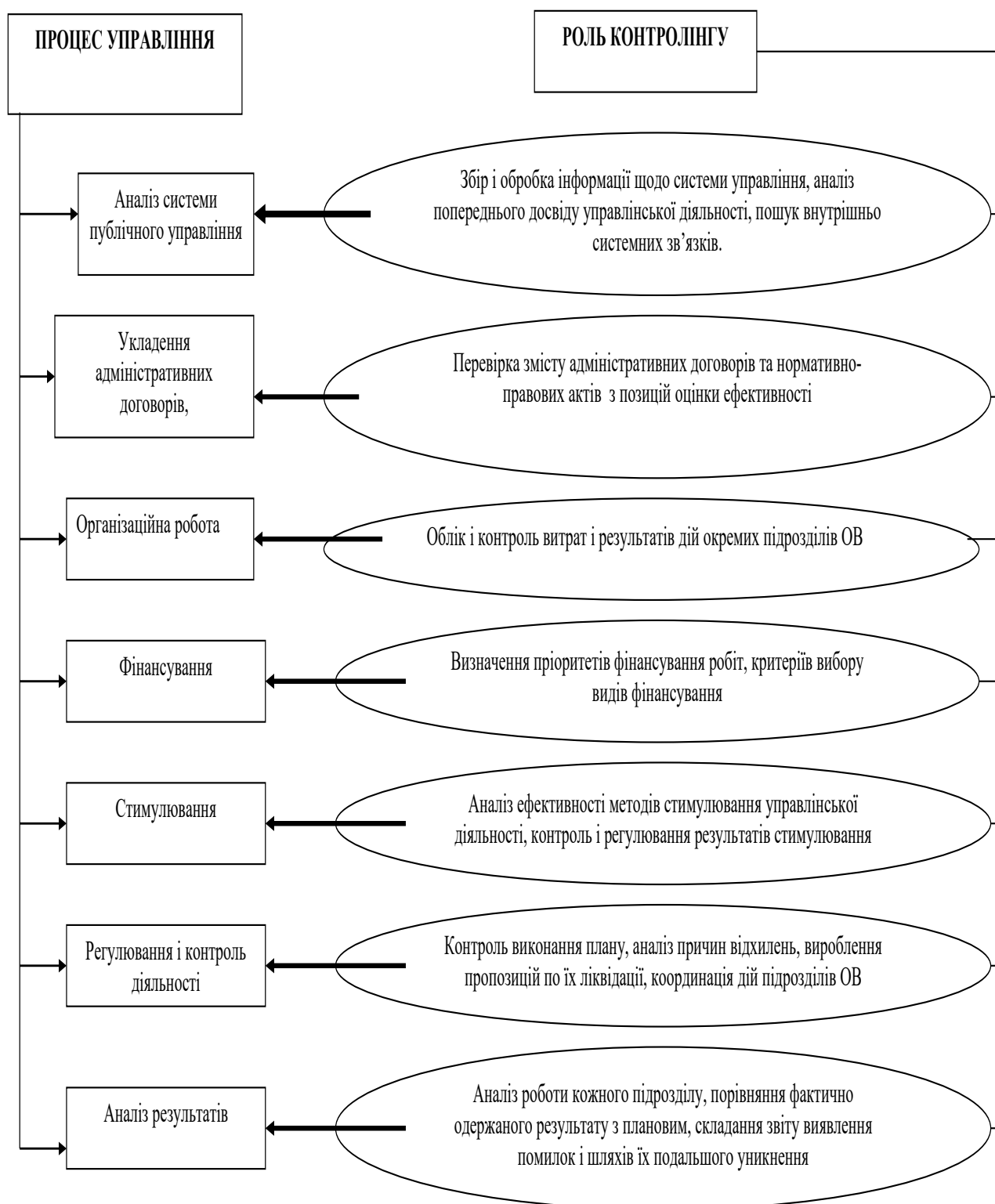


Рис. 3.1. Роль контролінгу в системі публічного управління

Джерело: [134, с. 10]; дослідження автора

Відповідно, основні задачі контролінгу визначаються наступним колом питань [135]: координації управлінської діяльності; інформаційна і консультативна підтримка ухвалення оптимальних управлінських рішень на всіх рівнях; створення і забезпечення функціонування корпоративної інформаційної системи; забезпечення раціональності управлінського процесу; фінансовий облік і планування; контроль і регулювання виконання управлінських рішень; оцінка управлінського результату. Ми екстраполювали таку методологію на систему органів державної влади і подали у дескриптивній формі (рис. 3.2).

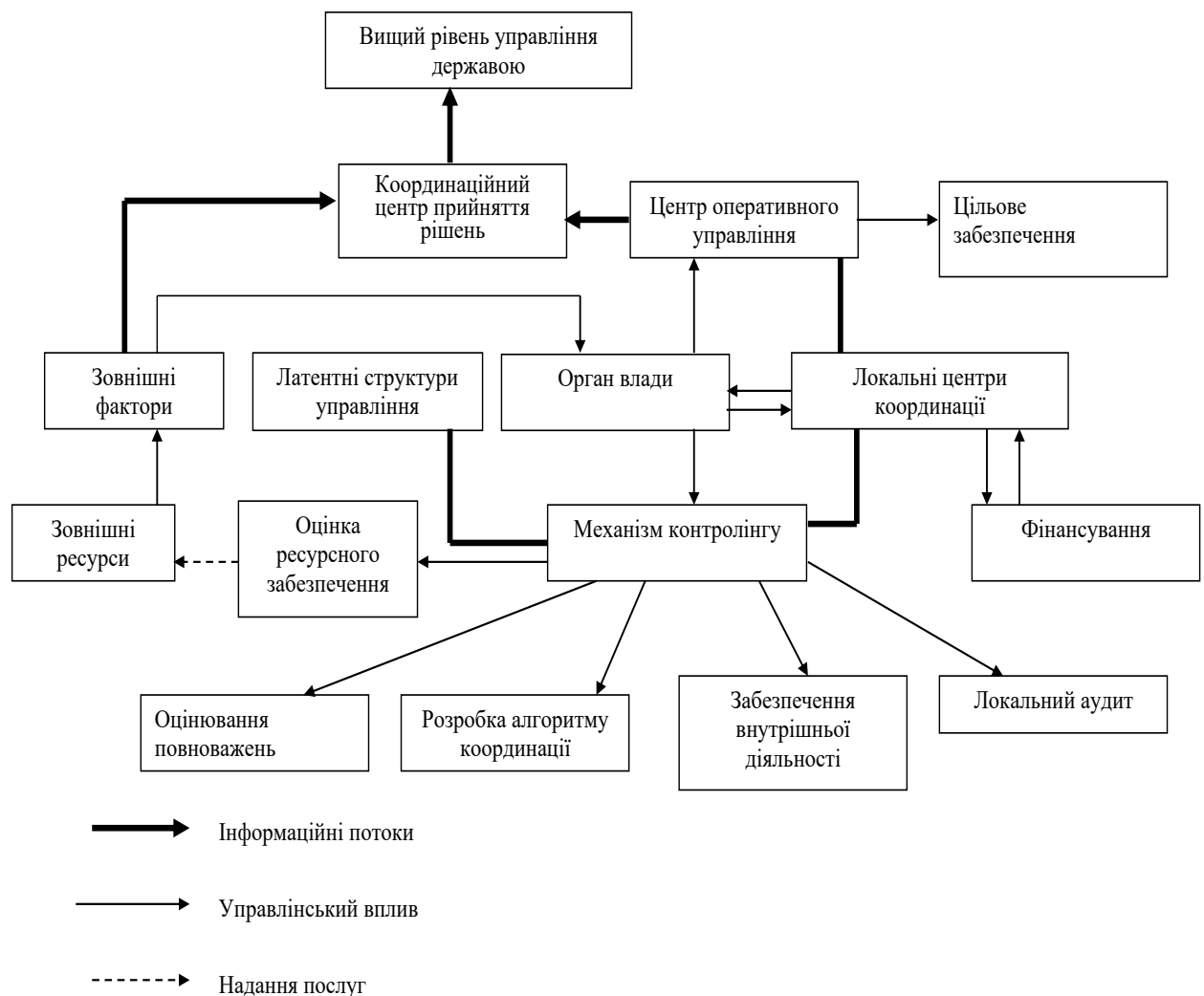


Рис. 3.2. Інтеграція інформаційної системи контролінгу в механізм рекламної діяльності

Джерело: дослідження автора

Питання про повноваження з внутрішньою орієнтацією як сутність публічного контролінгу – це звичайна проблема визначення повноважень при управлінні на горизонтальному рівні. Сюди включаються, наприклад, повноваження, пов'язані з ухваленням рішень, виданням наказів, виконанням і розподілом. Очевидно, що складніше питання про повноваження, що мають зовнішню спрямованість. Для виконання своїх функцій науковці визначають, що контролінг повинен характеризуватися таким набором повноважень [136, с. 15]:

- інтеграційними, мати право на регулювання внутрішньоорганізаційних відносин і на участь у визначенні цілей;
- координаційними: право на здійснення і координацію заходів з досягнення цілей;
- інформаційними: право не тільки на інформацію, але й на визначення її форми та змісту;
- консультативними: право консультування з питань застосування інструментів, методів і прийомів контролінгу, а також з питань організації функціонування процесів планування і контролю.

Розглянемо теоретичні основи контролінгу і механізм його функціонування на машинобудівних підприємствах. Термін контролінг англійського походження (to control – контролювати, керувати), який у свою чергу пішло від французького слова, що означає «реєстр, перевірочний список». Термін «контролінг» майже не використовується в англійських джерелах: у Великій Британії та США вживається термін «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting). Термін «контролінг» використовується у Німеччині, звідки його запозичено Україною. Німці позначили ним якісно нове явище в теорії та практиці управління підприємством (die Controlling). В Україні використовуються обидва терміни (контролінг, управлінський облік) тому що вітчизняна термінологія ще не усталена. Але термін «контролінг» більш інформаційно ємний, ніж управлінський облік – він передає характер цього сучасного явища в

управлінні та включає не тільки облікові функції, а й увесь спектр управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів підприємств.

Система контролінгу є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства. Контролінг базується на наукових досягненнях різноманітних дисциплін: економічної теорії, бухгалтерського обліку, аналізу господарчої діяльності, планування, менеджменту, соціології, кібернетики, економіки підприємства, макроекономіки, мікроекономіки, управління бізнесу та інших. Працівники, які займаються веденням контролінгу (а за англійським ототожненням – управлінським обліком) здійснюють контроль за бухгалтерським обліком, аудитом, складанням бюджетів і плануванням доходів корпорації, складанням фінансових звітів та сплатою податків корпорацією. Для того щоб працювати з максимальним навантаженням, контролери повинні входити до складу системи менеджменту, виконувати свої обов'язки щодо управління бізнесом, брати участь у нарадах менеджерів, а також при ухваленні основних рішень. Контролери надають інформацію у конструктивній формі, при цьому увесь час залишаючись об'єктивними. При виникненні неминучих суперечностей, вони мають стримуватися від переходу на той чи інший бік або від перекручення інформації.

Необхідність запровадження адміністративного контролінгу пояснюється такими причинами (використано праці [137-139]):

- з'являються нові додаткові вимоги до системи контролю;
- з контролю минулого акцент переноситься на аналіз майбутнього;
- структура управління ускладнюється і вимагає створення механізму координації в системі її контролю;
- актуалізується необхідність у створенні системи дій із забезпечення безпеки та антикризовому управлінню;

– зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах, необхідно безперервно відстежувати;

– інформаційний масив зростає, й при недостатці істотної інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

– поширюється загальне спрямування до синтезу, інтеграції різноманітних галузей знань та людської діяльності.

Слід зазначити, що контролінг вже довів свою економічну значущість для системи управління промисловим підприємством, і в даний час найбільшу гостроту набуває питання про методи, які сприяють упровадженню даної концепції. Вивчення наукових публікацій у сфері управління і організації машинобудівних підприємств показує відсутність цілісних, сформованих і випробуваних на практиці методик реалізації ідей контролінгу. Існують лише окремі зауваження і пропозиції по організації подібних систем в різних галузях економіки.

Методика, що розробляється, повинна володіти наступними властивостями: відповідати загальній концепції контролінгу, сприяти досягненню її цілей і задач; бути орієнтованою на координацію та інформаційну підтримку системи управління; враховувати і ухвалювати адекватні рішення в умовах кризи загального управління, зовнішніх деформацій, а також специфіки функціонування системи публічного управління в Україні; процес інтеграції системи контролінгу повинен відповідати інституціональній спроможності публічного управління; відповідати критеріям швидкої орієнтації в інформаційному просторі, точності і актуальності інформації, яка представляється керівництву. Важливо виокремити такі сутнісні характеристики контролінгу:

1. Визначена сутність контролінгу, його функції і задачі, роль в системі рекламної діяльності.

2. Розроблений широкий асортимент методичного інструментарію контролінгу.

3. Розглянуті найефективніші варіанти формування контролінгу в функціонально-організаційній структурі публічного управління.

4. Проаналізовані існуючі на ринку програмних продуктів інформаційні клієнт-сервісні додатки, що спеціалізуються на вирішенні задач контролінгу;

5. Трансформовані основні складники формування локального та системного контролінгу.

Проаналізуємо детальніше кожний з елементів, необхідних нам для подальшого створення методики інтеграції концепції, визначимо слабкі сторони існуючого інформаційного матеріалу і об'єднаємо в єдину базу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

## Аналіз існуючих елементів концепції контролінгу

Найменування елемента упровадження концепції контролінгу	Сутність і можливості досліджуваного елемента	Недоліки
1	2	3
Попередній етап упровадження контролінгу	У більшості своїй дослідники у сфері контролінгу як відправну точку реалізації концепції вибирають створення служби контролінгу. Проте деколи з процесу практичної реалізації концепції виводяться аналітичні висновки про те, що розробці і упровадженню системи контролінгу повинен передувати цілий ряд взаємозв'язаних послідовних проектів по реорганізації системи [39, с. 307-311.].	Не враховується: – доцільність і економічна ефективність нововведення в системі управління; – фінансові можливості; – не проводиться аналіз системи контролінгу, не створюється інформаційна база планування і ухвалення управлінських рішень
Формування структури контролінгу,	Елемент вивчений достатньо глибоко, у тому числі і для українських умов. Виявлені позитивні і негативні моменти кожного типу побудови функціонально-організаційних структур і ліній відповідальності;	Спектр варіантів побудови функціональних взаємовідносин і підпорядкування дуже широкий
Управління конфліктами	Визначені можливі конфлікти, які можуть виникнути при формалізації контролінгу: – відбувається зміна сталої організаційної структури управління, що викличе незадоволеність консервативної частини персоналу; – виникнуть проблеми внутрішньоорганізаційного змісту, через зміну функцій, появу додаткових функцій;	Відповідно до виявлених можливих конфліктів в організації не розроблені шляхи їх вирішення, що вимагає підключення методів конфліктології

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Формування інформаційної системи	<p>Визначена функція контролінгу в процесі інформатизації – розробка і впровадження системи підтримки ухвалення рішень, мета якої полягає в інформаційній підтримці оперативних можливостей і комфортних умов для вищого керівництва і провідних фахівців при ухваленні обґрунтованих рішень.</p> <p>Основою такої системи є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доставка даних і інформації аналітичного і зведеного характеру як з внутрішніх, так і із зовнішніх джерел для проведення економічних і фінансових оцінок, розробки моделей, складання програм розвитку;</li> <li>– формування у взаємодії з керівництвом системи інформаційних, фінансових, математичних і евристичних моделей управлінських процесів.</li> </ul>	<p>В основному аналізуються лише існуючі програмні продукти, направлені на вирішення функцій контролінгу. Проте побудові корпоративних інформаційних систем велика увага надається в інших сферах науки, де і вибиратимемо необхідні нам елементи для побудови методичних основ інтеграції контролінгу в рекламної діяльності і систему публічного управління загалом</p>
Методологічний інструментарій контролінгу	Роль методу аналізу відхилень в системі контролінгу.	Методи контролінгу повинні враховувати системні та зовнішньосистемні властивості
Соціальні аспекти контролінгу	У працях з дослідження ідей контролінгу соціальний аспект практично не представлений. Лише наголошується роль контролінгу в аналізі і передбаченні внутрішньосистемні конфлікти.	<p>Контролінг повинен сприяти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищенню професіоналізму і кваліфікації персоналу;</li> <li>- сприяти розповсюдженню аналітичного мислення в управлінському середовищі;</li> <li>- попередженню і вирішенню конфліктних ситуацій</li> </ul>

Перш за все, необхідно відзначити, що процес впровадження нововведення за умови визначення як однієї з основних цілей – максимальної ефективності результатів має супроводжуватися глибоким попереднім вивченням всіх сторін управлінської і функціонально-організаційної діяльності в системі публічного управління. Саме тут створюється інформаційна основа для подальшого вибору оптимальних шляхів побудови і розвитку контролінгової складової управління. При цьому аналіз структурної побудови системи управління власне не повинен обмежуватися оцінкою

інформаційної, методичної ефективності публічноуправлінських рішень. Необхідно усунути всі «вузькі» місця: видалити зайві елементи, визначити конфліктні чинники; визначити кадрові можливості організації для впровадження концепції контролінгу. Тільки паралельна з процесом упровадження контролінгу оптимізація управлінської системи здатна наблизити нас до найбільшої ефективності реалізації поставлених завдань.

