

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

На правах рукопису

**КНИШ Павло Васильович**



УДК 353:35.071.55(043.3)

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ  
УКРАЇНИ**

Спеціальність 25.00.01 — теорія та історія державного управління

**ДИСЕРТАЦІЯ**

на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

*Удостоверю згідно з дійсною дисертацією  
списком, копіями до кафедри,  
фінансовою запискою.*

Науковий керівник:

доктор наук з державного управління, доцент

**БУТИРСЬКА Тетяна Олександрівна**

*Удостоверю  
кафедри*



*Мозан А.В.*

Івано-Франківськ – 2014

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ТА МІСЦЕ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ</b>	12
1.1. Сутність та зміст технологій управління	12
1.2. Класифікація сучасних технологій управління	31
1.3. Системність співвідношення державного управління та управлінських технологій	38
Висновки до Розділу 1	46
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	50
2.1. Сутність та особливості оцінки організаційної зрілості в органах державного управління	50
2.2. Технології оцінки компетенцій керівних працівників в органах державного управління	67
2.3. Методологічне забезпечення компетентнісного підходу в системі державного управління	86
2.3.1. Аналіз зв'язку управлінських компетенцій між собою	86
2.3.2. Виявлення важливості методів оцінки управлінських компетенцій та порядку їх застосування	102
Висновки до Розділу 2	117

<b>РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	123
3.1. Технології підвищення компетенцій керівних працівників органів державного управління	123
3.2. Світовий досвід та організаційні передумови впровадження управлінських технологій в державному управлінні України	139
3.3. Технології стратегічного управління та шляхи їх використання в системі державного управління	155
3.4. Обґрунтування взаємозв'язку управлінських технологій для створення їх системи в державному управлінні України	169
Висновки до Розділу 3	187
<b>ВИСНОВКИ</b>	191
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	196
<b>ДОДАТКИ</b>	238

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвиток Української держави характеризують багато особливостей у сфері державного управління, зумовлених і внутрішніми, і зовнішніми явищами й процесами. Ці зміни істотно підсилюють необхідність запровадження більш ефективного та результативного державного управління. Забезпечити достатній рівень ефективності та результативності системи державного управління у довгостроковій перспективі можна за умов пошуку та застосування нових методів управління, нових управлінських технологій.

Цільовим напрямком упровадження сучасних технологій управління в системі державного управління є ефективне вирішення системних проблем розвитку держави та суспільства. Вони повинні забезпечити створення сприятливих умов життєдіяльності через сприяння системному вирішенню проблем розвитку держави та суспільства. Головний сенс упровадження сучасних технологій управління в систему державного управління України полягає в оптимізації та раціоналізації управлінського процесу, зокрема, зниженні витрат на управління, підвищенні ефективності управлінських заходів.

Як свідчить аналіз зарубіжного досвіду, технології управління, органічно включені в систему державного управління, дають змогу системно упорядкувати управлінські процеси, забезпечити їхню належну якість та налагодити ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, тобто, забезпечити процес модернізації системи державного управління. Отже, підвищення ефективності державного управління вимагає єдиного системного підходу стосовно взаємного узгодження технологій управління та формування їх системи в рамках системи державного управління.

Теорії державного управління загалом й регулюванню найважливіших суспільних процесів зокрема приділяли чималу увагу Г. Атаманчук [11–16], В. Афанасьєв [22–24], В. Бакуменко [27–30], Т. Безверхнюк [32 ; 33],

Т. Бутирська [46–50], Т. Гречко [76], В. Гусев [84], Д. Дзвінчук [94–98], Ю. Друк [106], А. Єгоршін [108], Ю. Задорін [114], Т. Кабаченко [126], М. Канавець [130], В. Князєв [150], Я. Корнаї [161], Н. Корнеліус [162], А. Мазак [180], М. Малишева [183], М. Мескон [193 ; 194], О. Молодцов [197], Ю. Молчанова [198], І. Онищук [216], В. Панкратов [225], О. Пархоменко-Куцевіл [227], В. Патрушев [228], П. Петровський [230], М. Пірен [234 ; 235], Л. Приходченко [247–249], В. Ребкало [278], О. Руденко [289], І. Черленяк [368], В. Чиркин [370], В. Шамрай [373] та інші.

Дослідженню теоретик-методологічних засад та удосконаленню практики застосування управлінських технологій присвячено роботи Т. Азарової [2], І. Альтшулера [3], А. Анохіна [10], Г. Бертуччі [37], Я. Братівника [42], М. Варія [56], Е. Ведунга [57], В. Дрешпака [102–104], П. Друкера [105], А. Зайцева [116], В. Іванова [120 ; 121], І. Калачева [129], М. Кляйманна [136], О. Крутій [170], К. Манхейма [184], В. Мартиненка [187 ; 188], С. Мітчема [405], І. Надольного [200], Н. Нижник [205 ; 206], Т. Новаченко [208], К. Оганяна [213], С. Онищук [217–219], Д. Осборна [408], К. Поппера [244], Г. Почепцова [245], К. Романенко [283–287], Ю. Сурміна [323–325], В. Толкованова [335 ; 336], С. Трифонової [340], С. Фареніка [350] та інших.

Політичні технології у діяльності органів державної влади розглядали А. Пойченко [241], Т. Ринковий [280], а С. Серьогін [127 ; 128], В. Олуйко [215] досліджували кадрові технології. Аналізу інформаційних технологій у державному управлінні присвячено роботи І. Клименко [135], А. Панчука [226]. Питання інноваційних технологій висвітлено у працях М. Аткінсон [17 ; 18], Т. Голві [71], Р. Ділтса [99], О. Орлова [220–222] та ін.

Втім, незважаючи на наукові досягнення згаданих дослідників, теоретичні засади формування системи управлінських технологій у державному управлінні в наукових джерелах є недостатньо вивчені, що й зумовлює актуальність обраної теми.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**  
Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи «Трансформація

політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України» (номер державної реєстрації 0111U002998), яку в 2011–2013 роках реалізовували на кафедрі державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Внесок автора у виконання науково-дослідної роботи полягає у дослідженні сучасних технологій у системі державного управління.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад формування системи сучасних управлінських технологій у державному управлінні України.

Мету дослідження реалізовано внаслідок розв'язання таких *завдань*:

- визначити змістове наповнення поняття «технології управління», а також їх класифікацію, обґрунтувати важливість їх системного впровадження в державному управлінні;

- з'ясувати суть та особливості оцінки організаційної зрілості в органах державного управління;

- розкрити зміст компетентнісного підходу в системі державного управління, зокрема висвітлити зв'язок управлінських компетенцій між собою та з методами їх оцінки, а також визначити взаємний порядок застосування цих методів.

- охарактеризувати сутність сучасних управлінських технологій, які доцільно використати для вдосконалення діяльності системи державного управління.

- дослідити організаційні умови впровадження управлінських технологій в Україні з урахуванням досвіду інших країн;

- обґрунтувати взаємозв'язок управлінських технологій, структурувати їх та запропонувати модель послідовності їхнього застосування в рамках системи державного управління України.

*Об'єктом дослідження* є функціонування системи державного управління України.

*Предметом дослідження* є теоретичні засади формування системи сучасних управлінських технологій у державному управлінні України.

*Методи дослідження.* Складність досліджуваної теми зумовила застосування низки загальнонаукових (теоретичний аналіз, структурно-логічний аналіз, синтез, моделювання тощо) методів для з'ясування підстав упровадження управлінських технологій у системі державного управління України.

Теоретичний аналіз використано для класифікації й типологізації управлінських технологій з метою виявлення умов формування їхньої системи в державному управлінні України.

Структурно-логічний аналіз застосовано для деталізації ключових теоретичних аспектів оцінки організаційної зрілості органів державного управління, зокрема, послідовності ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління, найбільш типових системних помилок функціонування інформаційних потоків, а також переліку основних факторів успіху щодо процесів і процедур в органах державного управління. Цей метод також використано при виявленні взаємозв'язку управлінських компетенцій у вигляді розбудови ланцюжків їхнього причинно-наслідкового та логічного взаємозв'язку в рамках застосування компетентнісного підходу в системі державного управління.

Метод синтезу застосовано під час створення матриці співвідношення управлінських компетенцій та методів їхньої оцінки, а також визначення взаємного порядку їх застосування в системі державного управління України.

Метод моделювання використано для обґрунтування взаємозв'язку управлінських технологій у єдиній системі в державному управлінні у статичній та формування моделі послідовності застосування системи управлінських технологій в органах державного управління в динаміці. Також здійснено моделювання інформаційного наповнення методів ділових ігор і ситуаційних завдань як найважливіших для оцінки управлінських компетенцій методів у рамках компетентнісного підходу.