Ефективність інформаційної підтримки управлінських рішень базується на тому, наскільки існуюча або новоутворена комплексна інформаційна система (КІС) відповідає цілям і вимогам контролінгу. Тому на стадії своєї інтеграції в управлінську модель контролінг повинен досліджувати на відповідність своїм завданням існуючу КІС, і, якщо наявні певні відхилення, забезпечити методологією реалізацію необхідної структури. Мета методології створення інформаційних систем полягає в організації процесу їх побудови і забезпеченні управління цим процесом для того, щоб гарантувати виконання вимог, як самій КІС, так і щодо характеристик процесу розробки. Сучасні КІС повинні вирішувати значно складніші задачі, ніж раніше. Досягнення у сфері інформаційних технологій дозволили подолати принципові технічні і програмно-інструментальні проблеми створення КІС. З'явилися сучасні апаратно-програмні платформи, архітектури клієнт-сервер, засоби для проведення розподілених паралельних обчислень і управління обчислювальним процесом в гетерогенних мережах, методи і засоби розробки програм і баз даних, які забезпечують можливість створення відкритих, переносних, масштабних додатків і баз даних, можливості швидкої розробки тощо. Великі імпульси розвитку методологій зумовило появу двох принципово нових підходів до створення КІС: інформаційного інжинірингу і реінжинірингу управлінських процесів. Запропоновані в них методи дозволили описувати, аналізувати і проектувати структуру і діяльність органів публічного управління подібно технічним системам.

Метою початкових етапів створення КІС як елементів контролінгу, що виконувались на стадії аналізу, є формування вимог, які коректно і точно

відображають цілі і завдання організації. Щоб описати процес створення КІС, потрібно визначити вимоги управління до інформації, що надається йому, і перетворити ці вимоги у моделі. Сучасні засоби дозволяють достатньо швидко створювати КІС у форматі короткострокового планування. по річних вимогах. Але дуже часто виявляється, що ці системи не задовольняють вимог керівництва. Основною причиною цього є неправильне, неточне або неповне визначення вимог до КІС. Як правило, менеджери, не володіють глибокими знаннями у сфері програмування, не можуть правильно і точно їх сформулювати. Задача контролінгу полягає в проведенні процесу аналітичного «перекладу» цілей в технічне завдання програмістам. Проблема формування вимог до КІС залишається до теперішнього часу однією з найважчих для формалізації і найдорожчих для виправлення у разі помилки. Сформована контролінгом методологія повинна визначити, які види даних повинні збиратися на підприємстві і процесі обстеження, і які моделі повинні будуватися для того, щоб сформулювати вимоги до КІС. Ми пропонуємо фрагментувати контролінг для забезпечення дефрагментації публічного управління.

Одним з найефективніших в умовах обмеженості ресурсів методів впровадження контролінгу є поетапна зміна інформаційних і управляючих потоків рекламної діяльності. Його застосування означає послідовне проведення ряду кроків, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після здійснення. Тут умовно можна виділити чотири етапи (рис. 3.3): формування мети; впровадження управлінського обліку і звітності; впровадження процедур планування; впровадження процедур і механізмів контролю.



Рис. 3.3. Алгоритм впровадження процедури контролінгу

Джерело: дослідження автора

Таким чином, ми розглядаємо контролінг як основну ланку в системі інтеграції управлінських рішень і аналітичного апарату в системі публічного управління. При впровадженні контролінгу необхідно ретельно оцінювати ті інструменти, які впроваджуватимуться, і зіставлятимуть складність впровадження, необхідність одержаної інформації і відповідність одержаної моделі управління. На шляху впровадження концепції й принципів контролінгу виникають значні труднощі через недосконалий механізм планування й методології планово-контрольних розрахунків, відсутності ефективної системи управлінського обліку, обліку витрат, оцінки відповідальності й неготовності управлінського апарату до сприйняття принципів контролінгу. Впровадження системи контролінгу – насамперед командна робота. Процес контролінгу також враховує, що має бути модель самостійної оптимізації системи управління. Запропонована методика включає чотири етапи (рис. 3. 4):

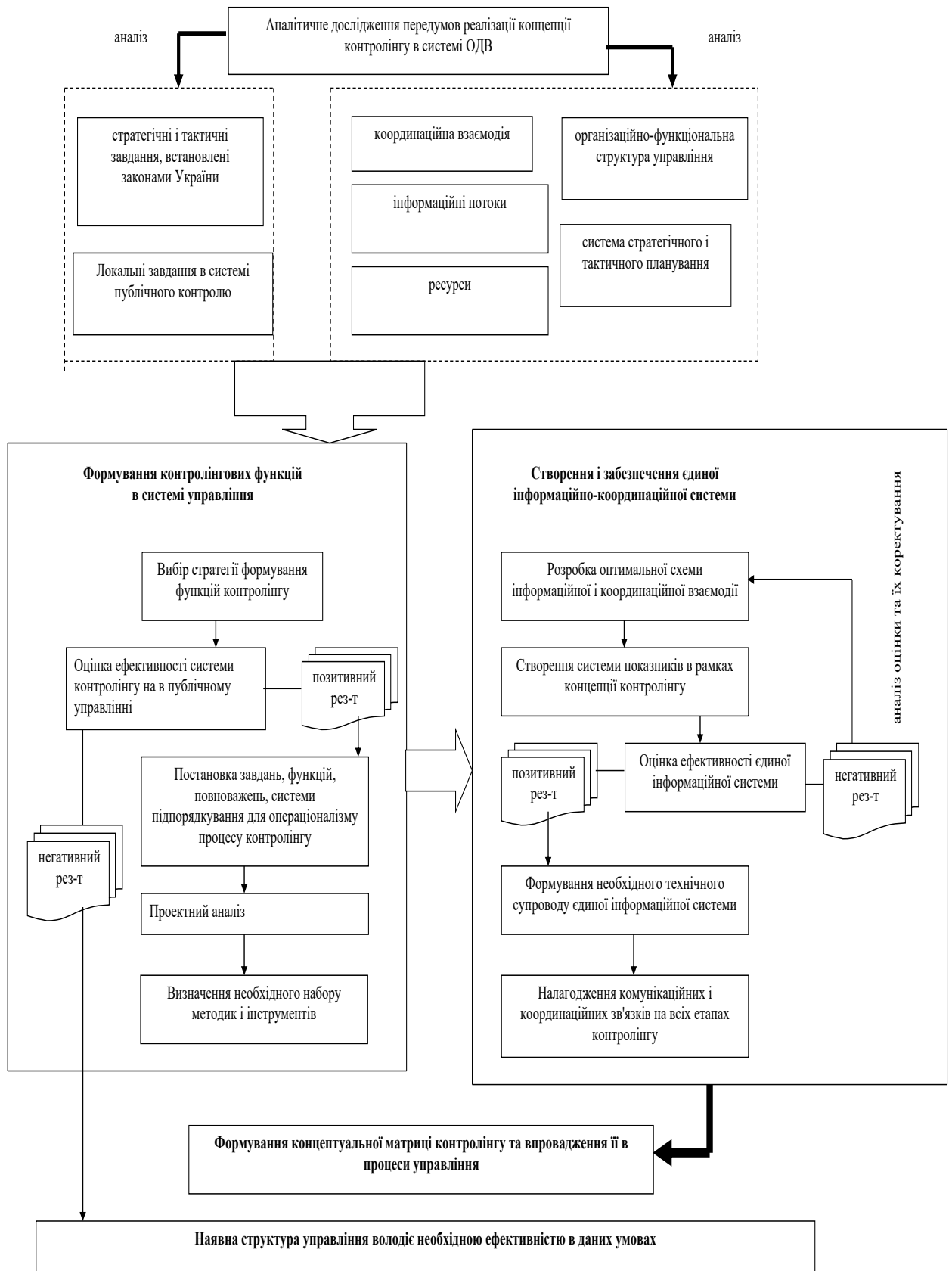


Рис. 3.4. Схема процесу інтеграції контролінгу в системі публічного управління

Джерело: дослідження автора

На основі аналізу організаційно-функціональної структури системи публічного управління слід вирішити такі завдання з організації системи контролінгу:

- виявлення проактивних контролінгових функцій в організаційній структурі (адже окремі функції контролінгу вже визначені для окремих функціональних підрозділів);
- формування мети, місії та формальної інтегрованої структури контролінгу, схеми його підпорядкування і повноважень;
- визначення джерел, споживачів і елементів передачі інформації для побудови ефективної системи інформаційних потоків;
- виявлення конфліктів між окремими елементами структури контролінгу, їх усунення, що необхідно для побудови ефективної інформаційно-координаційної системи.

При цьому повне усунення слабких ланок в організаційно-функціональній схемі органу управління (чи певному процесному алгоритмі), загалом, не є метою контролінгу, і повинне відбуватися паралельно впровадженню контролінгової концепції. Система збору інформації для майбутньої контролінгової структури повинна спиратися на діючу систему інформаційних потоків, інакше відбудеться дублювання інформації. Адже система інформаційних потоків – сукупність, фізичних переміщень інформації, яка дає можливість здійснити який-небудь процес, реалізувати яке-небудь рішення [140]. Це дозволить одержати для створюваної системи контролінгу додаткові переваги: виключається дублювання інформації; збільшується швидкості руху інформації; удосконалюється якість інформації, яка поступає.

Інтегруючись в систему публічного управління (існуючу систему передачі інформації), система контролінгу володітиме тими ж властивостями, а значить вдосконалення існуючих інформаційних потоків життєво необхідне.

Досліджуючи окремі інформаційні складники, слід відповідати на наступні питання: необхідність ланки в тому або іншому інформаційному

потоці; відповідність основним вимогам ефективності; достатність швидкості передачі інформації; виключення інформаційних «провалів» на окремій ділянці втрати частини або всієї інформації; ймовірність конфліктів переданої інформації в місцях перетину інформаційних потоків.

Основними вимогами до всієї інформації, яка збирається і передається в системі контролінгу для обробки і аналізу, є: *оперативність*, тобто своєчасність інформації, що поступає на тій або іншій елемент єдиної системи, збереження можливості реагування на неї; *регулярність і реакційність* надходження інформація за періодичними показниками, наприклад по виручці, витратам, прибутку, повинна передаватися відповідним чином, у той самий час у виняткових випадках зміни зовнішнього або внутрішнього середовища вимагають миттєвої у відповідь реакції; *достовірність* в цілях уникнення помилок, в систему можна ввести оцінку вірогідності інформації, що представляється, за допомогою якої керівництво ухвалює рішення про необхідність додаткової контрольної перевірки; *релевантність і повнота* – дані, які поступають, про ту або іншу ситуацію повинні містити лише істотні факти, що допомагають в ухваленні рішень; *економічна доцільність* – витрати на збір і обробку інформації не повинні перевищувати економічного ефекту від її використання; *зрозумілість* – інформація повинна представлятися в доступній формі в цілях виключення додаткових зусиль для її розуміння.

Стан впровадження концепції контролінгу, показує необхідність подальшого розвитку даного поняття у бік створення загальної координаційної структури. Реалізація координаційної функції, що дозволяє охопити всі аспекти діяльності може бути здійснена тільки за допомогою створення єдиного інформаційного простору усередині організації, яке забезпечує комунікаційні зв'язки між всіма її елементами. Під єдиним інформаційним простором розуміється сукупність методичних, організаційних, програмних, технічних і телекомунікаційних засобів, що забезпечують оперативний доступ до будь-яких інформаційних ресурсів підприємства в межах компетенції і прав доступу [141;142].

Займаючись проблемою створення інформаційного середовища [143] для найефективнішого координаційного процесу, контролінг включає не тільки інформаційну підтримку управлінської діяльності, але і забезпечує оперативною і стратегічною інформацією всі підрозділи, які потребують даного конкретного виду інформації. При організації подібної системи загальної інформаційної підтримки основним постулатом повинен стати: «У будь-який момент часу як керівник, так і фахівець будь-якої функціонально-організаційної ланки повинен одержати необхідну йому інформацію про стан і зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, про можливий сценарій розвитку ситуації з питання, що цікавить, в будь-якому розрізі часу, про можливі варіанти оптимального і ефективного вирішення проблеми». Отже, основна проблема впровадження контролінгу бачиться не в розробці оптимальної функціональної схеми моделі управління (хоча і це є важливою частиною контролінгу), а у формуванні на всіх етапах управління особливого управлінського сприйняття, який сприяє досягненню поставлених стратегічних завдань

Технічний супровід єдиної інформаційної системи як організаційного етапу інтеграції контролінгу відбувається закупівля і монтаж необхідного обладнання для створення єдиної інформаційно-координаційної мережі відповідно до розроблених інформаційних потоків. Створення структури, єдиного інформаційного простору органу управління з максимальною ефективністю досягається за допомогою автоматизованих інформаційних систем (АІС). Також важливим фактором налагодження і наладка комунікаційних і координаційних зв'язку на всіх ділянках впроваджуваної системи. Для цілей швидкої систематизації даних такі дані повинні передаватися від відділів за допомогою розробленої системи показників, що є, як наголошувалося вище, важливою складовою частиною концепції контролінгу. Модернізація контролінгу в діяльності органів державної влади, мабуть, найважча, оскільки пов'язана безпосередньо з мисленням кожного конкретного працівника, і неодмінно може зустріти сильний опір. Значну

допомогу в цьому процесі повинні надати фінансові і кадрові дії стимулюючого характеру з боку керівництва. Всяка активна участь в діяльності єдиної інформаційно-координаційної системи і безпомилкова робота на своїй ділянці повинна заохочуватися.

У позитивному контексті, коли мова йде про раціональні зміни чи покращення в процедурі контролінгу, варто вказати на такі особливості: 1) модернізація контролінгу, коли йдеться про удосконалення системи контролінгу з метою підвищення ефективності і результативності, то «модернізація контролінгу» може відображати позитивний процес. 2) так само, поняття «оптимізація контролінгу» свідчить, що проводяться заходи з метою оптимізації роботи системи контролю для досягнення кращих результатів системи.

На наш погляд, оптимізація контролінгу – поняття, що може свідчити про попередній неефективний стан власне контролінгу. Певною мірою, можливим є вислів: «публічний контролінг – це система заходів, які дозволяють самим органам влади, громадськості контролювати діяльність органів влади, державних і муніципальних установ і підприємств, при цьому такий контроль здійснюється на основі доступу до публічної інформації та включає в себе моніторинг, оцінку та аналіз діяльності влади з точки зору її ефективності, прозорості та відповідності законодавству». Ми підтримуємо таку дослідницьку позицію, яку ми самостійно сформулювали на основі наявних підходів, оскільки сучасна демократична модель передбачає процес формування органів влади з урахуванням суспільної концепції договору. А громадський контроль (що теж може мати англomовну форму «public») не може запропонувати раціонально побудовану структуру контролінгу, оскільки це не є його функцією.

При цьому сучасні підходи науковців щодо реформування процедури контролінгу чи підвищення ефективності контролінгу означає, що вживаються заходи для збільшення результативності і продуктивності контролю, що ми вважаємо свідченням неспроможності певних усталених контрольних

процедур. Потреба в модернізації та оптимізації системи громадського контролю набуває все більшого визнання, оскільки суспільства прагнуть покращити прозорість, підзвітність та ефективність своїх урядів. Варто пропонувати такі складники:

1. *Охоплення технологій.* По-перше, використання аналітики даних і штучного інтелекту забезпечує аналіз величезних обсягів даних, що дозволяє виявити моделі потенційних порушень, оптимізувати розподіл ресурсів і передбачити ризики для проактивного втручання як основи контролінгу; по-друге, використання цифрових платформ та інструментів електронного урядування, на основі системи онлайн-звітності, ініціативи з відкритими даними та інтерактивні інформаційні панелі можуть посилити залучення громадян, покращити доступ до інформації та оптимізувати процеси контролю; по-третє, застосування інтелектуальних технологій: датчики, технологія блокчейну та автоматизація можуть покращити моніторинг, зменшити ручні завдання та надати дані в реальному часі для прийняття обґрунтованих рішень.

2. *Зміцнення інституційної бази.* По-перше, потребує уваги забезпечення незалежності та неупередженості контрольних органів, таких як омбудсмени та аудиторські установи, що має вирішальне значення для зміцнення громадської довіри та гарантування об'єктивності їхніх оцінок механізмів державного чи квазі-державного контролю; по-друге, чіткі, стандартизовані, визначені, прозорі та послідовні процедури контролю – все, що характеризує поняття «публічний» в істинному значенні в різних галузях сприяють справедливості, полегшують спілкування та мінімізують двозначність; по-третє, підхід, що ґрунтується на оцінці ризиків шляхом визначення пріоритетів заходів контролю на основі виявлених ризиків і потенційних вразливостей дозволяє ефективно розподіляти ресурси та цілеспрямовані заходи.

3. *Сприяння участі громадян.* По-перше, ініціативи з відкритими даними на основі надання публічного доступу до державних даних дає можливість

громадянам брати участь у виявленні проблем, моніторингу ефективності та вимагати підзвітності; по-друге, механізми захисту інформаторів: заохочення та захист громадян, які повідомляють про потенційні порушення, має вирішальне значення для виявлення неправомірної поведінки та запобігання шкоді; по-третє, форуми для участі та механізми зворотного зв'язку шляхом залучення громадян до обговорення пріоритетів контролю, оцінювання результатів і формування механізмів контролю сприяє зміцненню довіри та покращенню реагування на суспільні потреби.