**Наукова новизна одержаних результатів дослідження** полягає в розробці наукових положень та отриманні наукових висновків, які в сукупності розв'язують важливе наукове завдання з обґрунтування теоретико-методологічних засад формування системи сучасних управлінських технологій у державному управлінні України. У дисертаційному дослідженні:

*вперше:*

- розроблено методологічне забезпечення впровадження сучасних управлінських технологій у систему державного управління України з урахуванням компетенційного підходу, зокрема:

- матрицю співвідношення управлінських компетенцій й методів їхньої оцінки в системі державного управління, відмінними особливостями якої є застосування декількох методів оцінки для компетенцій, що мають максимальну важливість, у режимі взаємного звірення результатів, та пріоритезації методів оцінки управлінських компетенцій за їх важливістю як найбільш повторюваних у цій матриці;

- взаємний порядок застосування методів оцінки управлінських компетенцій у системі державного управління на підставі ранжирування цих методів в порядку спадання важливості, а також з погляду необхідного періоду часу, і з врахуванням можливостей одночасного застосування цих методів для оцінки відразу декількох управлінських компетенцій;

- розроблено статичну модель взаємозв'язку управлінських технологій у єдину систему в державному управлінні та динамічну модель послідовності застосування системи управлінських технологій в органах державного управління; ці дві моделі у сукупності формують повні теоретико-методологічні засади створення системи управлінських технологій у рамках системи державного управління;

*удосконалено:*

- класифікацію управлінських технологій на такі категорії: технології оцінки організаційної зрілості органів державного управління, зокрема,



технології оцінки управлінських компетенцій та технології вдосконалення діяльності системи державного управління (підвищення управлінських компетенцій та поліпшення стратегічного управління), що є необхідною передумовою формування системи управлінських технологій у державному управлінні України;

- взаємозв'язок управлінських компетенцій між собою у формі ланцюжків їхнього причинно-наслідкового та логічного взаємозв'язку, що дало змогу визначити важливості цих компетенцій як найбільш повторюваних, що є необхідною теоретико-методологічною складовою впровадження компетентнісного підходу в системі державного управління;

- інформаційне наповнення методів ділових ігор і ситуаційних завдань як найважливіших для оцінки управлінських компетенцій методів у рамках компетентнісного підходу, що сприятиме кращій адаптації цих методів у системі державного управління України;

*набули подальшого розвитку:*

- поняття організаційної зрілості в системі державного управління, зокрема, деталізовано послідовність ідентифікації основних процесів та інформаційних потоків в органах державного управління, найтипівіші системні помилки функціонування інформаційних потоків, а також перелік основних факторів успіху стосовно процесів і процедур в органах державного управління;

- підходи до співвідношення управлінських технологій та ключових функцій управління, з метою встановлення часової послідовності їхнього використання для формування цілісної системи в рамках державного управління України;

- застосування технології управління проектами в системі державного управління у вигляді детального структурування проектів створення асесмент-центру, ситуаційного центру, а також форсайт-центру, що сприятиме прискоренню впровадження цих важливих технологій у державному управлінні України.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що наукові положення й висновки дисертаційної роботи можуть бути використані в дальших наукових дослідженнях проблем оптимізації системи державного управління України. Практичне значення роботи вбачається, насамперед, у використанні її наукових результатів з метою підвищення ефективності діяльності структур державного управління, зокрема центрів підвищення кваліфікації керівних працівників органів державної влади, а також для переформатування інституційного дизайну системи державного управління за допомогою впровадження системи сучасних управлінських технологій.

Матеріали дисертаційного дослідження знайшли своє відображення в організаційно-правовій і нормотворчій діяльності Чернівецької обласної ради (довідка про впровадження № 01-12/39-773 від 1 серпня 2014 року); у роботі Тернопільського регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій при розробці навчально-методичних матеріалів щодо підвищення кваліфікації державних службовців (довідка про впровадження № 157 від 13 серпня 2014 року); в діяльності Управління державної служби Головного управління державної служби України в Тернопільській області (довідка про впровадження № 29 від 29 серпня 2014 року), в організаційно-правовій та нормотворчій діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (довідка про впровадження № 04/94-14 від 25 вересня 2014 року).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею, теоретичні та прикладні результати якої отримано особисто здобувачем. Розробки та ідеї співавтора публікацій у дисертаційному дослідженні не використовувались.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові результати дисертації апробовано в рамках українських та міжнародних науково-практичних конференцій, зокрема: Всеукраїнської науково-практичної конференції «Молодь в євроінтеграційних прагненнях України» (20 лютого

2014 року, м. Івано-Франківськ); IV Міжрегіональної науково-практичної конференції «Україна на шляху до реформ: політико-правові проблеми сучасності» (14 березня 2014 року, м. Івано-Франківськ); XIV Міжнародного наукового конгресу «Публічне управління XXI ст.: від суспільного діалогу до суспільного консенсусу» (27–28 березня 2014 року, м. Харків); науково-практичної конференції за міжнародною участю «Модернізація системи державного управління: теорія та практика» (11 квітня 2014 року, м. Львів); V Всеукраїнської міжвузівської конференції студентів та молодих вчених «Становлення публічного адміністрування в Україні» (25 квітня 2014 року, м. Дніпропетровськ).

**Публікації.** Результати проведених досліджень, теоретичні та методологічні положення викладені в 14 друкованих роботах, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях; 1 стаття – в іноземному науковому виданні; 2 публікації в інших наукових виданнях; 6 тез доповідей на конференціях.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 241 сторінку, із них основного тексту – 195 сторінок. Дисертація містить 4 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел із 412 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ТА МІСЦЕ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

## 1.1. Сутність та зміст технологій управління

Термін «технологія» досить поширений у вітчизняній науковій літературі. У прикладних дослідженнях цей термін та його похідні використовують незалежно від галузевої спрямованості і характеру проблематики. З огляду на це, необхідно простежити і проаналізувати всі ключові моменти історії поняття технології: від його початкового трактування до того, яке сформувалося в радянський період, тобто тієї інтерпретації, яку на сучасному етапі визнають недостатньою і піддають переосмисленню. Треба виділити і проаналізувати також причини історичної деактуалізації тих трактувань, замість яких формувалися нові.

Сучасне розуміння технологій у системі державного управління, по суті, є прямою екстраполяцією поняття «технологія» в сферу «державного управління». Глибше цей зв'язок можна простежити, якщо звернутися до філософського розуміння техніки, яке, в свою чергу, багато в чому ґрунтується на значенні давньогрецького слова «τέχνη» («техне») – зазвичай перекладається як «мистецтво»; давньогрецьке тлумачення «λόγος» («логос») – думка, причина, методика, спосіб виробництва, що означає комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів [332].

Це значення, по суті, покладено в основу традиції, яка йде від античної філософії, де поняття технології розкривалося через дію, засновану на знаннях і вміннях, і протиставлялося природній стихії.

Зокрема, на думку німецького філософа Карла Ясперса, «техніка – це сукупність дій знаючої людини, спрямованих на панування над природою; їх мета – дати життю людини такий вигляд, який дозволив би їй зняти з себе тягар злиднів і отримати необхідну форму навколишнього середовища. Технологія виникає, коли для досягнення мети вводиться додатковий засіб.

Безпосередня діяльність, як подих, рух, прийняття їжі, ще не є технологією. Сенса технології полягає у звільненні від влади природи [392].

Наприклад, в юридичній літературі близьким за значенням до терміна «технологія» є «техніка». Якщо техніка відповідає на питання: за допомогою яких прийомів та засобів повинні здійснюватися ті чи інші технологічні дії, операції, то технологія відповідає на запитання: як робити, в якій послідовності здійснювати певні операції [216].

Технологія полягає у методах, прийомах, режимі роботи, послідовності операцій і процедур, вона тісно пов'язана з необхідними для їхньої реалізації засобами, обладнанням, інструментами, матеріалами.

Погоджуємося з Я. Братівником та І. Герчиковою у тому, що в сучасній науці сформувалася думка, за якою технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів. Оскільки предметом і, відповідно, вихідним матеріалом управлінської праці є інформація, то технологію менеджменту, наприклад, можна визначити як комплекс методів обробки управлінської інформації з метою вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [42 ; 68].

Технологія – це модель діяльності, де підсистемами виступають етапи та процедури, а елементами – операції. Технологія абстрагується від змісту процесу, від конкретних дій, необхідних для його розвитку. Зміст технологізації полягає у тому, щоб найдоцільнішим способом упорядкувати процедури та операції, які забезпечують хід процесу або класу процесів.

Процес, що супроводжує застосування технології, називають технологічним процесом. Його основою є, по-перше, алгоритм дій (операцій), тобто точний припис щодо послідовності операцій, які перетворюють об'єкт і переведуть його в очікуваний стан. По-друге, операції як найпростіші дії, спрямовані на досягнення конкретної мети, а також технологічні процедури, що представляють сукупність цих операцій, об'єднаних певною спільною метою. По-третє, інструменти та засоби, які допомагають досягти визначених цілей при застосуванні певної технології.

Алгоритмічний підхід не є всемогутнім, хоча його роль велика і постійно зростає. В процесі управління важливим є й інший підхід – евристичний. Сфери дії алгоритмічного та евристичного підходів визначає ступінь структурованості керованих об'єктів. Для добре структурованих об'єктів більш доцільним є алгоритмічний підхід, для неструктурованих – евристичний підхід.

У технологічному процесі зазвичай виділяють такі процедурні етапи: формулювання мети впливу на основі збору інформації і визначення проблеми; вироблення та вибір способів впливу; організація та застосування впливу; оцінка та аналіз результатів впливу. Часто технологічний процес асоціюється з самою технологією. Однак технологія може існувати, але не застосовуватись. І тільки застосування технології супроводжується технологічним процесом.

Технологізація діяльності людини, розвитку і функціонування суспільства, всього соціального простору актуалізувала питання про визначення сутності *управлінських технологій* як соціального явища. Тому в рамках цього дослідження акцентуємо увагу на технології управління як видів соціальних технологій.

Соціально-технологічна проблематика від кінця XIX ст перебуває у центрі уваги наукової спільноти. Вже К. Маркс, розглядаючи технологію як спосіб активних відносин людини з навколишнім світом, включав до її складу не лише природні процеси, але і суспільні умови, а також духовні уявлення, які з них випливають. Можна стверджувати, що в марксистській традиції (К. Маркс, Ф. Енгельс, А. Грамші, Д. Лукач та ін.) розроблено фундаментальні поняття, які сприяють з'ясуванню сутності, змісту та ознак соціальної технології. Йдеться, зокрема, про розуміння соціальної діяльності як процесу, що має усвідомлений і цілеспрямований характер, як об'єкта волі й усвідомлення людини, що актуалізує певні потенціали людської діяльності відносно природи і соціального середовища (трансформація, перетворення, управління), про трактування праці як форми соціальної практики, їхній

логічний ланцюжок, послідовність дій, що передбачені заздалегідь, необхідні для досягнення мети або проекту [179].

Тим часом марксистська історико-матеріалістична концепція, а також близький до неї за низкою онтологічних, епістемологічних і методологічних позицій класичний еволюціонізм (О. Конт, Г. Спенсер, Л. Морган, Е. Дюркгейм, Ф. Тьонніс та інші), виходили з постулату про принципову пізнаваність законів історії й суспільного розвитку, передбачення майбутнього за допомогою наукових досліджень. Це вело за собою певні наслідки. Зокрема, йшлося про можливість революційного втручання в соціальні процеси, сприяння штучному пристосуванню суспільних структур, інститутів до уможливлено сконструйованого ідеалу. Соціальні технології в цьому випадку виступали інструментарієм, що допомагав досягти утопічних цілей соціальних конструкторів (інженерів) засобами жорсткої нормативної регламентації соціальної діяльності.

Виникнення реформованого марксизму (К. Каутський, Е. Бернштейн та ін.), головно, немарксистського соціалізму (Дж. С. Мілль, С. і Б. Веббі та ін.), переводить соціально-технологічну проблематику в нову площину. Саме у цей період виникає поняття соціальної інженерії як специфічної діяльності щодо наукового забезпечення управління. Її завданнями є виробити конкретні технології реалізації не революційних, а еволюційних, поетапних інституційних змін. Соціальні технології знаходять значення і сенс інструментів державної політики щодо збереження цілісності і підтримки стабільності соціального організму, розв'язання гострих суперечностей, гармонізації суспільних відносин [163].

Еволюція поняття технологій у системі державного управління пов'язана з формуванням ідейно-теоретичних основ соціальних технологій. Видатні соціологи ХХ ст. М. Вебер, Т. Парсонс, П. Сорокін, Р. Мертон та ін. вважаються теоретиками соціальних технологій. Зокрема, М. Вебер заклав основи теорії соціальної дії, Т. Парсонс доповнив ідеї соціальних змін і соціальних дій структурно-функціональним підходом, П. Сорокін

проаналізував важливі сторони еволюційного реформування суспільства, Р. Мертон, розвиваючи ідеї П. Сорокіна та Т. Парсонса, досліджував універсальний характер проблеми соціальної функціональності.

Проблеми соціальної інженерії та соціальних технологій у теоретичному і методологічному аспектах опрацьовано в роботах Р. Паунда, М. Істмена, К. Поппера, К. Манхейма й інших західних учених. Також у них наголошено на поетапній соціальній інженерії, що передбачає локальні масштаби соціальних змін. Засобом внесення змін вважаються соціальні технології, які, на думку К. Поппера, є конкретні алгоритми діяльності, проекти, сукупність заходів, вивіреніх практичним досвідом, акумулятори емпіричного інституційного досвіду, інструменти наукової політики.

Згідно з К. Манхеймом [184], соціальні технології – це сукупність методів, що роблять вплив на поведінку людини в руках уряду сильним засобом соціального контролю. Головне в тому, аби зробити соціальну технологію контрольованою, перетворити її на емпіричний засіб лікування соціальних вад (групові конфлікти, етнічна і расова ворожнеча, безробіття, злочинність, порушення в адаптивних механізмах тощо).

Отже, поняття «соціальна технологія» від самого початку введення в науковий обіг виявляється тісно пов'язаним з державно-політичною проблематикою. Проте соціальна інженерія і соціальна технологія в середині ХХ ст мали не лише прихильників, але і противників. Зокрема, Ф.-А. Хайєк вбачав в них спроби побудувати суспільство відповідно до певної раціональної моделі (схеми), в якій немає місця для індивідуальної свободи. Він наголошував на принциповій неможливості створити план розвитку суспільства, заперечував проти соціально-технологічної проблематики, називав її сцієнтизмом [359].

Розширення можливостей соціальних технологій як методів і засобів цілеспрямованого, головно, управлінського впливу, відбувається у зв'язку з інституціоналізацією прикладної соціальної науки. З впровадженням нової методології соціальних досліджень поширюється біхевіористський,

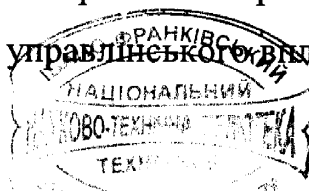


системний, структурно-функціональний, кількісний аналіз соціальних об'єктів і процесів.

До прикладу, представники біхевіористської соціології (А. Розенберг, Дж. Хоманс і інші) розробляли теоретичні концепції, здатні, на їхню думку, закласти підвалини соціальної технології як синтезу дослідницьких і практичних програм «модифікації соціальної поведінки». Технології розглядали як засоби впливу не на інститути і структури, а на реальні дії людей. Втім, основні одиниці біхевіористського аналізу (стосунки, цінності, взаємозв'язки) обмежували засоби і масштаби дії в державному управлінні. На думку Р. Бекхарда і Р. Херріса, людство дедалі більше ставало свідком зрушення в технології планованих змін, у яких акцент зміщувався із створення груп, міжгрупових відносин до процесів планування дій для всієї організації і довкілля, розроблення методів організаційного діагнозу і застосування загальних програм для вдосконалення роботи організацій.

Великий вплив на розвиток соціально-технологічної проблематики мала розробка теорії організацій (О. Богданов, С. Янг та ін.), теорії систем (Л. Берталанфі, М. Зелені, Н. Луман та ін.), теорії самоорганізації (І. Пригожин, І. Стенгерс, Г. Хакен та ін.). Це дало змогу з нових позицій розглянути взаємозв'язок суб'єкта й об'єкта управлінської взаємодії, здійснити облік саморегулюючого потенціалу соціальних об'єктів управління, окреслити підходи до формування концепції управління ними в режимі самоорганізації.

Не менший вплив на соціально-технологічну проблематику зробив структурний функціоналізм (Р. Алмонд, Р. Мертон, Т. Парсонс та ін.). Метою функціонального аналізу стає кількісна оцінка структурних змін, до яких та або інша соціальна система може пристосуватися не на шкоду своїм функціональним властивостям. Такий аналіз стає актуальним для вивчення способів збереження і регулювання систем, вибору найбільш оптимальних методів управління з впливу на них [163].



№ 528

Від 50-х років ХХ ст. у розвитку соціально-технологічного знання настав новий етап. З одного боку, в рамках неоеволюціонізму (Д. Стюард, М. Салінс, Е. Сервіс та ін.) зроблено спробу пояснити розвиток суспільства через призму технологічного детермінізму. Утверджено думку про те, що саме вирішення технологічних проблем визначає діапазон соціальних рішень.

З іншого боку, інтенсивно розкритиковано *«технологічну раціональність»*, що означала безмежну віру в розум, оптимізм у сфері планування, регулювання й автоматизації суспільних процесів. Стверджено, що інструментальна раціональність, яка прагнула до панування в інституційних формах за допомогою збільшення функціональних структур, механізмів управління (А. Гелен, М. Ландман), не змогла вирішити багатьох проблем. Вона сприяла тому, що *«технологізувала людські відносини»*, поширилась *«інструментальна свідомість»* (Г. Маркузе, Ч. Рейч, Т. Розак, А. Розенберг, Е. Фромм, М. Хоркхаймер та ін.). Констатовано, що соціальні технології перетворили суспільство на автоматизований апарат, а соціальні інститути – у відлагоджений агрегат соціального цілого, такого, що поглинув людину. Подолати згадані проблеми можна підтримуючи і розвиваючи інститути *«життєвого світу»* (світу соціальних стосунків, традицій, творчості) з боку *«системного світу»* (світу ділових, формалізованих стосунків) на економічному ринку і в державних інституціях (Ю. Габермас).