4. *Міжнародний бенчмаркінг і співпраця.* Це власне сутність контролінгу. По-перше, вивчення передового досвіду передбачає обмін знаннями та досвідом з іншими країнами, що може дати цінну інформацію для впровадження ефективних систем контролю; по-друге, співпраця над спільними ініціативами потребує вирішення транснаціональних викликів, таких як корупція та шкода навколишньому середовищу, вимагає міжнародної співпраці та скоординованих зусиль контролю; по-третє, підтримка розвитку потенціалу через обмін ресурсами та досвідом з країнами, що розвиваються, що може допомогти зміцнити їхні системи громадського контролю та сприяти належному управлінню.

Власне, у процесі контролінгу встановлюється баланс між безпекою та прозорістю, вкрай важливо знайти баланс між захистом конфіденційної інформації та забезпеченням доступу громадськості до результатів контролю. Очевидною проблемою є подолання цифрового розриву, що базується на забезпеченні справедливого доступу до технологій і програм цифрової грамотності, є необхідним для інклюзивної участі в механізмах контролю. Так, системи контролю мають бути гнучкими та адаптованими для вирішення нових загроз і вразливостей.

Модернізація та оптимізація системи громадського контролю є безперервним процесом, який вимагає відданості як влади, так і громадян. Застосовуючи технології, зміцнюючи інституції, заохочуючи участь і

вивчаючи передовий досвід, ми можемо прагнути до більш прозорого, підзвітного та ефективного державного управління на благо всіх.

### 3.2. Особливості формування механізму рекламної діяльності: британська модель формування механізму рекламної діяльності

У сучасних умовах державотворення особливої ваги набуває організація функціонування державного механізму управління, координації і контролю в інших країнах, що пройшли тривалий шлях державотворення, мають усталену систему правового регулювання діяльності. Зокрема, значний інтерес являє собою Сполучене Королівство (Велика Британія). У Сполученому Королівстві немає єдиного закону, який регулює публічний контроль. Однак, існує ряд законів і правил, які надають громадянам і громадським організаціям право на здійснення контролю над діяльністю органів влади. Одним з найважливіших законів у цій сфері є Freedom of Information Act 2000 – Закон про розкриття інформації, якою володіють державні органи або особи, що надають їм послуги, і про внесення змін до Закону про захист даних 1998 року та Закону про публічні документи 1958 року; і для пов'язаних цілей [144].

Цей закон гарантує громадянам право на доступ до інформації, яка зберігається органами влади. Це право дає громадянам можливість контролювати діяльність органів влади, перевіряючи, чи відповідають їхні рішення і дії вимогам законодавства. Так, законом визначено, що Будь-яка особа, яка звертається із запитом на інформацію до державного органу (public authority), має право:

- бути проінформованим державним органом у письмовій формі, чи володіє він інформацією, яка відповідає опису, зазначеному в запиті, і
- якщо це так, щоб ця інформація була передана йому.

Такий порядок є можливим, якщо державний орган обґрунтовано вимагає додаткової інформації, щоб ідентифікувати та знайти запитувану інформацію, а також проінформував заявника про цю вимогу, орган влади не

зобов'язаний виконувати пункт наведені вимоги, якщо йому не надано цю додаткову інформацію.

Інформаційні дані, щодо яких заявник має бути проінформований, або яка має бути передана, чи інформація, про яку йдеться, зберігається на момент отримання запиту, за винятком того, що можуть бути враховані будь-які зміни або видалення, зроблені між цим часом і часом коли інформація має бути передана на визначених законом умовах, будучи зміною або видаленням, яке було б зроблено незалежно від отримання запиту. Вважається, що державний орган дотримувався вимог щодо будь-якої інформації, якщо він повідомив інформацію заявнику відповідно до цього закону. У Законі обов'язок державного органу дотримуватися зазначених вимог називається «обов'язком підтвердити чи спростувати» [144].

І. Лозицька на основі аналізу джерел зазначає, що у Великій Британії розвиток моделі регулювання діяльності органів державної влади розвивається в межах адміністративної децентралізації за рахунок передання обмеженого числа повноважень ОДВ до органів місцевої влади [145]. При цьому розгалуженої мережі органів виконавчої влади Великої Британії немає, фактично мова йде про контрольну функцію центрального уряду за діяльністю самоврядних структур. У такому випадку механізм координації у цій державі функціонує лише на центральному рівні в межах координаційного механізму органу виконавчої влади – Кабінету Міністрів, який у своїй інтегрованій структурі поєднує взаємодію всіх органів державної влади, крім судової. Фактично механізм регулювання функціонує на рівні центральних органів виконавчої влади, а історично децентралізована модель управління передбачає регламентацію правил і процедур управління, контрольну і наглядову функцію, нормотворчу діяльність органів влади, розосереджену по рівням управління. Інкorporація норм міжнародного права шляхом впровадження положень Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та Європейської хартії місцевого самоврядування не змінили історичний уклад механізмів регулювання діяльності органів державної влади, а новітні форми

регулювання запроваджуються на рівні центральної виконавчої влади. Варто вказати й на процеси, що відбуваються в судовій системі Великої Британії, що характеризуються поступовим посиленням ролі нормативно-правового акту (статуту) в механізмі прийняття судових рішень, поширенні практики позасудового розгляду справ [146-148].

О. Гацуля акцентує увагу необхідності з позицій галузевого права вказати на процеси, що відбуваються в судовій системі Великої Британії, що характеризуються поступовим посиленням ролі нормативно-правового акту (статуту) в механізмі прийняття судових рішень, поширенні практики позасудового розгляду справ. У такому сенсі британська (як і в цілому англо-американська) модель імплементації є централізованою та багаторівневою, у межах якої домінують організаційно-правовий (регулюючий) та інституціональний (координаційний) чинники. При цьому роль глави держави є надзвичайно важливою у сенсі регулювання співвідношення міжнародного та європейського права (ратифікація та імплементація міжнародних угод, продеру набуття та припинення членства в ЄС, детермінації системи регулювання, посилення ролі глави держави у взаємодії із парламентом та виконавчою владою [149]. Разом тим, регулююча функція державної влади проявляється у прийнятті спеціальних актів регулювання – конституційних актах парламенту, глави держави та судових рішень (конституційних звичаях) як основ регулювання діяльності органів влади.

О. Гацуля встановив галузевий аспект державноуправлінських реформ у Сполученому Королівстві. Широке поширення отримало делеговане законодавство, яке здійснюється усіма складовими державного апарату. Суб'єкти цього законодавства є міністрами, які мають право перевіряти своє право на видання нормативних актів, тими установами, щодо яких вони здійснюють керівництво, і 223 галузевих державних установи, які також у свою чергу може передавати це право установам регіонального рівня, в результаті чого виникає багаторівнева і загалом доступна субделегатія повноважень. Суб'єктами делегованого законодавства є також органи

місцевого управління. Акти делегованого законодавства, засоби судового контролю за делегованим законодавством, юридично існуючим у Великобританії, на практиці застосовується слабо. Делеговане законодавство служить основою галузевого управління і одночасно – реалізує завдання реформ [61].

Крім класичних органів самоврядування, на місцевому рівні присутня величезна кількість галузевих органів управління. Вони не є виборними, але не можуть бути і однозначно визначені органами прямого державного управління. Ці органи формуються за призначенням їх членів організаціями більш високого рівня - це можуть бути як державні органи (міністерства), так і автономні центральні органи публічного управління; призначення членів цих переважно колегіальних органів може узгоджуватися з місцевими радами або, тим більше, з професійними організаціями, а в деяких випадках можлива кооптація членів. Загальним для них є відносна самостійність у питаннях розподілу бюджету та оперативно-виконавчої діяльності: органи вищого рівня здійснюють радше контроль, ніж безпосереднє керівництво. Такі галузеві органи управління часто об'єднують аббревіатурою QUANGO – неурядові напів-автономні організації (квазі-автономні неурядові організації). В офіційних документах також використовуються терміни NDPB - неміністерські державні органи управління [1].

О.Гацуля провів ґрунтовне дослідження і з'ясував, що публічний контроль формалізовано саме в системі виконавчої влади. Разом з тим, реформа публічного управління у Великій Британії стала зразком для аналогічних реформ в багатьох сторін. Центральними аспектами цих реформ були економічна ефективність, що означає політичний вплив на діяльність, адміністрації, розуміння державної служби як публічної діяльності. Хоча програма реформ побудована на теоретичних принципах Нового публічного управління, фактично вона була результатом політичного тиску, публічних компромісів, що не мали подальшого системного вирішення. Так, План реформ, запропонований урядом Д. Кэмерона в 2012 р., містить чотири

напрями та 18 заходів, у тому числі: вдосконалення галузевої взаємодії, планування персоналу, особиста відповідальність керівників, покращення контролю. Було підвищено роль міністрів (державних секретарів) у кадрових призначеннях, виведення окремих питань з компетенції галузевих служб. Було визначено три основні види діяльності державних служб: 1) виконавча діяльність (якою займається за статистикою 7 з 10 службових); 2) консультивання політичних керівників, 3) реалізація програм та проектів. На сьогодні тільки третій державний програм у Великій Британії реалізується без попередження бюджетного розпису [151].

Втім, як О.Гацуля, так і більшість дослідників припускається однієї методологічної суперечності – прямого запозичення норм інших держав у вітчизняний публічний простір. Ми вважає такий підхід нефективним, оскільки неможливо встановити однозначно можливість імплементації досвіду будь-якої, навіть найоптимальнішої, моделі публічного управління.

Загалом, Сполучене Королівство має тривалу історію рекламної діяльності. Ще в середньовічні часи королі та королеви призначали уповноважених осіб, які мали право перевіряти діяльність чиновників (ми класифікуємо це як офіційний контроль, або з певними часовим обмеженнями можна говорити – королівський контроль). Власне певним прикладом формалізованого визначення механізму рекламної діяльності виступила Велика Хартія вольностей.

Велика хартія свобод, також відома як Велика хартія вольностей, справді є раннім та історично важливим прикладом формалізованого визначення механізму громадського контролю. Це був основоположний документ у розвитку конституційних і правових принципів, зокрема в Англії. Хоча Велика хартія вольностей найбільш відома своєю зосередженістю на індивідуальних свободах і обмеженнях королівської влади, вона також заклала основу для певних механізмів громадського контролю. Велика хартія вольностей закріпила такі механізми: 1) контроль і обмеження королівської влади – Велика хартія вольностей наклала обмеження на владу монарха (на той час

короля Джона) і встановила принцип, що король не стоїть вище закону. Це був фундаментальний аспект рекламної діяльності над правителем, який гарантував, що дії короля підлягають судовому контролю; 2) захист прав власності, оскільки документ захищав права власності баронів і вільних людей, передбачав, що король не може свавільно захоплювати власність, забезпечуючи механізм захисту активів окремих осіб від незаконного вилучення; 3) запровадження ефективних судових процедур та належної правової процедури, включаючи право на справедливий судовий розгляд. Встановлювалися процедури, яких король повинен був дотримуватися, накладаючи штрафи або виносячи вироки, забезпечуючи певну справедливість і юридичний нагляд; 4) угода та консультації, як можливість короля стягувати податки та приймати важливі рішення була пов'язана зі згодою ради дворян і баронів, що запровадило елемент консультацій і представництва в процесі прийняття рішень, представляючи форму громадського контролю над фіскальними та політичними питаннями; 5) можливість виконання та підзвітність, оскільки Велика хартія вольностей була не просто проголошенням, а обов'язковим юридичним документом, встановлювалися рамки для забезпечення дотримання узгоджених прав і обов'язків, притягуючи короля до відповідальності, якщо він порушував його положення. Характерною особливістю Хартії виступило повторне підтвердження та адаптація: з часом були видані наступні версії Великої хартії вольностей, і її принципи були підтвержені та адаптовані. Це продемонструвало важливість безперервності та постійного характеру механізмів рекламної діяльності [ 152, С. 247–248].

Хоча Велика Хартія вольностей спочатку була спрямована на вирішення проблем певної групи баронів і дворян, її принципи мали тривалий вплив на розвиток конституційних і правових систем у всьому світі. Це заклало основу для ідеї про те, що влада уряду має бути обмеженою, підкорятися верховенству права та підзвітною тим, кому керують, це наріжний камінь сучасних уявлень про громадський контроль і управління.

Від Великої Хартії вольностей і донині британська правова модель рекламної діяльності характеризується системою державного правління, яка акцентує увагу на верховенстві права, парламентській демократії та захисті прав і свобод особи. Варто вказати на ключові аспекти британської правової моделі рекламної діяльності. По-перше, верховенство права: верховенство права є основоположним принципом британської правової моделі, отже кожна людина, включно з державними службовцями та установами, є підпорядкованою та відповідальною згідно із законом. Цей принцип гарантує, що дії уряду є законними і можуть бути оскаржені, якщо вони не є такими.

По-друге, Сполучене Королівство діє як парламентська демократія, де обрані представники в Палаті громад створюють і ухвалюють закони, а уряд формується політичною партією або коаліцією, яка має більшість у Палаті громад, і прем'єр-міністр, як правило, є лідером партії більшості. По-третє, Сполучене Королівство є конституційною монархією, а це означає, що, хоча є монарх, повноваження монарха є переважно церемоніальними та символічними. Реальна політична влада належить обраним посадовим особам та установам. При цьому монарх очолює формат законодавчої влади, є главою англіканської церкви, Верховним головнокомандувачем, керує роботою Таємного комітету, має виключні повноваження у сфері судової влади та ін. Отже, британська правова система дотримується традиції загального права, яка значною мірою спирається на прецеденти та рішення, прийняті суддями в попередніх справах. Ця система підкреслює важливість правових принципів, встановлених з часом, і забезпечує гнучкість у адаптації до мінливих обставин.

По-четверте, Сполучене Королівство у форматі правової держави зобов'язане захищати права людини. Адже законодавчий акт про права людини 1998 року [144] інтегрував Конвенцію з прав людини і основоположних свобод у законодавство СК, дозволяючи особам подавати справи про порушення їхніх прав людини в судах Сполученого Королівства. По-шосте, підзвітність громадськості, адже виборні посадові особи підзвітні громадськості через регулярні вибори й громадяни мають право голосувати за

своїх представників у парламенті, що забезпечує механізм притягнення уряду до відповідальності за його дії та політику.

По-сьоме, в СК існує незалежна судова система, яка відокремлена від виконавчої та законодавчої гілок влади, й судді приймають рішення неупереджено та без втручання з боку уряду. По-восьме, це феномен деволюції, коли Велика Британія передала органи управління в Шотландії, Уельсі та Північній Ірландії, кожна з яких має власний парламент або асамблею, відповідальну за певні сфери політики, такі як освіта та охорона здоров'я. Ця модель передбачає певний рівень місцевого самоврядування у Великобританії. Загалом британська правова модель рекламної діяльності характеризується відданістю демократичним принципам, верховенству права, захисту прав людини та системі управління, яка цінує підзвітність і прозорість.

На наш погляд, варто розглянути такий законодавчий акт Сполученого Королівства, як Public Interest Disclosure Act 1998 (PIDA, 1998) [154]. Цей закон захищає працівників, які повідомляють про порушення закону або неетичні практики в органах влади. Це право дає працівникам можливість контролювати діяльність органів влади зсередини, повідомляючи про порушення, які вони спостерігають. Закон про розкриття публічних інтересів 1998 року, який часто називають PIDA 1998 – це законодавчий акт у Сполученому Королівстві, який забезпечує правовий захист викривачів, які повідомляють про певні види правопорушень на робочому місці. Основна мета цього закону полягає в тому, щоб заохотити та захистити осіб, які виявляють інформацію про правопорушення чи зловживання в їхніх організаціях, коли це відповідає суспільним інтересам. Ключові особливості Закону про розкриття публічних інтересів 1998 року включають:

- 1) захист викривачів, і PIDA 1998 пропонує правовий захист службовцям, робітникам і, в деяких випадках, підрядникам, які розкривають інформацію про певні види правопорушень. Ці відомості можуть включати питання, пов'язані зі злочинною діяльністю, порушеннями юридичних

зобов'язань, порушенням здоров'я та безпеки, шкодою для навколишнього середовища тощо.

2) перевірка суспільного інтересу вимагає, щоб отримати захист відповідно до PIDA 1998, розкриття має здійснюватися в суспільних інтересах. Це означає, що викривач повинен обґрунтовано вважати, що інформація, яку він розкриває, становить суспільний інтерес, а не лише особисту чи приватну скаргу.

3) канали повідомлень, у тексті Закону, дозволяють повідомляти про свої занепокоєння всередині своєї організації, перш ніж оприлюднювати чи повідомляти зовнішнім органам. Очікується, що організації мають механізми внутрішньої обробки такого розкриття інформації;

4) засоби правового захисту, що у загальному вигляді передбачає, що у випадку, коли викривач зазнає будь-якої форми помсти, віктимізації або шкоди внаслідок розголошення захищеної інформації, PIDA 1998 передбачає засоби правового захисту, які можуть включати компенсацію, поновлення на роботі або інші відповідні заходи, Також закон передбачає конфіденційність, діяльність регуляторних органів (зокрема, суд для розгляду скарг і суперечок, пов'язаних із випадками інформування).