Зростання масштабів економічної діяльності, характер соціальних проблем у західних країнах сприяли розумінню того, що саме держава в умовах сучасного ринкового господарства виконує внутрішньо важливі функції розвитку виробництва, зростання добробуту населення, підвищення якості життя, регулювання конфліктів. Це стимулювало розробку проблематики, пов'язаної з формами, методами і технологіями державного управління. Значно розвиваються дослідження технологій ухвалення рішень, стратегічного планування, прогнозування, моделювання, організації, контролю, оцінки ефективності державних управлінських дій, мотивації в державному секторі тощо. Сюди можна віднести роботи І. Ансоффа,

В. Бокка, Дж. Габріса, Дж. Грейсона, П. Гаррі, Б. Карлоффа, В. Кінга, Д. Кліланда, Г. Кунца, М. Ландмана, Дж. Міллера, Т. Пітерса, Г. Саймона, Т. Санталайнена, Дж. Свідмора, С. Стюарта, М. Тріппа, Р. Уотермена, Г. Хейла, Лі Якокки та ін.

Від 70-х років ХХ ст. соціально-технологічна проблематика отримала розвиток у соціології управління соціалістичних країн. Зроблено спробу наділити соціальну технологію статусом автономної наукової категорії, розглядати її безвідносно до соціальної інженерії (Н. Стефанов, К. Ріхтаржик), що обгрунтовано ідеологічним неприйняттям останньої як емпірико-прагматичної концепції в буржуазній соціології, яка протистоїть історизму. Соціальні технології визнано найважливішим елементом механізму державного управління. На думку В. Афанасьєва [23], соціальна технологія – це «елемент механізму управління і засіб перекладу абстрактної мови науки на конкретну мову досягнення поставлених цілей». З точки зору болгарських учених: Н. Стефанова [320], – це «діяльність, в результаті якої досягається поставлена мета і змінюється об'єкт діяльності», М. Маркова [186] – «спосіб реалізації конкретного складного процесу шляхом розчленовування його на систему послідовних взаємозв'язаних процедур і операцій, які виконуються однозначно».

Соціальні технології розглянуто як спосіб (логічна схема, модель) досягнення цілей, інструмент контролю соціальної зміни, раціональні конструкції (моделі), інструменти пізнання і управління, які дозволяють перетворювати соціальні об'єкти. Проте поза розглядом залишено власне субстратні, гуманітарно-особистісні аспекти соціотехнологізації, пов'язані з аналізом протиріч, дисфункцій самої сконструйованої реальності (інститутів, організацій, груп), «оперуючих структур» і діяльності, що відбувається в їхніх рамках, недостатньо досліджено власне функціональну природу соціальних технологій.

В кінці 80-х – на початку 90-х років ХХ ст. в світі зріс науковий інтерес до соціально-інженерної і соціально-технологічної проблематики. Це

зумовлено зростанням кризових явищ у суспільстві, що супроводжувалося втратою керованості, звуженням сфери свідомого впливу на соціально-економічні і культурні процеси [163].

Сучасна наукова література надає можливість термінологічного аналізу поняття «*соціальна технологія*» з позицій таких трьох підходів:

1. *Широкий загальнонауковий філософський підхід*, згідно з яким уся «людська культура трактується як універсальна технологія» [70], в контексті якої «засоби регуляції життєдіяльності людських колективів, виражені у відповідних ціннісно-нормативних системах і соціальних інститутах, можуть бути охарактеризовані як соціальна технологія» [185].

2. *Спеціально-науковий, кібернетичний підхід*, у рамках якого соціальна технологія постає способом, що раціоналізував людську діяльність, перш за все, управлінську [35]. Раціоналізація способу діяльності націлена на оптимізацію суспільних процесів: соціальних відносин, соціальних комунікацій, як форми управлінської дії. Розвиваючи думку Д. Белла, можна сказати, що соціальні технології – це методики впливу організуючих суспільних начал, зокрема корпоративної еліти, на конкретні колективи, групи людей, які зайняті у виробничій діяльності, зокрема й у формуванні та реалізації інвестиційних проектів.

3. *Вузькоспеціальний підхід з позицій соціології управління*, який полягає у способі впливу на колектив з метою оптимізації виробничої діяльності, й у матеріальній, і духовній сфері, та відповідає критеріям науковості й раціональності, прийнятим у цій культурі.

Основними концепціями соціальної технології називають інструменталістську, соціально-детерміністичну і концепцію «автономної технології», навколо яких зосереджена більшість дискусій про природу технології. Інструменталістська концепція припускає, що технологія – це лише засіб досягнення мети. Соціально-детерміністичний підхід представлений переважно істориками і соціологами (Н. Віг, Дж. П. Грант): технологія не є нейтральним інструментом для розв'язання проблем, але вона

виражає соціальні, політичні і культурні цінності. У технології втілюють не тільки технічні судження, але й ширші соціальні цінності й інтереси тих, хто її проектує і використовує.

Згідно з концепцією *«автономної технології»* (М. Вебер, К. Поппер) соціальну технологію розглядають як самоврядну силу. Наприклад, М. Вебер, перебуваючи на цих позиціях, характеризує її як соціальну релігію. А К. Поппер, розвиваючи цю концепцію, включає частину географічного середовища до складу технологічної дії, і в результаті вона перетворюється на чинник внутрішнього змісту суспільного життя [387].

На сучасному етапі суспільного розвитку існують різні підходи до визначення сутності соціальних технологій. Зокрема, їх розкривають як:

- систему методів виявлення і використання прихованих потенціалів соціальної системи відповідно до цілей її розвитку, соціальних нормативів [121];
- сукупність операцій, процедур соціального впливу на шляху отримання очікуваного соціального результату (зміцнення соціальної організації, покращення умов життя людей, запобігання конфлікту тощо) [121];
- комплекс прийомів, які забезпечують досягнення сприятливих умов життя, організованості, ефективної взаємодії, задоволення суспільного інтересу, що повною мірою відповідає вимогам соціального часу [189];
- науково обґрунтовану програму діяльності, у результаті якої поставлена мета може бути досягнута оптимальним методом [320];
- діяльність, у результаті якої досягають визначеної раніше мети та змінюють об'єкт діяльності [324];
- відповідний спосіб здійснення людської діяльності з досягнення суспільно значущих цілей [107];
- спеціально організовану галузь знань про способи і процедури оптимізації життєдіяльності людини в умовах посиленої взаємозалежності, динаміки і оновлення суспільних процесів [120];

- метод управління соціальними процесами, що забезпечує систему їхнього відтворення у певних параметрах якості, бажані властивості, обсяги, цілісність діяльності тощо [120];
- систему методів виявлення і використання прихованих потенціалів соціальної системи отримання оптимального соціального результату при найменших управлінських витратах [121];
- засіб реалізації конкретного складного процесу шляхом його поділу на систему послідовних взаємопов'язаних процедур і операцій, що виконуються більш чи менш однозначно і мають на меті досягти високої ефективності [150].

Узагальнивши погляди науковців, М. Плотников і С. Смельцова виокремлюють такі підходи до соціальних технологій як об'єкта наукового дослідження:

- епістемологічний піхід, що розглядає соціальну технологію як систему знань (Л. Дятченко, І. Зайнишев, В. Луков, Б. Суслаков);
- діяльнісний підхід, під яким розуміють діяльність соціолога-практика (М. Марков, А. Пригожин, Н. Стефанов, В. Щербіна);
- інструментальний підхід як засіб соціальних перетворень (В. Афанасьєв, Е. Желніна, А. Зайцев, Л. Іонін, О. Левіна, Г. Никредін, Е. Розанов, Ж. Тощенко, А. Шиян);
- утилітарний підхід, тобто інноваційний метод оцінки і використання соціальних об'єктів (В. Іванов, Е. Капітонов, В. Патрушев) [309].

Російський соціолог Д. Гавра розмежовує розуміння соціальної технології в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі соціальна технологія, як і технологія взагалі, є діалектичною єдністю певного плану, програми практичної діяльності і самої діяльності з реалізації цієї програми. У вузькому сенсі під соціальною технологією можна розуміти або тільки програму взаємопов'язаних дій (процедур і операцій з досягнення заданого соціально значущого результату), або власне сукупність дій із реалізації програми [63].