Закон про розкриття публічних інтересів 1998 року покликаний сприяти прозорості, підзвітності та етичній поведінці в органах влади, заохочуючи людей повідомляти про правопорушення, не зважаючи на репресії. Він відіграє вирішальну роль у захисті суспільних інтересів і підтримці цілісності установ і галузей у Сполученому Королівстві. Хоча він безпосередньо не містить механізмів рекламної діяльності в сенсі надання широкій громадськості можливості наглядати за організаціями або регулювати їх, він слугує інструментом підвищення прозорості та підзвітності як у державному, так і в приватному секторах Сполученого Королівства.

На основі аналізу Закону про розкриття публічних інтересів 1998 року (PIDA) та його наслідків для прозорості, підзвітності та етичної поведінки в організаціях варто сформулювати поняття «публічний контроль» таким чином:

Публічний контроль стосується публічного механізму або процесу, за допомогою якого захищаються суспільні інтереси, забезпечується прозорість та підзвітність в органах влади, і поєднує різні елементи та дії, спрямовані на те, щоб дії та рішення цих суб'єктів державної влади узгоджувалися з добробутом та етичними стандартами, яких очікує суспільство. По суті, публічний контроль – це багатогранна концепція, яка спрямована на те, щоб органи влади діяли в інтересах суспільства, дотримувались етичних стандартів і несли відповідальність за свої дії, що передбачає як проактивні заходи, так і заходи реагування.

При цьому варто вказати на загальну характеристику публічного (офіційного) механізму контролю. Офіційний контроль включає в себе не лише 1) фінансовий контроль (National Audit Office (NAO) [154], Public Accounts Committee (PAC) [155], Comptroller and Auditor General (C&AG) [156], Her Majesty's Treasury) [157], а й контроль за діяльністю уряду та державних органів у різних сферах. Ось деякі інші види офіційного контролю, які можуть бути регульовані відповідним законодавством:

2) юридичний (правовий) контроль – контроль за додержанням законності та конституційності дій уряду, державних органів та посадових осіб, включає в себе контроль за виконанням законів, у тому числі правових актів, міжнародних договорів тощо (Supreme Court of the United Kingdom [158], Judicial Committee of the Privy Council [159], Crown Prosecution Service [160], Attorney General's Office) [161];

3) адміністративний контроль – контроль за ефективністю діяльності урядових органів та посадових осіб у виконанні їх повноважень, цей вид контролю може включати аудит управлінських процесів, оцінку результативності програм та проєктів, а також контроль за додержанням процедур та стандартів (Cabinet Office [162], Civil Service Commission [163], Her Majesty's Civil Service [164], Regulatory Policy Committee [165];

4) контроль за виконанням рішень – це окремий вид контролю за виконанням рішень уряду та державних органів, включаючи виконання

законодавства, розпоряджень та рішень, прийнятих урядом та іншими уповноваженими органами (Office of the Prime Minister [166], Prime Minister's Delivery Unit [167], Government Digital Service [168], Department for Business [169], Energy & Industrial Strategy [170]);

Далі ми наведемо назви органів рекламної діяльності без наведення посилань на офіційні сайти, оскільки їх загальні функції зрозумілі:

5) контроль за дотриманням етичних норм – контроль за додержанням етичних норм та стандартів поведінки посадових осіб уряду та державних службовців (Committee on Standards in Public Life, Parliamentary Commissioner for Standards, Advisory Committee on Business Appointments, Independent Office for Police Conduct);

6) Судовий контроль: Supreme Court of the United Kingdom, Judicial Committee of the Privy Council, Court of Appeal of England and Wales, High Court of Justice;

7) Правоохоронний контроль: Metropolitan Police Service, City of London Police, British Transport Police, National Crime Agency;

8) Військовий контроль: Ministry of Defence, Defence Council, Chief of the Defence Staff, Defence Infrastructure Organisation.

9) Екологічний контроль: Department for Environment, Food & Rural Affairs, Environment Agency, Natural England, Forestry Commission.

10) Освітній контроль: Department for Education, Office for Students, Office of the Independent Adjudicator for Higher Education, Ofsted (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills)

11) Охорона здоров'я та медичний контроль: Department of Health and Social Care, Care Quality Commission, National Institute for Health and Care Excellence (NICE), General Medical Council.

12) Соціальний контроль: Department for Work and Pensions, Social Security Advisory Committee, Office of the Children's Commissioner, Equality and Human Rights Commission.

Крім того, у Сполученому Королівстві існує ряд інших законів і правил, які надають громадянам і громадським організаціям право на здійснення контролю над діяльністю органів влади. Наприклад, Local Government Act 1972 надає громадянам право брати участь у громадських слуханнях з питань місцевого самоврядування. Police Act 1996 надає громадянам право подавати скарги на дії поліції.

Очевидно, що механізм рекламної діяльності являє собою інтегрований механізм суб'єктів управління в системі публічного адміністрування. Саме тому варто вказати на респонсивність контролю. Адже у Сполученому Королівстві існує розвинена практика рекламної діяльності. Громадяни і громадські організації активно використовують свої права на доступ до інформації, на захист від відповідальності за повідомлення про порушення закону, а також на участь у громадських слуханнях і поданні скарг. Деякі конкретні приклади того, як публічний контроль здійснюється у Сполученому Королівстві:

- 1) громадяни можуть звертатися до органів влади з запитом про інформацію.
- 2) громадські організації можуть проводити громадські слухання з питань, які стосуються інтересів суспільства.
- 3) громадяни можуть подавати скарги на дії органів влади.

Ці приклади показують, що публічний контроль є важливим механізмом забезпечення прозорості та підзвітності органів влади перед суспільством. Він сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади та захисту прав і свобод громадян. Але це є прикладами «громадської» компоненти публічного управління. Ще протягом 19 століття в Сполученому Королівстві було створено ряд органів рекламної діяльності, зокрема:

- Офіс незалежного фінансового контролера (Independent Office for Public Audit) – відповідальний за аудит діяльності державних органів.
- Офіс незалежного контролера поліції (Independent Office for Police Conduct) – відповідальний за розслідування скарг на діяльність поліції.

– Офіс незалежного контролера публічних послуг (Independent Office for Public Services) – відповідальний за розслідування скарг на діяльність державних службовців.

Ці органи відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного контролю за діяльністю уряду та державних органів в Сполученому Королівстві. Законодавство Сполученого Королівства у сфері рекламної діяльності, окрім проаналізованих вище нормативних актів включає в себе ряд законів та нормативних актів, які регулюють процеси контролю за діяльністю владних структур та забезпечують участь громадськості у цьому процесі. Основні аспекти законодавства у цій сфері включають: 1) Закон про свободу інформації (Freedom of Information Act) – визначає право громадян на доступ до публічної інформації, що належить до органів влади та підпорядкованих їм установ, забезпечує прозорість та відкритість діяльності владних структур та надає можливість громадськості контролювати їх дії; 2) Закон про захист відомостей (Data Protection Act) – регулює збір, зберігання та використання особистих даних громадян, забезпечуючи їх конфіденційність та захист від недозволеного використання; 3) Закон про публічний контрактний сектор (Public Contracts Regulations) – встановлює процедури укладення контрактів між публічними організаціями та приватними підприємствами, забезпечуючи прозорість та конкурентність у цьому процесі; 4) Закон про захист від корупції (Anti-Corruption Act) – визначає заборони та відповідальність за корупційні дії в сфері державного управління, спрямований на забезпечення чесності та відкритості в діяльності владних структур.

Отже, публічний контроль – це система державного контролю, яка забезпечує внутрішньоорганізаційний контроль за діяльністю уряду, державних органів та інших установ з метою забезпечення відкритості, прозорості, відповідальності та дотримання етичних стандартів в управлінні країною. Публічний контроль включає в себе участь громадськості, громадських організацій, ЗМІ та інших зацікавлених сторін у моніторингу діяльності державних структур, а також активний вплив на прийняття рішень

та виконання державної політики, але така громадська компонента не виступає головною складовою формування ідеології контролю. В контексті Сполученого Королівства, публічний контроль включає участь громадськості у роботі парламентських комітетів, публічні обговорення законопроектів, публікацію звітів та даних державних органів, а також активну участь громадських організацій у моніторингу діяльності уряду та контролю за виконанням законів.

Варто вказати на особливості децентралізованого рекламної діяльності. Адміністративний контроль (СК) на різних рівнях управління має свої особливості, які визначаються структурою та функціями органів влади на кожному рівні. Основні особливості адміністративного контролю на різних рівнях управління:

1) на центральному рівні адміністративний контроль зазвичай здійснюється централізованими органами, такими як аудиторські служби, контрольно-ревізійні служби, а також спеціальні комітети чи комісії, призначені для нагляду за діяльністю уряду та центральних державних органів. Особливістю цього рівня є великий обсяг функцій та програм, які підлягають контролю, а також важливість забезпечення ефективності та прозорості управління;

2) на регіональному рівні адміністративний контроль може здійснюватися через ревізійні комісії, департаменти контролю та нагляду, а також через місцеві представницькі органи. Особливістю цього рівня є необхідність забезпечення виконання законів та регулятивних актів на регіональному рівні, а також контроль за використанням бюджетних коштів та реалізацією програм;

3) на місцевому рівні адміністративний контроль за діяльністю місцевих урядів та органів місцевого самоврядування може здійснюватися через місцеві контрольні органи, такі як ревізійні комісії, департаменти контролю та нагляду, а також через місцеві представницькі органи.

Особливістю цього рівня є необхідність забезпечення ефективного управління на місцевому рівні та контроль за витратами бюджетних коштів.

Оскільки Англія, Уельс, Шотландія та Північна Ірландія є частинами Сполученого Королівства, вони мають власні системи управління та контролю, які відрізняються одна від одної. Наприклад, у Шотландії є власна система управління та контролю, яка включає Парламент Шотландії та уряд Шотландії, що мають свої власні повноваження у сфері адміністративного контролю. У той час як в Англії, Уельсі та Північній Ірландії також є відмінності в системах управління та контролю, які визначаються їхніми конституційними особливостями та структурою органів влади. У Шотландії існує кілька органів, що відповідають за адміністративний контроль та нагляд, зокрема, Уряд Шотландії, відповідає за розробку та виконання політики у Шотландії, здійснює контроль за власними програмами через внутрішні аудиторські служби та інші контрольні механізми; ревізійна служба Шотландії (Audit Scotland – трикомпонентна модель, у тому числі Auditor General) – незалежний орган, який здійснює незалежний аудит фінансової звітності шотландських публічних організацій та програм; Офіс статистики Шотландії (National Records of Scotland) – відповідає за збір, аналіз та публікацію статистичної інформації про різні аспекти життя в Шотландії. Нормативні акти, які регулюють адміністративний контроль в Шотландії включають законодавство, що регулює фінансовий контроль, аудит, статистику та інші аспекти діяльності контрольних органів. Такі нормативні акти встановлюють вимоги для здійснення контролю за діяльністю публічних організацій у Шотландії.

З урахуванням досвіду Сполученого Королівства зазначимо, що механізм рекламної діяльності більше тяжіє до адміністративної форми і може бути визначений як це процес, за допомогою якого вищі органи управління, регуляторні інстанції або спеціалізовані контрольні органи здійснюють нагляд та перевірку законності, ефективності та правильності дій нижчестоящих установ, службовців та організацій, що належать до публічного сектору. Такий

контроль включає в себе перевірку дотримання нормативних актів, оцінку виконання адміністративних рішень та процедур, а також запобігання і виявлення зловживань та корупції, важливий для забезпечення прозорості, обліку та відповідальності в управлінні державними ресурсами та послугами.

### 3.3. Становлення національної моделі формування механізму рекламної діяльності в Україні

Проведене у дисертації дослідження механізму рекламної діяльності, його супутніх та інтегрованих з ним форм контролю дозволило дійти низки висновків організаційного характеру.

По-перше, в структурі національного адміністративного простору функція рекламної діяльності не формалізована, проте інституціональна представлена через контрольні повноваження органів влади. Такі контрольні функції містяться як у переліку загальних, так і спеціальних норм регулювання діяльності органів влади. Обсяг і суб'єктність в системі рекламної діяльності, як і спроможність механізму рекламної діяльності, визначається здатністю суб'єктів публічного управління не лише формувати регламенти контрольної діяльності, а й визначати межі системи рекламної діяльності, розвивати інтегровані системи рекламної діяльності, формалізувати типи рекламної діяльності: громадський контроль, суспільний контроль, державний контроль, самоврядний контроль, а також виокремлювати такі типи контролю як політичний контроль, адміністративний контроль.

Якщо детермінувати механізм рекламної діяльності з позицій потреби в контрольній функції в системі суспільних відносин, варто використати загальноновизнану модель сучасного багаторівневого публічного управління, що базується на інституціональному підході.



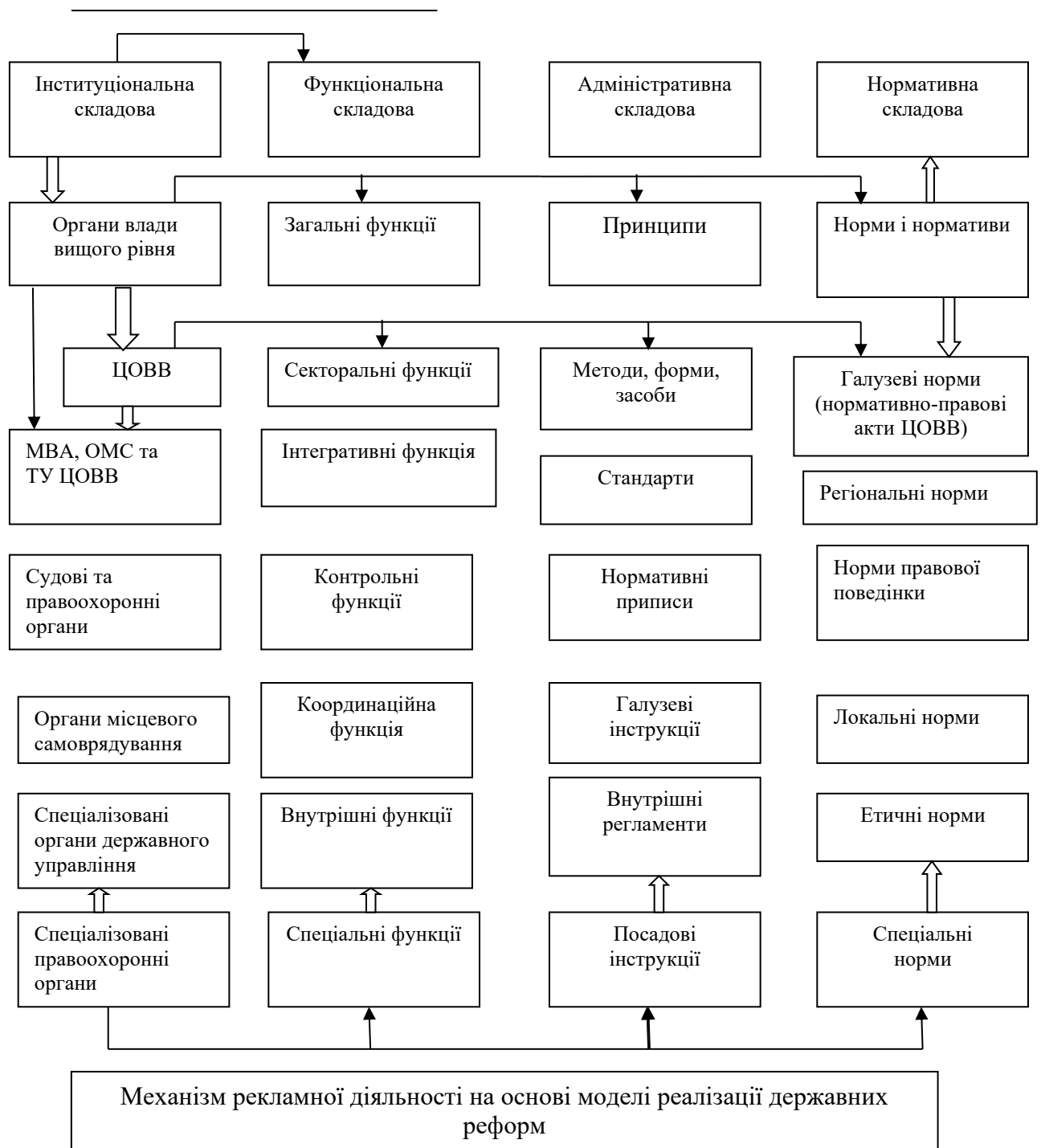


Рис. 3.6. Модель сучасного багаторівневого публічного управління, що базується на інституціональному підході

Джерело: [61]; дослідження автора.

На сьогоднішній день існує проблема раціональності контрольних процедур в публічному управлінні. Негативно впливають на функціонування органів влади також зовнішні умови, в яких вони розвиваються: законодавство України є нестабільним, не визначені пріоритети державного

управління, триває протидія збройній агресії РФ проти України та визначаються напрями повоєнного відновлення. Зростаюча складність і динамічність політичного середовища вимагає від керівництва держави значних зусиль зі створення ефективного механізму функціонування всієї системи органів влади. Успішність публічного управління визначається інтенсивністю застосування досконалих підходів і методів аналізу, планування й контролю управлінської діяльності, а також організаційних структур і інформаційних систем. Для вирішення поставлених завдань, по-перше, необхідна постійна наукова робота з розробки й удосконалення теоретичного інструментарію, по-друге, повинні функціонувати відповідні служби прийняття управлінських рішень, які мають знання, кваліфікацію й повноваження та сприяють визначенню потенційних можливостей і обмежень цих інструментів. Все більшу значимість у цей час набуває концепція контролінгу, сфера дослідження якого безпосередньо пов'язана з виконанням наведених вище функцій

Наша концепція спирається на праці вчених, які досліджували концептуальні засади реформування сучасного державного управління, у межах яких досліджено контрольні функції в Україні у контексті формування нової парадигми державного управління – ствердження України як європейської держави. Слід вказати на результати досліджень Ю. Хоміча, І. Юхно, які розробили теоретичні основи публічноуправлінської діяльності в умовах реформ. Варто вказати також на дослідницькі підходи М. Лахижі, О. Руденко, С. Кравченка, О. Пухкала у контексті формування сучасної методології аналізу систем державного управління.

Сучасна система контролінгу ґрунтується на конкретних умовах функціонування органів державної влади, враховує невизначеність публічного управління, стихійний характер, швидкі зміни в стратегічному спрямуванні реформ тощо. При різко зростаючій значущості правильних управлінських рішень, посиленні відповідальності за їх наслідки, можливості значних фінансових втрат. Контролінг, разом з іншими управлінськими інструментами,

виступає для системи публічного управління основною можливістю не лише функціонувати у звичайному режимі, але й забезпечити прискорений інноваційний розвиток. Публічний контроль має на меті виявлення недоліків, помилок, аномалій або суперечностей, які можуть негативно впливати на управлінські процеси, призводити до невдалого виконання завдань або викликати небезпеку для системи. Шляхом контролю можна визначити проблемні моменти та недоліки, що допоможе зробити належні виправлення або вдосконалення.

Варто зауважити, що державний нагляд (контроль) визначено Законом України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» як діяльність уповноважених законом центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів, державних колегіальних органів, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування (далі – органи державного нагляду (контролю)) в межах повноважень, передбачених законом, щодо виявлення та запобігання порушенням вимог законодавства суб'єктами господарювання та забезпечення інтересів суспільства, зокрема належної якості продукції, робіт та послуг, допустимого рівня небезпеки для населення, навколишнього природного середовища.

Більшість науковців виокремлюють такі аспекти цілепокладання контролю: 1) забезпечення якості управлінських процесів, оскільки контроль (контролінг) спрямований на перевірку відповідності продуктів, послуг, процесів або управлінських проектів вимогам якості, нормативам та стандартам; 2) ефективність та раціональність, оскільки мета контролю полягає у забезпеченні оптимального використання ресурсів та досягненні максимальних результатів для вирішення базових суперечностей управління; 3) чітке дотримання встановлених норм і стандартів, адже важливо забезпечити діяльність організації та процеси в межах закону, правил та етичних норм; 4) виявлення організаційних проблем та неправильного цілепокладання, усунення таких порушень і мінімізація негативних наслідків;

5) забезпечення довіри до системи публічного управління, надійності системи управління, що сприяє встановленню відповідного режиму суб'єктно-об'єктних відносин. Загалом, нинішнє трактування контролю (у широкому операційному змісті – контролінгу) як можливості здійснювати організаційний, плановий та коригуючий вплив на суб'єкти і об'єкти суспільних відносин детермінується здатністю мати відповідні повноваження (загалом – визначений нормативно-правовий статус), а також в окремих випадках – бути уповноваженим відповідним органом управління на здійснення контролю.

З позицій предметного аналізу адміністративного контролінгу варто вказати на поняття контрольної адміністративної процедури – як систематичного та організованого процесу в публічному управлінні, який здійснюють органи публічної адміністрації з метою перевірки дотримання передбачених законами України правил, норм і виконання встановлених процедур і стандартів. Контрольна адміністративна процедура може застосовуватись в різних сферах публічного управління, включаючи соціальні сфери, економіку, податкову систему, дозвільні процедури, охорону довкілля тощо.

Складниками контрольної адміністративної процедури виступають: по-перше, об'єкт контролю, адже контрольна адміністративна процедура орієнтована на перевірку виконання діяльністю суб'єктів і підсистем публічного управління, підприємств, установ або фізичних осіб щодо встановлених норм, стандартів, правил або мети управління. По-друге, законодавча база за проблемою конкретної сфери управління, адже контрольна адміністративна процедура базується на відповідних законодавчих актах та нормативних документах, які визначають правила і процедури контролю. По-третє, контроль дотримання змісту управлінської діяльності, оскільки призначенням контрольної адміністративної процедури є виявлення відхилень та порушень в діяльності суб'єкту або об'єкту управління, які можуть виникати через недотримання встановлених вимог. По-четверте,

проведення перевірки (звичайної і контрольної): контрольна адміністративна процедура може включати проведення перевірок, інспекцій, аудитів, звернень або інших форм контролю. По-п'яте, управлінське реагування на результати контролінгу після виявлення порушень стандартів управління, надання контрольним органам права вживати заходів для виправлення ситуації та покарання порушників згідно з законодавством.

Введення контролінгу в систему публічного управління дасть змогу позбавити керівництво органу влади від необхідності постійного, детального вивчення і аналізу умов для вирішення частини нестандартних завдань і забезпечити інноваційний розвиток з урахуванням його можливостей, внутрішніх та зовнішніх факторів. Контролінгові елементи в управлінській структурі мають підвищити надійність реалізації програм і стратегій діяльності органів влади, спростити технологію і підтримку оперативного управління, а також зменшити витрати прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Очевидним розвиток концепції контролінгу як системи планування і контролю та поступовий перехід до загальної координації управління, що відповідає концепції бачення контролінгу як «управління управлінням». Планування і контроль в цьому випадку є лише елементами концептуальної системи, хоча і достатньо важливим за своєю розвиненою методологією та інструментарієм для стратегічного й оперативного управління.

Отже, контрольна функція у загальному розумінні інтегрована в межах системи публічного управління у єдиний управлінський алгоритм разом із плануванням, організацією та керівництвом, й при цьому саме контрольна функція забезпечує реалізацію адміністративного змісту публічного управління. Публічний контроль визначально включає процедури моніторингу, цілепокладання та оцінювання відповідності певному стандарту управління. Саме на основі алгоритму контролю суб'єкт управління здатен оцінювати ефективність управління загалом. При цьому варто наголосити, що процедура контролю потребує чіткого нормативного закріплення контролю,

встановлення норм-стандартів контролю, формування процедури аналізу результатів контролю.

Важливо сформувавши на цій основі нову концепцію проекту Закону України «Про публічний контроль». Адже у 2015 році проект закону був розроблений і поданий народними депутатами (відкликаний у серпні 2019 р.). Втім, положення проекту цього нормативно-правового є достатньо дискусійними. Так, наприклад, призначення такого закону автори проекту бачили як: «Цей Закон визначає правові та організаційні засади реалізації права членів територіальних громад на участь у публічному контролі за реалізацією прав членів територіальних громад» [173]. Так само дискусійно сформульовані були і базові категорії:

1) публічний контроль – діяльність суб'єктів рекламної діяльності з нагляду, перевірки та оцінки діяльності об'єктів рекламної діяльності на предмет відповідності такої діяльності вимогам, встановленим законодавством України та інтересам територіальної громади.

2) публічний моніторинг – комплекс заходів рекламної діяльності, який забезпечує систематичний контроль, аналіз, оцінку, порівняння результатів рекламної діяльності відповідно до цього закону;

3) суб'єкт рекламної діяльності – повнолітні повноправні члени територіальної громади, які відповідно до вимог цього Закону мають право здійснювати публічний контроль;

4) об'єкт рекламної діяльності – органи місцевого самоврядування, їх посадові особи; комунальні підприємства та установи комунальної власності, їх посадові особи, за діяльністю якої відповідно до вимог ... Закону суб'єкти рекламної діяльності мають право здійснювати публічний контроль [173].

Такі підходи не є виправданими, адже сутність категорій, наведених в проекті закону, на наш погляд, є неспівмірними із базовими поняттями сучасної науки. В обґрунтуванні Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України надали негативну оцінку законопроекту [173]. Ми вважаємо, що детермінація поняття рекламної діяльності, механізму

рекламної діяльності, суб'єктів рекламної діяльності мають бути визначені на засадах, наданих у нашій науковій роботі. Важливими властивостями у такій концептуальній побудові нормативного регулювання феномену рекламної діяльності виступає сучасна модель конституційного регулювання суспільних відносин. Головні суб'єкти таких відносин вичерпно наведені у тексті Конституції України. І обґрунтування загального поняття «контроль», очевидно, повинно мати конституційно-правовий характер.

На наш погляд, правильною науковою позицією слід вважати розуміння поняття «публічний контроль» як наукову категорію, що об'єднує такі поняття, як громадський контроль, суспільний контроль, політичний контроль, легальний контроль тощо. Очевидно, що існують дотичні поняття: суспільний контроль, громадський контроль, самоврядний контроль, інші варіанти, але такі форми є скоріше результатом диверсифікаційних пошуків суто термінологічного змісту, саме тому ми вважаємо, що застосування терміну «громадський контроль» є незавжди виправданим. На наш погляд, публічний контроль є максимально інтегрованим поняттям для дескрипції тих завдань, які покладаються власне на такий контроль.

З позицій формалізації ми підтримуємо позицію професора О. Сушинського «Назріла потреба у правовому врегулюванні контрольної діяльності, зокрема у прийнятті «Основ законодавства України про контроль і контрольну діяльність у сфері публічної влади» та низки законів про контроль у сфері здійснення різних видів публічної влади, насамперед державної влади та місцевого самоврядування [75]. Також слід підтримати позицію І. Матвеєнко щодо визначення терміну «громадський контроль» як ефективний інструмент впливу та виступає основою для підвищення рівня прозорості та підзвітності органів публічного управління [34-35].

На нашу думку, є потреба чітко детермінувати не лише ієрархію базових понять і категорій в публічному управлінні, а й показати загальні тенденції розвитку такої системи.

Вважаємо, що модель конституювання публічного управління на основі проблемного підходу базується на таких складниках:

1) в основі публічного управління лежить ідентифікація та вирішення конкретних суспільних проблем. Роль державних органів – визначати найбільш гострі питання, які хвилюють громадян, та шукати оптимальні шляхи їх вирішення;

2) ефективна ідентифікація проблем вимагає налагодження постійної комунікації з громадськістю через опитування, фокус-групи, громадські слухання тощо, а громадяни мають можливість висловлювати свої потреби;

3) кожна виявлена проблема підлягає ретельному аналізу - вивченню причин виникнення, наслідків, варіантів можливих рішень, при цьому використовуються аналітичні методики та залучення експертів;

4) розробка конкретних рішень здійснюється за участі представників громадськості, коли всі зацікавлені сторони мають можливість долучитися до обговорення;

5) запроваджені рішення підлягають моніторингу та оцінці ефективності, й за результатами робиться перегляд та коригування політики.

Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність публічного управління реальним суспільним проблемам, потребам громадян та вчасне реагування на виклики. Його переваги – гнучкість, адаптивність, зосередженість на конкретних результатах (рис. 3.4). Таку модель ми називаємо проблемно-орієнтована модель конституювання публічного управління (Problem-Oriented Public Governance Constituting Model). Проблемно-орієнтована модель конституювання публічного управління (POPGCM) як основа механізму рекламної діяльності може бути описана через наступні ключові компоненти.

Стратегічна мета публічноуправлінської діяльності – реалізація положень Конституції і законів України на основі функціонування державного апарату, органів місцевого самоврядування та інших інститутів громадянського суспільства, що включають власні контрольні механізми (адміністративний внутрішній контроль)

Нормативи і регламенти діяльності органу влади

Формування діалогової взаємодії суб'єктів системи пуб.управління

Запровадження єдиної методології контролю діяльності

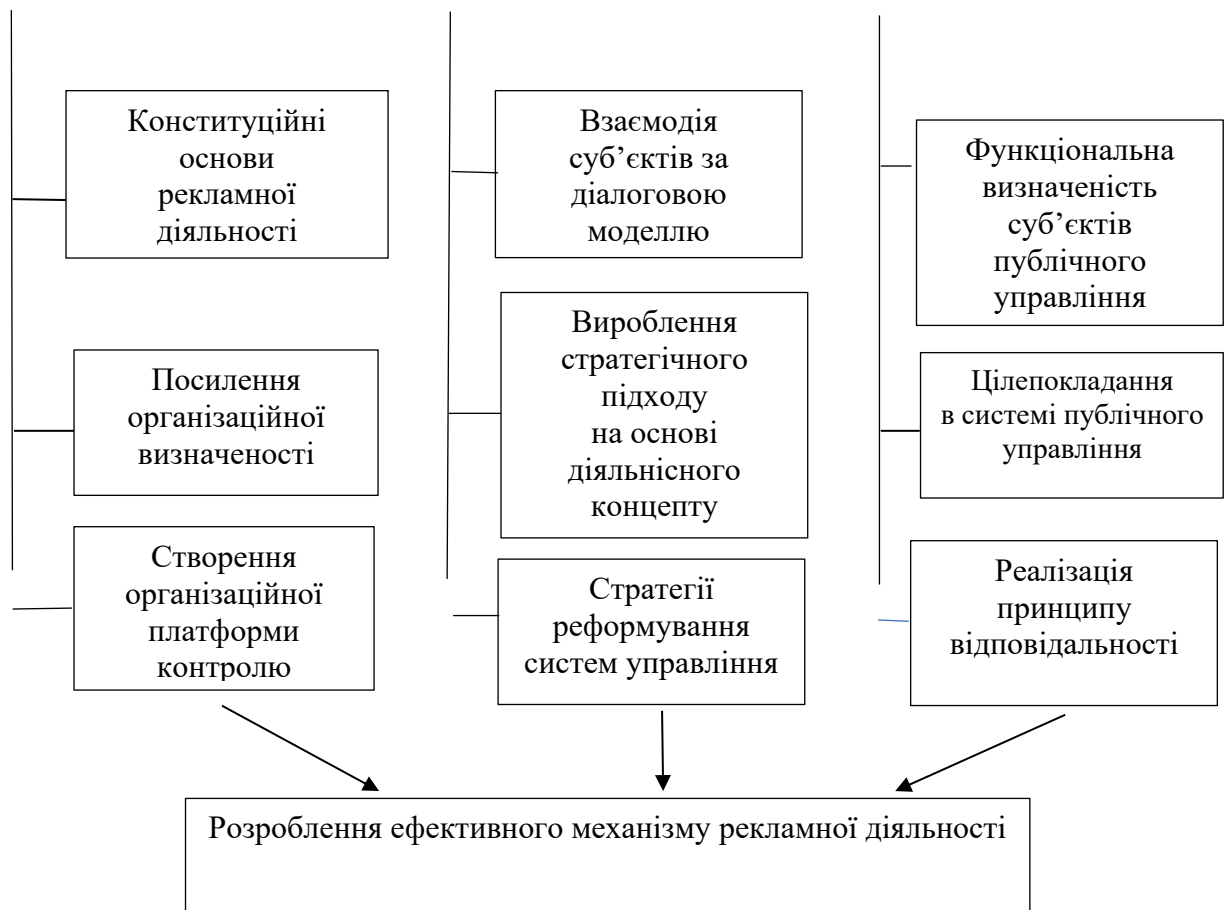


Рис. 3.4. Модель конституювання публічноуправлінської діяльності (проблемно-орієнтована модель конституювання публічного управління (Problem-Oriented Public Governance Constituting Model)).

Джерело: розроблено автором на основі моделі публічноуправлінської діяльності [46]

Модель POPGCM формується на основі визначення суспільних проблем, які потребують уваги, при цьому громадяни, через різні канали участі та зворотного зв'язку, можуть повідомляти уряд про виклики, з якими вони стикаються, й загалом розробка рішень: Громадськість залучається до процесу розробки політик та програм, що мають на меті вирішити ідентифіковані проблеми. Адже це забезпечує, що розроблені рішення відповідають реальним потребам. Впроваджені рішення підлягають регулярному моніторингу, щоб перевірити їх ефективність та вплив. Оцінка та звітність: Публічні органи зобов'язані надавати звіти про результати своєї

діяльності. Оцінка ефективності політик та програм здійснюється з урахуванням відгуків громадськості. Також модель передбачає механізми для збору зворотного зв'язку від громадян та адаптації політики уряду (публічні консультації, опитування, форуми та інші форми участі). Нормативно-правова база повинна підтримувати механізми рекламної діяльності, надаючи громадянам правові інструменти для звернень, скарг та оскарження рішень. Застосування POPGCM як основи для механізму рекламної діяльності забезпечує, що управління відбувається в інтересах громадськості, з її активною участю та під її наглядом, що підвищує довіру до державних інституцій та ефективність публічного управління.

У цьому контексті ми частково погоджуємося із розробленими Ю. Хомічем спрощеним та розширеним підходом до визначення публічноуправлінської діяльності. Проте вважаємо, що покладена науковцем в основу методології класифікації такої діяльності цільова функція має бути конкретизована в діяльності суб'єктів публічного управління. Натомість наведене Ю. Хомічем розширеного визначення публічноуправлінської діяльності як «багатокомпонентної діяльності (рефлексивний тип) в системі суспільних відносин, що детермінована моделлю професійної діяльності, інтегративний характер і нестандартність функціонування якої визначається її основним та загальним завданням – організацією діяльності суб'єктів управління у напрямку досягнення спільних цілей та завдань, а також опорою при цьому на принцип ієрархії у межах принципу багаторівневого управління, й передбачає формування управлінського алгоритму: аналіз ситуації, побудова норм, проблематизація минулої практики управління, вироблення критеріїв дихотомії публічного управління з подальшим їх застосуванням, контроль виконання, вироблення корекційних проектів). Таке визначення є певним теоретичним композитом» [47] – доцільно актуалізувати, оскільки даний дослідник більше не повертався до цієї теми. Ми вважаємо, що доповнення даного підходу механізмом рекламної діяльності дозволить побудувати новий

підхід до формалізації теорії публічного управління в частині діяльнісного підходу.