Отже, соціальна технологія – це визначення науково обґрунтованих способів реалізації образу майбутнього суспільного стану. Соціальна технологія безпосередньо пов'язана з проектуванням, яке формує образ майбутнього суспільного об'єкта, розраховує принципову можливість його досягнення. Соціальна технологія визначає способи досягнення образу майбутнього об'єкта. Використання ж цих способів для реалізації образу і створення бажаного об'єкта є предметом соціальної інженерії. Утворюється ланцюг: *проектування – технології – інженерна діяльність*. Об'єктом технологізації можуть стати різні сфери людської діяльності.

Розглядаючи специфіку соціальних технологій, треба виокремити такі *характерні ознаки та особливості* соціальних технологій, які відрізняють їх від промислових [120]:

- соціальним технологіям властива набагато менша детермінованість і жорсткість;
- соціальні технології є складнішими, оскільки відображають фрагменти суспільства у всьому їхньому структурно-функціональному різноманітті;
- соціальні технології треба розглядати як інституціональні утворення, які характеризуються функціями, механізмами та нормами;
- для соціальних технологій характерна більша <sup>а</sup>варіабельність та різноманітність.

На широке використання соціальних технологій і підвищення їхньої ролі в сучасному суспільстві впливають і різноманітні функції. Під функціями соціальних технологій розуміють той конкретний результат, якого досягають при їхній практичній реалізації в суспільстві.

Основними характеристиками соціальних технологій, за О. Віноградською та Л. Беловою, є [330]:

- 1) універсальність, яка припускає можливість застосування соціальної технології на різних за чисельністю і специфікою об'єктах для вирішення приватних однорідних завдань;

- 2) конструктивність (націленість на розв'язання конкретних проблем перевіреними й обґрунтованими способами);
- 3) результативність (орієнтація на кінцевий, перевірюваний результат);
- 4) оперативність (можливість реалізувати технологію в оптимальні терміни);
- 5) відносна простота (соціальна технологія повинна містити проміжні етапи, операції і бути доступною для фахівця певної кваліфікації);
- 6) надійність (наявність деякого запасу міцності);
- 7) гнучкість (здатність адаптації в умовах, що змінюються);
- 8) економічність (економічна доцільність, оскільки технологія може бути ефективною, але не економічною);
- 9) зручність в експлуатації.

Названі характеристики якоюсь мірою можуть бути критеріями ефективності розробленої технології.

Погоджуємось з Ю. Сурміним у тому, що з активним розвитком Інтернету термін «соціальна технологія» набуває ширшого трактування. Зокрема, соціальними технологіями також називають будь-які комунікації – Інтернет або мобільні пристрої. Прикладами є соціальні програми (наприклад, блоги, соціальні мережі) і комунікаційні можливості (наприклад, веб-конференції), які орієнтовані на соціальну взаємодію [324].

Отже, можемо виокремити основні функції соціальних технологій: нормативну; стабілізації та розвитку; раціоналізації та ефективності; систематизації; регулятивно-управлінську; перетворювальну. Дієвість такого кола функцій виявляє себе доволі неоднаково стосовно різних соціальних технологій. Зокрема, одні соціальні технології своє сутнісне навантаження виявляють здебільшого в якихось певних функціях. В таких випадках інші функції «поводяться» досить фрагментарно.

*Технологія управління* є одним із видів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, а її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій управління, можливостей та елементів



управлінської діяльності. Істотними моментами в управлінській технології є дослідження й опис раціональних шляхів реалізації процесів управління за допомогою відповідних операцій і процедур. Втім, описати алгоритми функціонування систем управління і визначити всю сукупність методів впорядкування інформаційних та організаційних взаємодій, які складають процес управління, складно, і сформулювати однозначно не вдається [144].

За В. Івановим та В. Патрушевим, технологізація у сфері управлінської діяльності проходить три етапи:

- 1) теоретичний – визначення мети, об'єкта технологізації; розщеплення об'єкта управління на складові та з'ясування внутрішніх зв'язків;
- 2) методичний – вибір методів, засобів одержання інформації, її обробки, аналізу та трансформації у конкретні висновки та рекомендації;
- 3) процедурний – організація практичної діяльності з розробки технологій управління [120].

Різноманіття підходів до визначення суті управлінських технологій зумовлює доцільність їх поділу на три групи. По-перше, технологію управління розглядають як технологію прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їхнього розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій [236].

По-друге, технологію управління трактують як процес поділу управління на окремі процедури й операції для подальшої регламентації виконання окремих завдань із метою ефективного досягнення встановлених цілей організації [233].

По-третє, технологія управління – це послідовність виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації [311].

Поширення управлінських технологій є наслідком посилення системності управління, його наукового осмислення і спробою широкого використання типового, вивіреного досвідом, що дає високі результати [92].

І. Герчикова [68] переконливо зазначає, що технологія управління – це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації управлінських рішень. До цього процесу зводиться вся діяльність керівника організації. Технологічний процес управління складається з низки послідовних дій, етапів, кульмінацією яких є ухвалення рішення. Необхідність у розв’язанні виникає при наявності проблеми чи ситуації, що виявляється як наслідок розходження між реальністю і необхідним (бажаним) станом системи. Технологічний процес прийняття і реалізації рішення (технологія управління) складається з послідовних етапів, кількість яких може бути різною. Все залежить від ступеня їхньої деталізації і суміщеності.

Як стверджують науковці В. Гончарук, А. Патліс, технологія управління відображає зміст управління, характеризується процесами руху та обробки інформації і визначається складом та порядком виконання управлінських робіт, під час яких ця інформація перетворюється і впливає на об’єкт управління. Звідси й одне з призначень технології управління – встановлення раціональної схеми взаємодії структурних підрозділів та окремих виконавців у процесі управління [74].

Сучасні провідні фахівці у сфері менеджменту Д. Новиков, А. Іващенко технологію управління визначають як систему операцій і процедур, які виконують керівники, фахівці й технічні виконавці в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і засобів [144].

Важливими в управлінській технології є дослідження й опис раціональних шляхів реалізації процесів управління за допомогою відповідних операцій і процедур. Втім, описати алгоритми функціонування систем управління і визначити всю сукупність методів виконання та впорядкування інформаційних перетворень і організаційних взаємодій, які

складають процес управління, складно, і сформулювати однозначно не вдається.

На думку І. Альтшулера [3], метою технології управління є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату, а основна функція технології управління полягає у забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесів управління.

Технологія управління – регламент виконання процесу управління, який визначає порядок прийняття управлінських рішень і найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці [394].

Як правило, нові управлінські технології можна впровадити на підставі організаційного проектування. Для цього потрібно: визначити склад і структуру колективу виконавців; сформулювати мету діяльності цього колективу; описати правила роботи людей і підрозділів; навчити їх цих правил. Формально результатом організаційного проектування є сукупність текстових документів – положень, інструкцій, регламентів.

Чітке функціонування органу управління вимагає поділу процесу управління на операції, а ефективна організація управління – належного комбінування операцій. Кожну операцію необхідно пов'язати з попередніми операціями цього циклу процесу управління. Виконання операції має бути пов'язане з виконанням інших операцій.

Поняття «технологія управління» тісно пов'язане з алгоритмізацією процедур та операцій у рамках функцій управлінської системи [125].

Державно-управлінська діяльність передбачає виконання багатьох процедур та операцій, які можуть бути згуртовані відповідно до рівня ієрархії та особливостей об'єкта управління. З огляду на це, Н. Мельтюхова [192] виділяє такі процедури та операції державного управління:

1. На рівні держави:

- виконання зовнішніх і внутрішніх функцій;
- діяльності та взаємодії гілок влади;

- прийняття державних нормативно-правових актів;
- регулювання загальнодержавних процесів (соціальних та інших).

## 2. На рівні регіону:

- контролю за додержанням норм Конституції України та законів;
- регулювання соціально-економічного розвитку території;
- взаємодії органів державного управління і місцевого самоврядування;
- діалогу органів влади із громадянським суспільством.

На рівні регіону органи влади здійснюють діяльність щодо організації соціально-економічного розвитку, забезпечення дотримання Конституції і законів України, реалізації прав та свобод людини і громадянина. Стосовно додержання прав і свобод людини проводять такі заходи:

- щодо права на життя – сприяння розвитку медичної допомоги, покращення умов життя людей шляхом розвитку комунального господарства, боротьба зі злочинністю, захист прав споживачів та довкілля, рятування людей у разі стихійного лиха тощо;
- щодо права на вільний розвиток особистості – сприяння діяльності закладів освіти і культури, розвитку усіх видів мистецтва, народної творчості, створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку;
- щодо права на працю – контроль за забезпеченням захисту тих, хто працює, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, за якістю проведення атестації робочих місць; організація інформування населення про потребу підприємств, організацій і установ усіх форм власності у працівниках; контроль за оплатою праці не нижче встановленого державного мінімального розміру; розроблення і реалізація територіальних програм зайнятості населення та ін.

Погоджуємось з твердженням Н. Мельтюхової у тому, що кожна з наведених дій потребує ретельнішого опрацювання, формування технології здійснення відповідно до умов, що притаманні різним галузям та сферам діяльності [192].