На основі розглянутої моделі GATS в умовах правового режиму воєнного стану ми пропонуємо до подальшого наукового обґрунтування поняття «воєнний публічний контроль» (Wartime public control – WPC), що може мати декілька інтерпретацій, оскільки воно не є широко вживаним терміном у класичній політичній науці чи праві. Однак, в залежності від контексту, це поняття можна розглядати з кількох перспектив:

1. Контроль за військовою політикою та діяльністю, у цьому контексті воєнний публічний контроль може означати нагляд громадськості та цивільних інституцій за діяльністю збройних сил та оборонною політикою держави, що включає моніторинг та оцінку рішень уряду щодо військових витрат, стратегії оборони, проведення військових операцій тощо;

2. Транспарентність у воєнний час, адже під час воєнних конфліктів важливою стає прозорість дій військового керівництва та уряду. Воєнний публічний контроль у цьому аспекті означає забезпечення доступу громадськості до інформації про становище на фронті, військові дії, і в той же час збереження необхідного рівня секретності з міркувань національної безпеки

3. Участь громадянського суспільства у воєнних питаннях, що може включати участь громадських організацій у моніторингу дотримання прав людини під час військових конфліктів, а також участь у дебатах та прийнятті рішень щодо військової політики та стратегії.

4. Відповідальність військового командування, оскільки воєнний публічний контроль також може відноситися до механізмів забезпечення відповідальності військового керівництва перед суспільством, наприклад, через парламентські слухання, звіти, аудити тощо.

Втім, у західній науковій літературі досить часто мова йде про інший зміст військового рекламної діяльності – military public oversight, як концепції контролю з боку держави і громадськості за процесами, які відбуваються під

час воєнного стану або в умовах збройного конфлікту. При цьому парламентський контроль забезпечується тим, що парламент здійснює нагляд за діяльністю збройних сил шляхом: контролю бюджету – затвердження та моніторинг витрат на оборону; розгляду політики та стратегії – аналіз та коригування; слухань та розслідувань – заслуховування посадовців, розслідування зловживань; прийняття законодавства – регулювання діяльності збройних сил. Виконавчий контроль здійснюється урядом через міністерство оборони шляхом: реалізації політики та стратегії контрольних заходів; управління персоналом – найм, звільнення, просування по службі; контролю закупівель – прозорості та конкурентності тендерів, моніторингу операцій на відповідність законам. Судовий контроль – судова складова влади контролює збройні сили шляхом: перевірки дотримання законів, статутів; розгляду військових злочинів; захисту прав військовослужбовців. Громадський контроль забезпечується через адвокацію (просування змін політики), журналістські розслідування (висвітлення зловживань, досліджень та аналізу (експертна оцінка політики).

Такий підхід не суперечить загальній концепції WPC, проте є більш загальним. Певною диверсифікацією підходів до функціонування механізмів рекламної діяльності виступає концепція внутрішнього військового контролю (контроль професіоналів), демократичного цивільного контролю тощо. Втім, це є скоріше варіанти WPC. Саме тому варто деталізувати цю формалізовану модель офіційного контролю GATS в умовах правового режиму воєнного стану з позицій безпекового чинника. Модель включає:

- 1) нормативно-правове забезпечення визначає правові основи офіційного контролю, а також вимоги до його здійснення.
- 2) інституційне забезпечення забезпечує виконання функцій офіційного контролю відповідними органами державної влади.
- 3) методи та процедури контролю визначають конкретні способи та методи, які використовуються для здійснення офіційного контролю.

4) інформація та комунікації забезпечують обмін інформацією між органами державної влади та суб'єктами офіційного контролю.

Важливо визначити безпекову спрямованість такої моделі:

1. Необхідність забезпечення національної безпеки та суверенітету держави – в умовах воєнного стану держава повинна мати можливість ефективно протистояти агресії зовнішніх сил та забезпечувати захист своїх громадян. Для цього держава повинна мати широкі повноваження, які дозволяють їй швидко і оперативно реагувати на воєнні загрози;

2. Необхідність забезпечення громадського порядку та безпеки – в умовах воєнного стану зростає ризик соціальних заворушень та інших форм насильства. Для забезпечення громадського порядку та безпеки держава повинна мати можливість застосовувати заходи примусу, які можуть бути обмеженням прав і свобод громадян

3. Необхідність забезпечення ефективного управління державою, адже в умовах воєнного стану держава повинна бути здатна швидко і оперативно приймати рішення, які є необхідними для захисту країни. Для цього держава повинна мати можливість концентрувати в своїх руках повноваження, які можуть бути обмеженням прав і свобод громадян.

З цих позицій вкажемо, що публічний контроль в умовах правового режиму воєнного стану та відсічі збройної агресії не змінюється по формі, а у контексті інституціоналізації механізму посилюється компонента державного керівництва – через зростання ролі глави держави в управлінні державними справами, формуванні військових державних адміністрацій, посиленні ролі Генерального Штабу.

Разом з тим, стратегічні документи з питань державної служби варто доповнити організаційно-методичними засадами функціонування системи рекламної діяльності. Як ми вже зазначали у розділі 1 дисертації, Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 рр. не містить аналізу, спеціальних заходів та перспектив запровадження механізмів публічного (державного, суспільного) контролю. Зважаючи на назву документу, такі

механізми доцільно запропонувати для включення у текст Стратегії. На нашу думку, варто зосередити зусилля на таких аспектах: Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 рр. має визначити публічний контроль одним із ключових інструментів забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління. У документі доцільно закріпити основні напрямки розвитку механізму рекламної діяльності через: по-перше, посилення незалежності та неупередженості контрольних органів, що передбачає забезпечення дотримання принципу деполітизації контрольних органів, а також створення ефективних механізмів внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту.

По-друге, розширення повноважень контрольних органів шляхом наділення контрольних органів більш широкими повноваженнями для проведення перевірок, доступу до інформації та притягнення до відповідальності порушників у межах встановлених Конституцією України адміністративних режимів, а також поліпшення ефективності контрольних процедур – має передбачати використання сучасних технологій, автоматизацію контрольних процесів та підвищення кваліфікації контрольних працівників.

Для посилення ефективності рекламної діяльності в рамках Стратегії пропонується доповнити її такими механізмами:

1) встановлення обов'язковості проведення публічних консультацій щодо проектів нормативно-правових актів, які мають суттєвий вплив на права та інтереси громадян, що дозволить забезпечити прозорість та підзвітність органів державної влади перед суспільством;

2) створення єдиного реєстру контрольних органів та їх повноважень, що дозволить громадянам та бізнесу дізнатися про те, які контрольні органи можуть перевіряти їх діяльність та які повноваження ці органи мають, які процедурні моменти використовують, які наслідки очікують осіб, які ухиляються від контрольних процедур

3) розробка та впровадження системи рекламної діяльності, що дозволить громадянам та громадським організаціям брати участь у моніторингу діяльності органів державної влади та запобігати корупції;

4) обов'язковість проведення публічних консультацій щодо проектів нормативно-правових актів можна реалізувати шляхом створення спеціального веб-порталу, на якому будуть оприлюднюватися проекти актів разом із запитаннями та зауваженнями до них. Громадяни та громадські організації зможуть внести свої зауваження до проекту акта, і ці зауваження будуть обов'язково розглянуті органами державної влади.

5) створення єдиного реєстру контрольних органів та їхніх повноважень можна реалізувати шляхом створення спеціальної електронної бази даних, яка буде містити інформацію про всі контрольні органи, їхні повноваження та контактні дані. Доступ до цієї бази даних буде відкритим для всіх громадян та бізнесу;

6) заохочення внутрішнього контролю, й ми вважаємо, що Стратегія має передбачати заходи для посилення внутрішнього контролю в державних установах, включаючи системи внутрішнього фінансового контролю, аудиту та механізми звітності.

7) механізм захист від так званих «політико-правових репресій, й такий механізм має бути прямо передбачений в контексті посилення контрольної функції. Важливо забезпечити захист для осіб, які викривають порушення та корупцію, шляхом встановлення механізмів захисту для внутрішніх журналістів, співробітників та інших осіб, які розкривають незаконні дії.

Розробка та впровадження системи рекламної діяльності можна реалізувати шляхом створення спеціального органу, який буде відповідати за моніторинг діяльності органів державної влади та розгляд звернень громадян та громадських організацій. Цей орган може бути створений як окремий орган або як підрозділ одного з існуючих органів державної влади.

Фактично необхідна державна управлінська концепція щодо рекламної діяльності. Функціонально така концепція може бути представлена у вигляді нормативно-правового акту Кабінету Міністрів України, й такий НПА забезпечить формування умов впровадження механізму рекламної діяльності, відповідність напрямам Стратегії реформування державного управління, й загалом європейським принципам публічного управління. Дана концепція має встановити основні вимоги до організаційно-правового забезпечення механізмів рекламної діяльності; організацію діяльності органів влади на всіх рівнях по формуванню механізмів рекламної діяльності.

Важливо додати також такий складник сучасного публічного управління як діяльність Громадських рад. Діяльність громадських рад при органах державної влади має багаторівневий характер. Регламентована така діяльність Постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 **«Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»**, Типовим положенням про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації. **Визначено, що** Громадська рада при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі держадміністрації (далі - громадська рада) є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики [ ].

**Основним завданням** Громадські рад визначено:

- сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- сприяння врахуванню органом виконавчої влади громадської думки під час формування та реалізації державної, регіональної політики;

- сприяння залученню представників заінтересованих сторін до проведення консультацій з громадськістю та моніторингу результатів формування та реалізації державної, регіональної політики;
- проведення відповідно до законодавства громадського моніторингу за діяльністю органу виконавчої влади;
- здійснення підготовки експертних пропозицій, висновків, аналітичних матеріалів з питань формування та реалізації державної, регіональної політики.

Очевидно, що контрольної функції такі структури не мають. Більше того, формування таких ГР може ставити питання про раціональність і спроможність внутрішньоорганізаційних механізмів контролю. Саме тому концепція механізму рекламної діяльності у нашому дослідженні включає такі напрями як розробку і впровадження показників оцінювання стану функціонування системи публічного управління, визначення стандартних показників і меж відхилення від контрольних показників; реалізація принципів респонсивності, субсидіарності, конвергентності в діяльності контрольних органів, формування засад національної політики у сфері рекламної діяльності, а також модернізацію інститутів публічної служби.

Дійсно, публічний контроль є одним із ключових інструментів забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління, спрямований на виявлення та усунення порушень закону, недоліків у діяльності органів державної влади, а також на запобігання корупції та іншим негативним явищам – фактично, це внутрішньоорганізаційний механізм, або механізм спеціального чи загального моніторингу, що проводить орган влади вищого порядку. Державна управлінська концепція щодо рекламної діяльності має такі основні положення: 1) публічний контроль є обов'язковим елементом управління, повинен здійснюватися на всіх рівнях і в усіх сферах; 2) публічний контроль повинен бути ефективним та результативним, повинен забезпечувати виявлення та усунення порушень закону, недоліків у діяльності органів державної влади, а також запобігання корупції; 3) публічний контроль

повинен бути прозорим та підзвітним, а громадяни та громадські організації повинні мати доступ до інформації про діяльність контрольних органів та результати їхньої діяльності. Важливо виконати три базових завдання

- 1) посилити незалежність, спроможність і незаангажованість органів контролю. Як виклик – політична детермінація цілей рекламної діяльності;
- 2) розширити повноваження рекламної діяльності. Як виклик – неможливість створити абсолютно незалежну управлінську структуру в межах сучасних ієрархічних управлінських зв'язків. Адже наділення контрольних органів більш широкими повноваженнями для проведення перевірок, доступу до інформації та притягнення до відповідальності порушників може створити систему «контроль заради контролю»;
- 3) удосконалення контрольних процедур. Як виклик – покращення свідчить про проблему базового рівня, адже таке удосконалення свідчить про актуальність самого контролю. Як виключення – створення єдиного реєстру контрольних органів та їхніх повноважень.

Як певна інституціональна альтернатива публічному контролю виступає система громадського контролю, хоча з позицій функціоналу це інститути у різних системах управління

### Висновки до розділу 3

1. Визначено основні проблеми і передумови організації системи публічного контролінгу. Необхідність створення ефективної системи контролінгу є об'єктивною вимогою часу. У дисертації зазначено, що одним з найефективніших в умовах обмеженості ресурсів методів впровадження контролінгу є поетапна зміна інформаційних систем. Застосування контролінгу означає послідовне проведення ряду кроків, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після здійснення. Однак, на шляху впровадження концепції й принципів контролінгу виникають значні труднощі

через недосконалий механізм планування й методології планово-контрольних розрахунків, відсутності ефективної системи управлінського обліку.

Для забезпечення відповідності управлінського процесу вимогам ринкової економіки, керівникам необхідно сприйняти новий підхід у філософії управління, що концентрує увагу, як на рівень окремих підсистем, так і на рівень сукупної системи публічного управління, що і є контролінгом. Запропоновано організаційно-методичні основи створення системи контролінгу, які дозволяють досягти оптимального результату. Запропонована методика включає чотири етапи: Аналіз різних структур і систем в публічному управлінні; формування функцій контролінгу в функціональній структурі органів влади; побудова єдиної інформаційної і координаційної системи; включення концепції контролінгу в загальну стратегію функціонування і розвитку системи державної влади. Розроблена методика інтеграції контролінгу в систему управління, яка об'єднує як нові авторські розробки, так і численний досвід західних і українських учених. Це забезпечує достатньо високу ефективність її застосування, у тому числі і в умовах ПРВС.

2. Досліджено зарубіжний досвід формування системи рекламної діяльності на засадах принципів субсидіарності та респонсивності. Встановлено, що провідну роль у становленні механізму рекламної діяльності відіграє держава, незалежно від форми державного устрою та форми правління. При цьому держава формує умови реалізації контрольної функції, визначає суб'єктність органів влади щодо організації механізмів рекламної діяльності, забезпечує режим прозорості і відкритості в процесі контролю.

3. Сучасна потреба у розробці нормативно-правового акту в частині організації рекламної діяльності визначена формальною відсутністю юридичних норм з питань контролю в стратегічних документах з питань реформування державного управління (втім, як і з питанням децентралізації). Водночас, як класичний елемент публічного управління, публічний контроль має бути закріпленим в основних програмних документах держави.

4. Формування громадських рад при органах державної влади, що мало різні форми і структуру, у широкому сенсі не можна віднести до механізмів рекламної діяльності, оскільки така функція не передбачена положенням про Громадські ради. Натомість, держава встановила, що Під провадженням інститутом громадянського суспільства діяльності у сфері, що пов'язана з діяльністю відповідного органу виконавчої влади, розуміється проведення інститутом громадянського суспільства заходів, досліджень, надання послуг, реалізація проектів тощо з питань, пов'язаних з визначеною законодавством сферою діяльності органу виконавчої влади.

Основні результати дослідження, що надані у цьому розділі, були опубліковані у фахових наукових виданнях галузі знань «Публічне управління та адміністрування і включені до списку опублікованих праць.

## ВИСНОВКИ

У дисертації на основі проведених досліджень здійснено теоретичне обґрунтування, розроблено методичні й практичні рекомендації щодо формування засад формування механізму рекламної діяльності. На цій основі у дисертації отримано наукові висновки і результати.

1. Формат, способи, інструменти і механізми рекламної діяльності в умовах політичних, економічних та соціальних криз, збройної агресії проти суверенної держави часто призводять до запровадження спеціальних форм політичного, фінансового, економічного контролю як складників рекламної діяльності. Загалом, держава може у конституційний спосіб контролювати потік інформації та комунікацій в особливий період. Це може включати цензуру, поширення офіційної інформації та зусилля по боротьбі з дезінформацією та дезінформацією. Залежно від характеру кризи держава може координувати дії з міжнародними організаціями, сусідніми країнами чи глобальними партнерами для більш ефективного вирішення викликів, що може включати пошук міжнародної допомоги або співпраці.

Національні уряди можуть проводити інформаційні кампанії для інформування громадян про особливий період, його причини та необхідні заходи. Співпраця з громадськістю та дотримання норм часто є вирішальними під час кризи. Структура та заходи контролю під час особливого періоду, як правило, є тимчасовими. Уряди зазвичай встановлюють часові рамки та критерії для оцінки того, коли криза послабилася та коли спеціальні заходи можна скасувати. Важливо зазначити, що конкретна структура контрольної функції держави в особливий період може значно відрізнитися залежно від обставин і політики керівного органу. Крім того, ступінь контролю з боку держави в ідеалі має бути пропорційним серйозності кризи та поважати права та свободи особи, завжди дотримуючись верховенства права та демократичних принципів.

2. Аналіз публікацій на тему формування та впровадження механізмів рекламної діяльності виявляє певну сегментованість застосування всього спектру можливих методів і прийомів щодо детермінації даного поняття. Виходячи з цього в роботі обгрунтовано методологію забезпечення функціонування механізму рекламної діяльності, що базується на розробці системи державних заходів, відповідно до його цілей і вимог до контрольної діяльності та спрямована на організацію і забезпечення управління процесом контролю для гарантування вимог, як системи публічного управління, так і до характеристик процесу.

3. Проведено теоретичне узагальнення сутності контролю і контрольної функції в системі органів державної влади й на цій основі розроблено поняття рекламної діяльності в системі суспільних відносин. Визначено складники формування системи публічного управління на основі процесного, класичного та функціонального підходів. На цій основі сформульовано визначення публічноуправлінської діяльності шляхом застосування механізму рекламної діяльності, і така діяльність визначається як процесу управління, що здійснюється державними органами та інституціями управління на різних рівнях, включає в себе розробку, імплементацію та моніторинг державної (публічної) політики, програм та послуг у сферах, що мають важливе суспільне значення, характеризується активним залученням громадськості та її представницьких організацій до моніторингу (відстеження та оцінювання) діяльності органів публічної влади через засоби рекламної діяльності, такі як прямі контрольні заходи органів влади, що здійснюють загальні контрольні процедури та органів влади, що здійснюють спеціальні контрольні процедури, громадські слухання, аудити, звітність посадових осіб перед громадянами, та інші механізми забезпечення прозорості та відповідальності.

4. Розроблено і уточнено методологію аналізу складників механізмів публічного управління. Механізм публічного управління визначений як комплекс інституцій, процедур, правил, методів та інструментів, які використовуються публічними органами для забезпечення ефективного та ефективного вирішення завдань, пов'язаних з управлінням суспільними

ресурсами, наданням послуг громадянам, формуванням та реалізацією публічної політики. При цьому механізм публічного управління включає в себе такі елементи, як структура державних органів, процедури прийняття рішень, механізми контролю та звітності, взаємодію з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, а також інструменти планування, бюджетування та моніторингу. А з позицій цілепокладання механізм публічного управління спрямований на забезпечення виконання завдань державних органів, досягнення цілей публічної політики та задоволення потреб суспільства. Таке узагальнення здійснено на основі поєднання структурного, процесного, функціонального підходів.

5. Здійснено аналіз теоретичних засад організації рекламної діяльності як функції публічноуправлінської діяльності. На основі формалізації у дисертації організаційної моделі рекламної діяльності у контексті принципу респонсивності визначено, що публічний контроль сприяє збільшенню відкритості та прозорості діяльності органів влади, підвищенню рівня довіри громадськості до державних установ, а також покращує якість управління в цілому. Організаційна модель рекламної діяльності в умовах війни та повоєнного відновлення, на нашу думку, найбільш ефективною буде при домінуванні ролі держави, оскільки державні інституції мають більшу компетентність, ресурси та легітимність для виконання функцій контролю та нагляду за суспільними процесами.

У дисертації мова йде про адаптивний публічний контроль – це підхід до контролю та нагляду за діяльністю державних органів та установ, спрямований на гнучке реагування на зміни у соціально-економічному середовищі та потребах громадян, при збереженні суб'єктності держави. Такий підхід передбачає постійне вдосконалення та адаптацію контрольних механізмів з урахуванням нових викликів та можливостей публічного управління. Адаптивний публічний контроль – це процес моніторингу та оцінки діяльності державних органів, який характеризується гнучкістю, здатністю до швидкої адаптації до змінюваних умов, викликів та потреб

суспільства. Цей тип контролю передбачає використання інноваційних технологій, методів збору та аналізу даних, а також активне залучення громадськості для забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності державного управління. Контроль у публічному управлінні виступає основою функціональної єдності публічного управління, й при цьому ми актуалізуємо функціональний чинник публічного управління.

6. Обґрунтовано методологію забезпечення контролінгу в системі органів державної влади в межах функціонального, галузевого та регіонального аспектів. У дисертації запропоновано на основі проведеного дослідження серед основних завдань системи контролінгу визначити: збір і обробку інформації про суб'єкти та об'єкти управління, аналіз суб'єктно-об'єктних зв'язків, пошук можливості встановлення прямих зв'язків і контактів з по всій ієрархії владних відносин; перевірка правомірності укладання адміністративних договорів; координація різних планів і складання консолідованої стратегії розвитку органу влади; облік і контроль витрат та результатів по підрозділах; визначення пріоритетів ресурсного забезпечення робіт, критеріїв вибору видів ресурсного забезпечення; аналіз ефективності методів стимулювання, контроль і регулювання результатів стимулювання; контроль виконання плану, аналіз причин відхилень, вироблення пропозицій по їх ліквідації, координація дій підрозділів; аналіз роботи кожного підрозділу, порівняння фактично одержаного результату з плановим, складання звіту для керівника, виявлення помилок і шляхів їх подальшого уникнення

7. Встановлено, що широка дискусія щодо етимології поняття «публічний контроль» у сучасному сенсі дискусій як перекладу так і змісту засадничих понять може бути визначена через базове поняття – офіційний контроль. Це поняття характеризує формалізовані механізми нагляду, регулювання та впровадження правових норм, які здійснюються уповноваженими органами державної влади або іншими офіційними інституціями. Цей термін може використовуватися в різних контекстах, включаючи, але не обмежуючись, управлінням, фінансами, соціальними послугами та правоохоронною системою. Офіційний контроль забезпечує

дотримання законів, стандартів та політик, а також сприяє підтриманню порядку та безпеки в суспільстві.

На цій основі запропоновано теоретичну модель офіційного контролю як певної дескриптивної структури – модель урядової підзвітності і прозорості (Government Accountability and Transparency System – GATS). Особливості моделі: системний підхід, на основі якої у межах моделі розглядається офіційний контроль як багаторівнева система, яка складається з взаємопов'язаних елементів; модель спрямована на забезпечення ефективності діяльності органів державної влади, а також захисту прав і свобод громадян; проактивність, відповідно до якої модель передбачає проведення офіційного контролю не тільки на основі виявлення порушень, але й на основі прогнозування можливих проблем; гнучкість, адже модель дозволяє адаптуватися до змін у зовнішніх умовах та у діяльності органів державної влади. При цьому модель GATS є стандартизованою, не спрямована на створення спеціальних контрольних механізмів, а включає до свого складу загальні внутрішньоорганізаційні процедури. Також представлено формалізовану модель офіційного контролю GATS в умовах правового режиму воєнного стану.

8. Визначено організаційно-методичні засади функціонування системи рекламної діяльності в контексті сучасних стратегій реформування державного управління. Доведено, що теоретична концепція становлення сучасного механізму рекламної діяльності в Україні на основі інституціонального підходу потребує структуризації у вигляді завершеної системи функціонування механізму рекламної діяльності. Запропоновано стандартизовану модель *«Цифрова спроможність для рекламної діяльності»* (Digital Empowerment for Public Supervision (DEPS)). Така модель передбачає декілька напрямів, виокремимо декілька: 1) формування платформи для Е-Моніторингу; 2) система Е-Звітності; .

Представлена структурна схема моделі *«Цифрова спроможність для рекламної діяльності»* слугувала основою розробки моделі функціонування

механізму рекламної діяльності «Multi-level Integrated Control System» (MLICS), що обґрунтована як базова модель контролю для системи публічного управління. Визначено Принципи функціонування механізму рекламної діяльності «Multi-level Integrated Control System» (MLICS) на основі: інтегрованого контролю і нагляду, на основі формування режиму посиленої координації, основі концепції «Розумного Управління Ресурсами» («Smart Resource Governance» (SRG))

9. Доведено актуальність впровадження «Багаторівневої інтегрованої системи управління» (MLICS) на основі концепції управління ризиками в публічному контролі, яка виступає багатоаспектною та надзвичайно важливою складовою рекламної діяльності в контексті сучасного управління. У сучасному взаємопов'язаному світі виклики управління стають дедалі складнішими, залучаючи багато зацікавлених сторін і рівні бюрократії. Інтегрований підхід MLICS у поєднанні з управлінням ризиками допомагає подолати цю складність шляхом виявлення, аналізу та пом'якшення ризиків на різних рівнях. Динамічний ландшафт ризиків, умови, коли уряди та державні установи працюють у середовищі, де ризики постійно змінюються. Ці ризики включають економічну нестабільність, політичну нестабільність, технологічні зміни та екологічні загрози. MLICS забезпечує структурований підхід до постійного моніторингу та реагування на ці динамічні ризики.

У роботі досліджені особливості формування механізму рекламної діяльності в діяльності органів державної влади в умовах ПРВС. Визначено умови для формування основ публічного контролінгу в системі державної влади в умовах правового режиму воєнного стану, в також основні виклики: зміна пріоритетів і визначені ризики, адаптація механізмів контролю, балансування контролю та ефективності, правова база та незалежність – основні рамки рекламної діяльності.

10. Обґрунтовано теоретичну концепцію впровадження механізму рекламної діяльності в системі органів державної влади на основі принципу респонсивності. Встановлено, що у науковій літературі не існує єдиного

підходу до визначення поняття контролінгу. Наявні трактування не відображають повною мірою всього спектру завдань і функцій контролінгу на його сучасному етапі розвитку. У зв'язку з цим, виходячи з аналізу концептуального розвитку контролінгу, запропоновано розглядати останній як механізм регулювання в системі управління, що спирається на комплексне інформаційне і організаційне поєднання процесів координування, планування і контролю та спрямований на визначення та реалізацію тактичних і оперативних цілей для підвищення надійності реалізації стратегій і програм, спрощення технології прийняття рішень і підтримки оперативного управління, зменшення ресурсних витрат на обробку нестандартних ситуацій. Контролінг, як прогресивна комплексна система, здатний стати інструментом сучасного рекламної діяльності. Визначено основні вимоги до формування контролінгу, що включають: відповідність загальній концепції рекламної діяльності, сприяння досягненню її цілей та завдань; орієнтованість на координацію та інформаційну підтримку системи управління; врахування і ухвалення адекватних рішень в умовах правового режиму воєнного стану в Україні; а власне процес інтеграції управлінської діяльності як результат контролінгу має відповідати організаційній доцільності; відповідність критеріям швидкої орієнтації в інформаційному просторі, точності і актуальності інформації, що надається керівництву держави.

11. Визначено особливості формування механізму рекламної діяльності на основі зарубіжного досвіду формування системи національних контрольних структур. З урахуванням досвіду Сполученого Королівства зазначимо, що механізм рекламної діяльності більше тяжіє до адміністративної форми і може бути визначений як це процес, за допомогою якого вищі органи управління, регуляторні інстанції або спеціалізовані контрольні органи здійснюють нагляд та перевірку законності, ефективності та правильності дій нижчестоящих установ, службовців та організацій, що належать до публічного сектору. Такий контроль включає в себе перевірку дотримання законодавчих та нормативних актів, оцінку виконання

адміністративних рішень та процедур, а також запобігання і виявлення зловживань та корупції, важливий для забезпечення прозорості, обліку та відповідальності в управлінні державними ресурсами та послугами

12. Досліджено і обгрунтовано становлення національної моделі формування механізму рекламної діяльності в Україні на основі моделі сучасного багаторівневого публічного управління, що базується на інституціональному підході. Як розвиток даної моделі у дисертації наведена проблемно-орієнтована модель конституювання публічного управління (Problem-Oriented Public Governance Constituting Model). Застосування POPGCM як основи для механізму рекламної діяльності забезпечує, що управління відбувається в інтересах громадськості, з її активною участю та під її наглядом, що підвищує довіру до державних інституцій та ефективність публічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996року. URL: Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Кальниш Ю. Г. Формування .Формування теоретико-методологічних засад політичної аналітики в державному управлінні України: Автореф.дис... д-ра наук з держ. Управління, 25.00.01; Нац. акад. держ. управління при Президентові України. Київ, 2007. 37 с.
3. Авер'янов В. Належне урядування / Посилення співпраці між Україною та ЄС щодо утвердження верховенства права в Україні : аналітична доповідь та рекомендації. Київ : Міжнародний фонд «Відродження», 2006. С. 79 – 96.
4. Авер'янов В. Б. Нова доктрина українського державного управління: концептуальні позиції. *Право України*. 2006. № 5. С. 11 – 17.
5. Авер'янов В. Б. Предмет державного управління: нова доктринальна оцінка. *Право України*. 2004. № 10. С. 25 – 29.
6. Авер'янов В. Б. Державне управління. Європейські стандарти. Досвід та адміністративне право. Київ : Юстініан, 2007. 288 с.
7. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
8. Бакуменко В. Д. Методологічна база державно-управлінських рішень. *Вісн. УАДУ*. 2000. № 1. С. 5 – 19.
9. Бакуменко В. Сучасні моделі-підходи управління суспільним розвитком. *Наук. вісн. Акад. муніцип. упр.* : Сер. «Управління». Вип. 1: Сучасні проблеми та підходи у муніципальному управлінні. Київ : Видавн.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2007. С. 193 –195.
10. Баштанник В. Служба і службові відносин в умовах інституціональних викликів: постановка проблеми наукового дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 1. С. 9.-15.

11. Баштанник В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів : Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.
12. Баштанник В. Політичний і адміністративний аспекти державного управління в наднаціональних інтеграційних процесах. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2007. № 3. С. 243 – 258.
13. Черниш В. Стратегії реформування державного управління в умовах інституціональних викликів для системи публічної влади / *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №. 6. С. 198-202.
14. Черниш В. Сучасна трансформація системи публічного управління в умовах конституційних змін: теоретико-методологічні засади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. №4. 2022. С. 210-213.
15. Черниш В., Юхно І. Інституціональні принципи публічноуправлінської діяльності в умовах конституційної реформи / *Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia : Scientific monograph*. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. – С. 203-230. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-9>
16. Акімов О. Формування та реалізація повноважень органів державної влади: системогенезний аспект. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 3(60). С. 71–81.
17. Акімов О. Баштанник О.В. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 10-18 Аналіз системогенезу комунікації як складової державно-управлінської діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

18. Акімов О.О. Akimov O. O. Public administration: robustness and the systemic genesis aspect. *Public administration and law review (Palr)*. Scientific Center of Innovative Researches OÜ. Issue 1. Tallinn, Estonia. 2020. Pp. 46-54.

19. Sukhova, K., Borodin, Y., Tarasenko, T., Komarova, K., Akimova, L.M, Akimov, O.O. (2022) Organizational mechanism of state management of social services in territorial communities. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 12(1), XXVII, 188-192.

20. Шпекторенко І., Бородин Є. Структура та методологія управлінської діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. ДРІДУ. Вип. 3 (38). 2018. С. 46 – 52.

21. Mishenko D., Antonova L., Bandura I., Abdullayev V., Dolhy O. Interaction between public authorities and civil society institutions in the field of preventing and combating corruption. *Interacción y Perspectiva . Revista de Trabajo Socia*. 2022. Vol. 12. No1 pp. 76-92 pp. ISSN 2244-808X.

22. Драгомирецька Н. Концепція сталого розвитку: теоретико-історичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 1. С. 6-12.

23. Коломоєць Т.О. Службове право – це самостійна галузь права чи елементи системи адміністративного права? Питання адміністративного права. Кн. 2 / відп. за вип. Н.Б. Писаренко. Харків: ООО «Оберіг». 2018. С. 131-140.

24. Коломоєць Т.О. Службове право як невід’ємний складник професійного навчання публічних службовців. *European vector of contemporary psychology, pedagogy and social sciences: the experience of Ukraine and the Republic of Poland: Collective monograph*. Lublin: Izdevnieciba «Baltija Publishing». 2018. P. 149-166.

25. Легеза Є. Провадження з надання публічних послуг органами виконавчої влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2016. Вип. 19. С. 42-44.

26. Легеза Є. Діяльність суб'єктів публічної адміністрації щодо надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *ScienceRise. Юридичні науки*. 2018. №2. 8-15.

27. Липовська Н. А., Пашкова Г. Г., Сахарова К. О. Розвиток публічного управління з позицій інституціонального підходу. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск 6, 2022. 19-24.

28. Маматова Т. В. Теоретико-методологічні засади реалізації функції державного контролю як публічної послуги : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2010. 36 с..

29. Сушинський О. Виконавча влада та місцеве самоврядування в аспекті відповідальної держави / Олександр Сушинський. – URL: [www.soskin.info/ea.php?pokazold=200818&n=3-4&y=2008](http://www.soskin.info/ea.php?pokazold=200818&n=3-4&y=2008) (дата звернення 10.10.2022).

30. Zarządzanie w sferze społecznej i humanitarnej wspólnot terytorialnych w kontekście rozwoju człowieka: doświadczenia zagraniczne na Ukrainie / Y. Borodin, I. Khozhylo, T. Tarasenko, N. Sorokina. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171427266>.

31. Липовська Н. А. Публічна політика : навч. посіб. 2 -ге вид., Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 104 с.

32. Липовська Н. Демократичні настанови суб'єктів публічної політики в умовах суспільних трансформацій. *Державне будівництво*. 2023. №33. Т.1. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22919>.

33. Липовська Н.А Системогенез державної служби: теоретичні підходи  
Режим доступу: [http://dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/dums\\_konf\\_2015/pdf/510.pdf](http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/510.pdf)

34. Матвєєнко І.В. Взаємовідносини держави та громадянського суспільства як колективного суб'єкта управління. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації*. В.3. 2012. С.56-60.

35. Матвєєнко І. Дефініція «впливи» при тлумаченні взаємовідносин держави та суспільства. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації*. В.1. 2012. С.100-106.