На думку Р. Вайноли [54], технологізація соціального простору останнім часом є чинником забезпечення функціонування суспільства, при цьому соціальні технології великою мірою виступають як ресурс, використання якого дає змогу не тільки вивчати та передбачати соціальні зміни, але й активно впливати на процес соціального розвитку суспільства, отримувати прогнозований соціальний результат.

Як стверджують дослідники Ю. Сурмін, М. Туленков, те, що сьогодні відбувається в сфері соціальних технологій, можна визначити як технологічну революцію, що викликана до життя сукупністю важливих технологічних чинників. До них належать: швидке оновлення сфер суспільного життя, тобто динаміка соціальних змін; глобальна демократизація суспільних систем; процес переходу цивілізованих суспільств до інформаційної сфери існування; визначення соціального простору як основного об'єкта технологізації [324].

За визначенням В. Іванова та В. Патрушева, технологія управління – це системно здійснювана послідовність дій з метою вибору доцільних процедур і виконання вхідних інформаційних перетворень і організаційних впливів, зіставлених із властивими такому ж класу технологічними ситуаціями. Виконання цих процедур і впливів забезпечує перетворення соціальної системи в бажаний стан.

Використовують такі методи розв'язання проблемної ситуації засобами управлінських технологій: реагування на ситуацію; пошук аналогів станів; дослідження стану; вибір процедур перетворення в такій ситуації.

Однією з важливих умов упровадження будь-якої технології управління є впорядкованість системи – несуперечність діяльності її елементів, тобто те, наскільки її функції не заважають, не протидіють одна одній. Підвищення ступеня впорядкованості збільшує стійкість системи, але знижує здатність до еволюції. Основна функція управлінської технології полягає в забезпеченні взаємозв'язку процесів із функціями управління: плануванням, організацією, мотивацією і контролем тощо [120].

Впровадження управлінських технологій веде, як правило, до зростання ролі регламентів діяльності; підвищення ступеня стандартизації, алгоритмізації, уніфікації, універсалізації, інформатизації управління, розвитку технічної інфраструктури; вдосконалення техніки і технологій, розширення ефективності управлінських впливів: їхньої якості, інтенсивності, координації; підвищення рівня узгодження різних інтересів у процесах прийняття управлінських рішень та ін. [310].

К. Манхейм у свій час слушно зазначав, що управлінські технології «самі по собі не можуть бути ні хорошими, ні поганими» [184]. Проблема в тому, як буде використано управлінську технологію, чи буде вона орієнтована на соціально значимі або антигуманні цілі. Отже, на результати застосування управлінської технології вирішальний вплив роблять спочатку закладені в неї принципи. У цьому сенсі управлінські технології мають бути синтезом технократичних і гуманітарних методів та підходів. Іншими словами, бути спрямованими на вивільнення позитивної соціальної енергії, надання суспільству, групам, індивідам більшої свободи, самостійності за допомогою створення системи сприятливих організаційно-правових умов індивідуальної і колективної активності.

Усе це приводить до думки, що управління в сучасних умовах не може бути або тільки евристичним, або тільки алгоритмічним процесом. Немає також підстав думати, що в майбутньому один із двох підходів стане домінувати. В управлінні поряд зі строго науковими методами і засобами велику роль відіграють інтуїція, фантазія, творчість, мистецтво. Органічне поєднання досягнень евристики з теорією алгоритмів дає можливість розробити евристичні алгоритми як набір правил для конструювання, порівняння, аналізу і вибору варіантів можливих рішень [120].

Отже, технологія управління – це система методів, за допомогою яких створюють і матеріалізують нововведення в процес управління, обумовлюють якісну зміну алгоритму прийняття управлінських рішень та визначають найефективніші інструменти впровадження їх на практиці.

Технології управління спрямовані також на розширення стратегічного мислення, розвиток творчих здібностей, зокрема, розкриття нових горизонтів проблеми з позицій майбутніх і сучасних механізмів її вирішення та відкриття нових можливостей.

## **1.2. Класифікація сучасних технологій управління**

Різноманітність сучасних технологій управління зумовлена багатогранністю соціального світу, соціального життя.

Класифікація державно-управлінських технологій може бути здійснена за різними підставами – видами, рівнями, сферами застосування тощо: за масштабом об'єкта, що піддається впливу, можна виділити технології глобального характеру, соціальні технології стосовно до суспільства загалом, різних сфер громадського життя, соціальної структури, соціальних інститутів, процесів, явищ.

За сферами застосування технології управління поділяють на специфічні соціальні технології регулювання, розв'язання проблем сфери виробничо-економічних, суспільно-політичних, духовно-культурних і соціально-побутових відносин. У статистиці зазвичай виокремлюють галузі (сфери) народного господарства — транспорт, сільське господарство, наука, охорона здоров'я, зв'язок, освіта та ін. Це також диференціює соціальні технології, насамперед, технології керування, контролю, регулювання господарсько-економічних відносин.

За кордоном, а останніми роками і в Україні, набув поширення варіант розподілу управлінських технологій на різні види, який характеризується специфікою соціальних технологій, використовуваних переважно у бізнесі, державному управлінні й третьому секторі, тобто у сфері діяльності некомерційних неурядових організацій. Досить поширеним є трактування розмаїтості управлінських технологій, що диференційовані за предметом і об'єктом, результатом, одержувані за допомогою тих або інших соціальних

технологій, наприклад, технології одержання нової інформації, культурних цінностей, окремих побутових послуг та ін. [330]

Не менш цікавим є розподіл управлінських технологій за ознакою характерних властивостей розвитку і функціонування суспільства.

У західній соціологічній думці виділяють три основні групи управлінських технологій [410]: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації.

У роботі російського дослідника Е. Смирнова [311] з метою систематизації управлінських технологій запропоновано їхню дворівневу структуру. На першому рівні розташовані технології цільового управління, а на другому – технології процесорного управління. Вибираючи управлінську технологію, треба спочатку визначитися з вибором конкретної технології цільового управління, а потім як інструментарій використовувати відповідний набір процесорних технологій.

До складу технологій процесорного управління входять технології управління: за результатами; на базі потреб та інтересів; шляхом постійних перевірок і вказівок; у виняткових випадках; на базі штучного інтелекту і на базі активізації діяльності персоналу. В основі технології управління на базі штучного інтелекту покладено пріоритет відпрацьованої практики, статистики, сучасних економіко-математичних методів та інформаційних комп'ютерних технологій над іншими засобами і методами. Технологія управління на базі активізації діяльності персоналу заснована на пріоритеті стимулів і заохочень працівників. Кожна технологія цільового управління є ефективною при використанні разом із нею набору чотирьох процесорних управлінських технологій [311].

Є чимало спроб поділу технологій управління за видами. Як приклад можна навести виокремлення таких видів у сфері державного управління за рівнем управління (технології центрального, регіонального, галузевого, місцевого управління) і за специфікою керованих об'єктів (технології



діагностування, проектування, реформування; інформаційні, впроваджувальні, навчальні; інноваційні, організаційні, контролю та ін.) [322].

І. Калачев виділяє прикладні і спеціальні технології. До прикладних він зараховує технології: соціальної діагностики, соціальної адаптації, соціальних корекцій, соціальних стосунків. Спеціальні соціальні технології проявляються в середовищі комунікативних процесів, ділових стосунків, владних стосунків [129].

Інше групування відповідно до об'єктів представив А. Єгоршин [108]. Дослідник виокремив такі технології: розвитку особистісного потенціалу, формування команди, ухвалення управлінських рішень, розвитку міжособистісних відносин у групі, комунікативних мереж.

Ю. Резнік у своєму дослідженні [279] виділив такі групи технологій:

- технології аналізу та діагностики проблемних ситуацій в управлінні (соціокультурна діагностика);
- технології прогнозування соціокультурних процесів і явищ (соціокультурна прогностика);
- технології соціокультурного конструювання (розробка й обґрунтування різних проектів);
- технології впровадження соціокультурних інновацій і реалізації проектів управління (соціальна і культурна інноватика);
- технології організації ефективних соціальних комунікацій у сфері управління (переговори, розв'язання соціальних конфліктів, соціальне партнерство тощо).

Український соціолог В. Подшивалкіна [239] виділяє управлінські технології за сферами впливу на соціальні процеси, а саме:

- 1) ті, що формують певні соціальні процеси;
- 2) ті, що стимулюють (орієнтують на підтримку соціальних процесів);
- 3) ті, що стримують (ставлять певні межі соціальним процесам);
- 4) деструктивні (руйнівні), що спрямовані на підрив певних процесів.

Варто звернути увагу на окремі соціальні технології, які наводить М. Синиця, зважаючи на те, що сучасна соціальна теорія та практика розробили для певних видів людської діяльності і соціальних процесів відповідні технології, кожним з яких властиві неповторні риси:

- технології соціальних проблем державної та політичної влади, регіонального управління та місцевого самоврядування;
- інформаційно-аналітичні технології;
- соціальні технології територій, регіонів, різних об'єктів самоврядування;
- соціальні технології трудових асоціацій, реалізації можливостей трудових ресурсів, мотивації трудової діяльності, оптимізації внутрішньокolleктивних відносин, розв'язання конфліктів;
- антикризові технології;
- соціальні технології перетворення власності, зокрема, становлення, захисту й розвитку інтелектуальної власності;
- соціально-екологічні технології;
- соціальні технології дозвілля, розваг, відпочинку;
- методико-інформаційні технології боротьби зі злочинністю, іншими асоціальними формами дії, прогнозування їхніх причин і нових видів;
- технології глобальної модернізації;
- соціальні технології функціонування сім'ї, здорового способу життя, покращення охорони здоров'я;
- соціальні технології функціонування раціональної зайнятості, боротьби з безробіттям, соціального захисту;
- соціальні технології в сфері духовних процесів;
- соціальні технології маркетингових досліджень ринку, вивчення потреб, уподобань, схильностей споживачів;
- соціальні технології розробки та формування потреб споживачів;
- діагностичні технології [300].

Нові, або соціальні медіа породжують таке явище, як мобілізаційні технології, роль яких значно зростає в умовах ускладнення соціальних

зв'язків через зростання динамізму політичних процесів, коли підвищуються вимоги щодо вдосконалення соціального управління.

В останнє десятиліття на геополітичному просторі активізувалася така форма мобілізації, як протестний рух. У 2011 р. в Єгипті, Тунісі, Лівії, Ємені спалахнули громадянські повстання, в результаті яких відбулася зміна політичних режимів; у Алжирі, Іраку, Йорданії, Кувейті, Марокко й Омані зафіксовано потужні протестні виступи; у Лівані, Саудівській Аравії, Судані і Західній Сахарі також прокотилася протестна хвиля, хоча і в ослабленому вигляді; у США й Іспанії спостерігалися масові безлади. У Росії взимку 2011–2012 років зафіксовано сплеск протестних настроїв, викликаних незгодою протестувальників з підсумками виборів до Державної Думи 2012 року і бажанням показати активну громадянську позицію.

Потужні протестні рухи у сучасному світі зумовлені «глобальним політичним пробудженням», кризою легітимності сучасної моделі державної влади і її інститутів, активізацією громадських ініціатив, впливом ЗМІ і нових інформаційно-комунікаційних технологій, підйомом регіональних співтовариств. Особливо яскраво це виявилось в протистоянні влади та громадян в Україні в листопаді 2013 – лютому 2014 років.

Мобілізаційні технології виступають різновидом соціально-політичних технологій і є: а) механізмом політичного управління в ході взаємодії між суб'єктами комунікації; б) сукупністю процедур, операцій, прийомів, використовуваних для досягнення політичної мети; в) колективною активізацією населення за допомогою інтернет-ресурсів. Мобілізаційні технології використовуються і як інструмент протестних акцій, і як елемент самоорганізації громадянського суспільства [122].

Аналіз свідчить, що в соціальних технологіях люди вбачають засіб обміну своїми здібностями, потребами між духовним і матеріальним виробництвом. У цьому контексті важливими є гуманітарні технології.

Поняття *гуманітарних технологій* не можна вважати однозначним, усталеним та загальноновизнаним у своєму сенсі. Радше у його вигляді існує

певна тематика, яку дедалі активніше опановує сучасна соціально-філософська та політико-управлінська думка. Тому визначення змісту гуманітарних технологій, щоб взагалі оперувати цим поняттям, передбачає передусім виділення тієї проблемної області, яку гуманітарні технології позиціонують. Очевидно, що смисловим осердям гуманітарних технологій є феномен людини. Втім, цю засадничу очевидність настільки ж важливо врахувати, скільки й уникнути її впливу. Чи, точніше, аналітично розкласти загальну антропологічну презумпцію, пов'язану з поняттям «гуманітарного» взагалі.

У зв'язку з цим наведемо нижче смислові аспекти В. Шамрая [373].

За своєю спрямованістю гуманітарні технології можуть бути класифіковані так:

- 1) «технології залучення» – становлення і формування людини як культурно визначеної істоти. Найбільш поважний масив практик такого типу становлять освітні технології, які мають на меті залучити людину в історично посталу культурну реальність;
- 2) «технології кваліфікації», котрі передбачають людину як виконавця певної діяльності, справи. Це різноманітні техніки відбору, підготовки та оптимального використання кадрів (серед них і використання психологічних ефектів сумісності), тренінги з опанування певного типу дій тощо. Завдяки цій категорії технологій задовольняється запит на відповідні «людські ресурси» суспільного виробництва у широкому сенсі слова;
- 3) технології, пов'язані з політичною та управлінською діяльністю. Це різноманітні техніки здобуття електоральної підтримки, суспільного визнання, створення публічного іміджу, а також виконання задач управління. Спільним знаменником цих вельми розмаїтих технік є вплив на людську волю, досягнення або її прямої підпорядкованості, або прихильності щодо відповідних персон, інституцій та рішень;
- 4) організація процесів комунікацій між людьми та загалом комунікативної дії на людину. Через комунікацію особа стає учасником тієї чи тієї спільноти,

тому гуманітарні технології комунікації є одночасно формами участі людини у суспільстві та окремих його середовищах;

5) технології, що охоплюють різноманітні техніки «*підкування про себе*», самовиховання, самовідновлення тощо. Загальним результатом цієї категорії гуманітарних технологій є свідома особистість, яка здатна виробити і цілеспрямовано реалізувати певний життєвий сценарій.

Вже навіть із цього стислого переліку стає очевидним і різноманіття гуманітарних технологій, і певна їх суперечливість одна щодо іншої [373].

Головна особливість гуманітарних технологій полягає не лише в звернутості до смислового вмісту діяльності, в акценті на його розуміння, але і в усвідомленні та перетворенні ментальних структур суб'єктів управління, тобто їх образу думок, душевного складу, вірувань, які в своїй сукупності складають так званий *ментальний комплекс*. Тому гуманітарні технології у сфері управління слід розглядати, перш за все, як спеціально створені й емпіричні обґрунтовані схеми (логічно пов'язані набори методів, процедур і операцій) практичних і символічних дій, покликаних розпізнавати і перетворювати типові для цього співтовариства ментальні комплекси і символічні структури управлінської діяльності [279].

На слушну думку Ю. Резніка, гуманітарні технології, націлені реконструювати символічні структури (смиловий вміст) управлінської діяльності, необхідно розглядати в органічній єдності з іншим видом технологій – соціальними, які у свою чергу мають за мету перетворення реальних соціальних систем і інститутів, зокрема їхньої інфраструктури й організаційних форм. Втім, технології і першого, і другого типу мають свої окремі переваги та недоліки.

Отже, перевага соціальних технологій полягає в ефективності застосування для діагностики і проектування соціальних систем та здійснення інституційних змін. Недоліком, а точніше обмеженням цього класу (виду) технологій, є їхня орієнтація переважно на об'єкт, а не на суб'єкт управлінської діяльності, інституційний (нормативний) характер

змін, а також недооцінювання людського потенціалу і соціокультурних особливостей організаційних систем. Тому такі технології не дуже підходять сферам освітньої діяльності, соціальної роботи з різними верствами населення (з літніми людьми, сім'єю), організації роботи з молоддю та ін.

Перевагою гуманітарних технологій, безумовно, є їхній яскраво виражений акцент на збагнення і вдосконалення символічних структур управлінської та іншої професійної діяльності. Їхній недолік впливає з недооцінки інституційних аспектів здійснюваних соціокультурних перетворень, з надмірного акцентування уваги на особистісних проблемах суб'єктів управління.

Інтегративна природа управлінських технологій загалом якраз і зумовлена їхньою належністю одночасно до двох класів технологій – соціальних і гуманітарних, а також можливістю створення нових засобів діагностики і конструювання систем «змішаного типу» [279].

Вивчення інтегративної природи управлінських технологій спричиняє необхідність визначення методологічних засад дослідження сучасних технологій у системі державного управління.

### **1.3. Системність співвідношення державного управління та управлінських технологій**

Зміна векторів суспільного розвитку вимагає і реформування системи управління, і відповідної зміни способу мислення, ствердження нових ідей та концепцій. Усвідомити їх та впровадити в життя допомагає напружена праця теоретиків, політиків, можновладців і всіх громадян України.

Державне управління – це основний вид соціального менеджменту, в якому домінують свідомі елементи, де теоретично визначена стратегія перетворень відіграє провідну роль. Водночас, практика управління демонструє значні прояви стихійності, відсутність загальноприйнятої стратегії соціального розвитку, визнаних пріоритетів у здійсненні державної

політики. Зрозуміло, що теоретико-методологічний вакуум у державному управлінні заповнюється різними ситуативними підходами, методикою проб і помилок тощо [230].

Як справедливо стверджують українські методологи державного управління В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін, сьогодні гостро відчувається дефіцит теоретичних побудов щодо моделі розвитку українського суспільства в умовах реформ, глобалізації, європейської інтеграції, входу в постіндустріальну інформаційну цивілізацію [28].