36. Телешун С. Публічна чи державна політика – вітчизняна дилема вибору. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 4. С. 185-196.

37. Bashtannyk V. Service and service relations in conditions of institutional challenges: formulation of the problem of scientific research. *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*. 2023. No. 1. P. 9.-15.

38. Політична енциклопедія / НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. імені І. Ф. Кураса; редкол.: Юрій Левенець (голова) [та ін.] ; [упоряд. Ю. Шаповал]. Київ: Парлам. вид-во, 2011. 807 с.

39. Публічне врядування / наук.ред.колегія: В. С. Загорський (голова), С.О. Телешун (співголова) та ін. Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

40. Князєв В. М. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми /В. М. Князєв, І. Ф. Надольний; за ред. В. М. Князєва. Київ: Вид-во НАДУ, 2003. 320 с.

41. Нижник Н. Р. Постсоціалістична держава: теоретико-правові проблеми : монографія. Ужгород : УжНУ, 2003. 104 с.

42. Нижник Н. Р. Державна влада та державне управління в Україні. *Вісн. УАДУ*. 1997. № 2. С. 11 – 18.

43. Нижник Н. Р. Державна служба в Україні як фактор державотворення *Вісн. держ. служби України*. 1995. № 1. С. 47 – 53.

44. Нижник Н. Р. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку). Київ : Преса України, 2000. 304 с.

45. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління. Київ. УАДУ, 1998. 160 с.

46. Юхно І. В. Інституціональні засади публічноуправлінської діяльності в умовах конституційного реформування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2022. 210 с.

47. Хоміч Ю. Формування та реалізація публічноуправлінської діяльності в системі правоохоронних органів: теоретико-методологічні засади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. №4. С. 45-49.

48. Хоміч Ю. Правоохоронна функція сучасної демократичної держави: публічноуправлінський аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. №. 5. С. 87-94.

49. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 07 жовтня 2010 р. № 2591-VI. *Офіц. вісн. України*. 2010. № 79. С. 8. Ст. 2792.

50. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України № 3166-VI від 17. 03. 2011 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385.

51. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квітня 1999 року № 586-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20–21. С. 190.

52. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.

53. Про державну службу (нова редакція) : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-УІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

54. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 7 липня 2010 року № 2453-VI. – URL: [zakon.rada.gov.ua/go/2453-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/2453-17).

55. Про Національну поліцію : Закон України від 02 липня 2015 року № 580-УІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

56. Про Національну гвардію України: Закон України від 23 березня 2014 р. № 876-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014, № 17, ст.594

57. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698-УІІ . *Відомості Верховної Ради України*. 2014. – № 47. Ст. 2051.

58. Про прокуратуру: Закон України від 14 жовтня 2014р. №1697. *Відомості Верховної Ради України*, 2015, № 2-3, ст.12.

59. Про Державне бюро розслідувань: Закон України від 12 листопада 2015 р. № 794-УІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2016, № 6, ст.55

60. Про Службу безпеки України : Закон України від 25 березня 1992 року № 2229-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 27. Ст. 382.

61. Гацуля О.М. Реалізація державноуправлінських реформ в сучасній Україні: галузевий аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Дніпро, 2021. 256 с.

62. Mishenko D., Antonova L., Bandura I., Abdullayev V., Dolhy O. Interaction between public authorities and civil society institutions in the field of preventing and combating corruption. *Interacción y Perspectiva . Revista de Trabajo Socia*. 2022. Vol. 12. No1 pp. 76-92 pp. ISSN 2244-808X.

63. Mishchenko D.A., Bilozubenko V.S., Brus T.M., Krushelnytska T.A. Challenges and prospects for the development of the system of public and municipal administration Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 96 p.

64. Паспорт спеціальності 25.00.02 – механізми державного управління. URL: <https://lpnu.ua/spetsrady/d-3505227/pasport-spetsialnosti-250002>.

65. Баштанник А.Г. Удосконалення механізмів регулювання діяльності органів судової влади в контексті зарубіжного досвіду правових реформ *Наук. вісн. АМУ : зб. наук. пр.* Київ : АМУ, 2016. Вип. 1. С. 47–55.

66. Баштанник А.Г. Теоретико-методологічні засади функціонування механізмів регулювання діяльності органів державної влади. *Visegrad Journal of human rights*. 2016. № 4. Ч. 2. С. 64–69.

67. Баштанник А.Г. Механізми регулювання діяльності органів державної влади в умовах децентралізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Львівський регіональний інститут

державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів, 2017. 285 с.

68. Аверьянов В. Виконавча влада в Україні та її правове регулювання. *Вісник до 10-річчя Академії правових наук України*. 2003. № 2–3. С. 239–253.

69. Приходько В. Механізм державного регулювання та управління економічною безпекою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 6–8.

70. Радченко О. Родові ознаки категорії механізм в соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 3. С. 19–25.

71. Коротич О. Державне управління регіональним розвитком України : Харків : Магістр, 2006. 219 с.

72. Рудніцька Р., Сидорчук. О. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50–60.

73. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування: Науков. вісник ЛРІДУ НАДУ*. URL:[www.lvivacademy.com\\_O\\_Fedorchak.pdf](http://www.lvivacademy.com_O_Fedorchak.pdf).

74. Князєв В., Бакуменко В. Державне управління : словн.-довідн. за заг. ред. В. Князєва, В. Бакуменка. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

75. Сушинський О. Місцеві державні адміністрації: концептуальний політологічно-правовий аспект. Львів : Світ, 2002. 96 с.

76. Лахижа М. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.

77. Лахижа М. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) : Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 131 с.

78. Трансформація трудових відносин та профспілкового руху у посткомуністичних країнах/ за наук. редакції докт. н. держ. упр., проф. М. І. Лахижі; к. н. держ. упр., доц. Я. В. Качан та; к. н. держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2023. 310 с.

79. Lozytska I. Theoretical and methodological basis of implementation of the foreign experience of administrative regulation in the system of public

administration / Lozytska Iryna, Bashtannyk Vitalii // Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine: monograph / edited by authors. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2018. – 244 p. – p. 126–144.

80. Лозицька І.О. Адаптація європейського досвіду як основа реформ у національній системі місцевого самоврядування. *Visegrad Journal on Human Rights*. Bratislava: Paneuropska vysoka skola, 2016. №6. Ч.2. С.87–92.

81. Лозицька І. Імплементация зарубіжного досвіду в умовах розвитку державотворення та державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 2. С. 42-49.

82. Лозицька І. Європейський досвід трансформації систем публічного управління та можливість його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2018. №1. Т. 1. 186–192.

83. Службове право України: словник термінів / за заг.ред. Т.Коломоєць, В. Колпакова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 340 с.

84. Yukhno I. Peculiarities of regulation the activity of public authorities in the condition the constitutional changes: on the example of the system of judicial authorities / Yukhno I., Bashtannyk A., Lozytska I. and others. *Ad Alta. Journal of Interdisciplinary research*. 2021, Volume 11. P. 60-66.

85. Деякі питання реформування державного управління: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.

86. Деякі питання реформування державного управління: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

87. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

88. Accountability and Democracy: The Pitfalls and Promise of Popular Control. URL: <https://academic.oup.com/book/5841/>

89. Декларація про державний суверенітет України. *Відомості*

*Верховної Ради УРСР*. 1990. № 31. Ст. 429.

90. Про День проголошення незалежності України: Постанова Верховної Ради УРСР від 16 липня 1990 року № 56-ХІІ (втратила чинність). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/56-12>.

91. Конституція (Основний Закон) Української Радянської Соціалістичної Республіки: Закон України № 888-ІХ від 20. 04. 1978 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/888-09>.

92. Про структуру державного управління Української РСР : Постанова Верховної Ради УРСР від 18 квітня 1991 року № 981-ХІІ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/981-12>.

93. Про перелік міністерств та інші центральні органи державного управління : Постанова Верховної Ради Української РСР від 13 травня 1991 року № 1030в-ХІІ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/1030б-12>

94. Про Президента УРСР: Закон УРСР від 5 липня 1991 року № 1295. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 33. Ст. 445.

95. Про зміни і доповнення Конституції УРСР у зв'язку з вдосконаленням системи державного управління: Закон УРСР від 21 травня 1991 року № 1048. *Відомості. Верховної Ради УРСР*. 1991. № 26. Ст. 294.

96. Про утворення Кабінету Міністрів Української РСР: Закон УРСР. *Відом. Верховної Ради УРСР*. 1991. № 19. Ст. 230.

97. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 07 жовтня 2010 р. № 2591-VI. *Офіційний вісник України*. 2010. № 79. С. 8. Ст. 2792.

98. Про Регламент Верховної Ради України : Закон України № 1861-VI 10.02.2010 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 14–15, № 16–17. Ст. 133.

99. Про внесення змін до Конституції (щодо правосуддя) : Закон України від 02 червня 2016 року №1401-УІІІ. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 28. Ст. 532.

100. Про Вищу раду правосуддя : Закон України від 21 грудня 2016 року № 1798-УІІІ. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 7-8. Ст. 50.

101. Про державну службу (нова редакція) : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-УІІ. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. Ст. 43.
102. Про Національну поліцію : Закон України від 02 липня 2015 року № 580-УІІ. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 40–41. Ст. 379.
103. Про очищення влади : Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-УІІ. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 44. Ст. 2041.
104. Про відновлення довіри до судової влади в Україні : Закон України 08 квітня 2014 року № 1188-УІ. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 23. Ст. 870.
105. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
106. Чукут, С. А. Основи електронного урядування: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітніми програмами «Адміністративний менеджмент» та «Електронне урядування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування та студентів інших спеціальностей / С. А Чукут, О. В Загвойська, Я. Ю Цимбаленко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.
107. Voronina Y., Bashtannyk O., Komarnytska H., Saevich R., Paterukha N. Change Management and Implementation of Changes in the Field of Public Administration. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 04. pp. 2207-2220.
108. Баштанник О.В. Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 83-88.
109. Баштанник О.В. Стратегія реформування державного управління як чинник підвищення спроможності держави. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 35. С. 77-81.
110. Баштанник О.В. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 10-18.

111. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text/>
112. Вебер, Макс. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Пер. з нім. Олександр Погорілий. Київ: Основи, 1998. 534 с.
113. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 5 березня 1998 року № 183. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text/>
114. Ареф`єва О., Дякон Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес- процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8. С. 165- 171.
115. Бодров В. Г. Трансформація економічних систем: концепції, моделі, механізми регулювання та управління. Київ: УАДУ, 2002. 104 с.
116. Контролінг - від теорії до реалізації на практиці: кол. монографія, Харків. нац. економічний ун-т. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 198 с.
117. Виговська Н. Г. Господарський контроль: системний підхід. *Вісник ЖІТІ*. №1(23), 2003. С. 72 – 76.
118. Гаєвський Б. Основи науки управління. Київ: МАУП, 1998. 112 с.
119. Цигилик І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 11. С. 11-14.
120. Цигилик І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 4. С. 13-16.
121. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 117 - 123.
122. Чорний О.О. Контроль в управлінні економічними процесами на промислових підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 17. С. 20-24.

123. Чорний О.О. Контроль в управлінні економічними процесами на промислових підприємствах. Міжнародний управлінський форум «Управління сьогодні та завтра» 15-16 травня, 2008. *Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького університету управління та права*. 2008. № 3 (II) спецвипуск. Хмельницький, 2008. С. 81-82.

124. Чорний О.О. Контроль як функція управління промисловими підприємствами. Актуальні проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України: Матеріали наук.-практ. конф., 27 листопада 2007 р. Харків: Вид-во ХарІ НАДУ «Магістр», 2007. С. 201-203.

125. Чорний О.О. Механізм функціонування інноваційного менеджменту в структурі стратегічного управління машинобудівних підприємств. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №21. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. С. 238-245.

126. Чорний О.О. Організація системи внутрішнього економічного контролю підприємств. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Економіка»*. Вип.4, ч. I. Київ. 2008. С.347-352.

127. Чорний О.О. Передумови розвитку внутрішнього економічного контролю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 16. С. 35-39.

128. Чорний О.О. Система управління як об'єкт контролю промислових підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2007. – № 24. – С. 49-52.

129. Чорний О.О. Формування контрольного середовища до вимог управління машинобудівним підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №3. С. 45-48.

130. Harrington J. *Business Process Improvement*. New York: McGraw Hill, 1991. 274 p.

131. Harrison, David K. *Systems for planning and control in manufacturing: systems and management for competitive manufacture*. Oxford; Boston: Newnes, 2002. 297 p.

132. Robson M. *The Journey to Excellence*. Wantage: MRA International,

1986. 534 р.

133. Геєць В. Економіка України: моделі реформування, зміна структури та прогноз розвитку. Київ: Інститут державного управління та самоврядування, 1993. 120 с.

134. Бандурка О. Інформаційне суспільство та державна інформаційна політика. *Запорізький юрид. ін-т. Вісник*. Запоріжжя, 2000. № 2 (11). С. 13-20.

135. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. № 3. С. 307-311.

136. Лее Т. А. Контролінг у фінансовому менеджменті вищого навчального закладу. Донецьк: ІЕПНАН України, 1999.

137. Кулаковська Л. П., Піча Ю. В. Основи аудиту. – К.: «Каравелла»; Львів: «Новий світ-2000», 2002. – 504 с.

138. Куц Г.М. Проблематика управління в контексті філософії постіндустріалізму. *Актуальні проблеми державного управління*: № 2 (24): у 2-х ч. Ч. 1. С. 49-55.

139. Міщенко Д.А. Розвиток інституційного середовища системи державного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. №1. С. 58-61. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/1/8.pdf>

140. Гудзь П. Інститут контролінгу в системі управління підприємством. *Підприємництво, господарство і право*. 2006. № 9. С. 154-156.

141. Стефанок І. Б. Теоретико-методологічні засади застосування контролінгу в системі державного регулювання економіки. *Фінанси України* 2006. № 5. С.149-156.

142. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005. № 2. С.146-153.

143. Рудницький В. Внутрішній аудит: методологія, організація. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. 104 с.

144. Freedom of Information Act 2000. URL:

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/36/contents>.

145. Лозицька І.О. Адаптація зарубіжного досвіду реформування публічного управління в Україні: національні особливості / І. Лозицька // Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матеріали наук.-практ.конф. за міжнар. участю, 6-7 квіт. 2017 р., м. Львів / за наук. ред. В.С. Загорського, А.В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. С. 53–56.

146. Оржель О. Ю. Європейське врядування як чинник згуртування Європейського Союзу: теоретико-методологічні засади : О. Ю. Оржель. Київ : НАДУ, 2012. 236 с.

147. Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2012. № 2. С. 13-20.

148. Соловійов В. Особливості реформування державного управління Великобританії. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. – 2010. Вип. 2. С. 38-46.

149. Гацуля О. Особливості формування систем публічного управління на регіональному рівні: досвід ЄС. Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 11-ї регіон. наук.-практ. конф. 15 трав. 2014 р., Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2014. С.188-191.

150. Falconer P. Public Administration and the New Public Management: Lessons from the UK experience. *New State, New Millennium, New Public Management* / Davies, Morton, et. al. Ljubljana: School of Public Administration. 1997. Pp. 67-83.

151. Пундик М. Європейський досвід врядування на регіональному рівні *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 4 (52). С. 151-154.

152. Велика хартія вільностей (витяги) // Бостан Л. М., Бостан С. К. Історія держави і права зарубіжних країн. Держава і право епохи станово-

кастового суспільства : навч. посібник. Запоріжжя: ЗЮІ МВС України, 2000. 340 с., С. 247–248.

153. Public Interest Disclosure Act 1998. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/23/contents/>

154. National Audit Office. URL: <https://www.nao.org.uk>.

155. Public Accounts Committee. URL: <https://committees.parliament.uk/committee/127/public-accounts-committee>.

156. Comptroller and Auditor General. URL: <https://www.parliament.uk/site-information/azindex/comptroller-and-auditor-general>.

157. Her Majesty's Treasury. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-treasury>.

158. Supreme Court of the United Kingdom. URL: <https://www.supremecourt.uk>.

159. Judicial Committee of the Privy Council. URL: <https://www.jcpc.uk>.

160. Crown Prosecution Service. URL: <https://www.cps.gov.uk>.

161. Attorney General's Office. URL: <https://www.justice.gov/ag>.

162. Cabinet Office. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/cabinet-office>.

163. Civil Service Commission. URL: <https://www.csc.gov.ph>.

164. Her Majesty's Civil Service. URL: <https://www.developmentaid.org/donors/view/271374/her-majestys-civil-service>.

165. Regulatory Policy Committee. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/regulatory-policy-committee>.

166. Office of the Prime Minister. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/prime-ministers-office-10-downing-street>.

167. Prime Minister's Delivery Unit. URL: <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/prime-ministers-deliveryunit-uk>.

168. Government Digital Service . URL: <https://www.gov.uk/service-toolkit/>
169. Department for Business.  
URL:<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-business-and-trade/>
170. Energy & Industrial Strategy  
URL:<https://naqbase.noc.ac.uk/institution/department-business-energy-industrial-strategy-beis>.
171. Audit Scotland. URL: <https://www.audit-scotland.gov.uk/>
172. National Records of Scotland. URL: <https://www.nrscotland.gov.uk>.
173. Проект закону «Про публічний контроль».  
URL:[https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55907](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55907).
174. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 № 996 : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.