Вироблення нової управлінської концепції можливе насамперед шляхом формування нової культури державного управління, що означає кропітку послідовну роботу у напрямку переформатування інституційного дизайну та впровадження нових дієвих управлінських підходів, способів та механізмів, спрямованих на зміну моделі взаємодії суспільства та держави, відновлення довіри суспільства до державних інституцій, підвищення соціальної та політичної активності громадян, їхньої участі у творенні державної політики [147].

Тому, як зазначає О. Суший, практичними кроками у цьому напрямку мають стати:

- реалізація нових комунікативних стратегій державного управління з чіткою акцентуацією на провідній ролі громадськості у розв’язанні місцевих проблем, її участі у процесі прийняття суспільно важливих рішень;

- створення сучасної системи розвитку людського потенціалу у державному секторі, зокрема підвищення професіоналізму у сфері державного управління, адаптація професійної підготовки керівників органів державної влади до реальних потреб суспільства та нових вимог часу [328].

Тобто основним трендом сучасного розвитку державного управління України є посилення залучення громадян до активної участі у розв’язанні загальнодержавних та місцевих проблем, посилення соціальної значущості інститутів та самого громадянського суспільства. Втім, це завдання належить до такої категорії, що легко сказати, та дуже важко реалізувати на практиці.

У сучасних умовах розвитку суспільства органи влади, і на місцевому рівні також, мають бути ефективнішими у своїй діяльності, зокрема з метою більш гнучкого реагування на потреби громадян. Забезпечення достатнього рівня ефективності та результативності у стратегічній перспективі є можливим за умов постійного вдосконалення, пошуку та використання новітніх технологій і методів організації роботи [145].

Отже, впровадження згаданого вище тренду потребує суттєвих змін у звичайній практиці здійснення державно-управлінської діяльності. Для системи державного управління характерними є процесуальні зміни, які полягають у застосуванні нових методів управління, серед них і нових управлінських технологій. Отже, якраз у такому ключі і потрібне застосування найкращого передового досвіду управління у вигляді *управлінських технологій*.

Зважаючи на суть державно-управлінської діяльності, до напрямів державного управління, які потребують суттєвих змін, належать такі елементи:

- оцінка компетенцій керівників органів державної влади;
- підвищення кваліфікації керівників органів державної влади;
- оцінка стану досконалості державно-управлінських процесів;
- оцінка стану інформаційної взаємодії, і всередині системи органів державного управління, і з громадянським суспільством;
- управління організаційними змінами щодо покращення конфігурації інститутів державної влади;
- організація збору, отримання, аналізу та запровадження в державно-управлінську діяльність пропозицій від громадян та їх груп;
- вдосконалення рівня командної роботи та єдності в діяльності політико-управлінської еліти;
- вдосконалення практики стратегічного управління, тобто розроблення та запровадження стратегій державного управління [230].

Джерелом розвитку будь-якої соціальної системи є практичні проблеми людини і суспільства [55]. Сучасні системи управління покликані ефективно



вирішувати такі проблеми, як бідність, безробіття, втрата здоров'я, насильство, захист інтелектуальної власності та інші. Це стосується й системи державного управління.

Отже, ефективне розв'язання вказаних системних проблем є цільовою направленістю впровадження сучасних технологій управління в системі державного управління. Сучасні технології управління повинні забезпечити створення сприятливих умов життєдіяльності коштом сприяння системному розв'язанню зазначених проблем.

Варто пам'ятати, що державно-управлінські рішення з будь-якого напрямку повинні бути обов'язково *підпорядковані логіці розвитку системи державного управління*. Рішення влади, які не відповідають цьому загальному критерію, можуть погіршити стан держави, посилити її дезорганізацію, шляхом формування випадкового ходу подій державного буття, що обумовлює не прогнозований характер державного управління [48].

Отже, збільшення ефективності державного управління, взаємодії громадянського суспільства з органами державної влади, підвищення якості й оперативності державно-управлінської діяльності, вимагають *єдиного системного підходу*, і в організаційному плані, і в нормативно-правовому забезпеченні.

У сучасному державному управлінні технології управління можуть слугувати способами ефективного розв'язання проблем, пов'язаних із вдосконаленням функціонування системи державного управління. Головним сенсом сучасних технологій управління є оптимізувати та раціоналізувати управлінський процес. Впровадження управлінських технологій дає змогу сьогодні понизити витрати на управління, збільшити ефективність управлінських заходів та підвищити їхню роль у житті суспільства [2].

Як показує аналіз зарубіжного досвіду, технології управління, органічно включені в систему державного управління, дають змогу системно упорядкувати управлінські процеси, забезпечити належну їх якість та

налагодити ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Тобто, саме сучасні технології управління здатні забезпечити процес модернізації системи державного управління на різних рівнях.

Із цього можна зробити висновок, що *технології управління* можуть бути *вписані в систему державного управління* тільки в тому випадку, якщо вони *узгоджені одна з одною та самі по собі є системою*.

З управлінської точки зору, *система технологій управління* як сукупність певних технологій має складатися з елементів, які здатні, з одного боку, *покрити всі функції управління*: планування, організація заходів, моніторинг, аналіз результатів, та всю *сукупність цільового призначення об'єктів управління* (системи державного управління) – з іншого боку.

Цільову направленість створення системи управлінських технологій вже визначено раніше як *проблематику* державно-управлінської діяльності в системі державного управління.

З метою забезпечення *стійкого управління* системою державного управління в ній мають бути представлені технології управління, співвідносні зі всіма наявними та потрібними *функціями управління*. Інакше відсутність технології, яка відповідає за будь-яку з функцій управління, може поставити під загрозу функціонування всієї системи державного управління.

Згідно з основами управління системами, функціонування будь-якої системи повинне підкорюватись певному *алгоритму* – системі послідовних дій, операцій у процесі вирішення завдання, досягнення конкретного результату. Це, безумовно, стосується й системи управлінських технологій. В ній окрему технологію треба розглядати як одиничну операцію, процедуру.

Управлінські технології, як і всі технології взагалі, повинні мати стандарти їхнього використання – тобто *норми*, дотримання яких уможливило досягнення певного результату внаслідок використання технологій. З огляду на суть управлінських технологій, *норми* їхнього використання повинні зводитись до *організаційних умов* їхнього впровадження: наявність адаптованого законодавства, розбудованої

інституційної інфраструктури. Інакше використання управлінських технологій в рамках системи державного управління не приведе до очікуваних результатів [223].

Впровадження системи управлінських технологій у державному управлінні обов'язково має враховувати багатогранні функціональні та інституційні зв'язки, які існують у системі державного управління.

Однією з особливостей зв'язків між технологіями управління є *інформаційна взаємодія*. Ця взаємодія є необхідною передумовою створення *алгоритму* послідовності застосування управлінських технологій у системі державного управління.

Взаємозв'язки між технологіями управління не повинні бути жорстко детермінованими, вони мають забезпечити рух системи державного управління до розвитку і самовдосконалення. *Гнучкість* взаємозв'язків між технологіями управління є передумовою пристосування їхньої системи до будь-яких змін зовнішнього оточення системи державного управління.

За висновками експертів сфери державного управління, у межах еволюційного процесу уряди та науковці низки країн сьогодні ведуть пошук нового синтезу принципів у сфері державного управління. Цей еволюційний ланцюжок створюють: доктрини, побудовані на традиційній «теорії бюрократії за Вебером»; парадигми «нового державного менеджменту» та принципи «теорії чутливого врядування» [37].

Практика впровадження сучасних управлінських технологій у системі державного управління повинна базуватися на міждисциплінарних підходах, що передбачають інтеграцію в єдину систему багатьох наукових галузей знання для розв'язання комплексних за своїм характером проблем дослідження, які дозволяють забезпечувати цілісне уявлення про системні способи їхнього вирішення.

Вирішуючи глобальні проблеми, треба використовувати всю сукупність наукових методів, якими володіє наука. Наприклад, великого значення набув системний аналіз при моделюванні глобальних проблем. Глобальне

моделювання ґрунтується на концепції міждисциплінарної цілісності всього процесу вивчення глобального об'єкта, на принципі системної інтеграції знання з загальнофілософських позицій. Особливого значення у розв'язанні глобальних проблем набуває встановлення їх зв'язку з прогресивними тенденціями розвитку людської цивілізації і у матеріальній, і в духовній сфері, зокрема і в науці та культурі управління.

Сучасний світовий рівень державного управління передбачає, що об'єктом управлінської діяльності, поряд із процесами та людьми, є *організаційна культура* різних типів. Вважають, що оволодіння новими управлінськими технологіями неможливе без опанування організаційно-культурних засада, які дають комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування організації з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей у контексті багатофункціональності та динамічності цих процесів.

*Культуру управління* розуміють як усестороннє знання, використання знань з багатьох наук, новітніх досягнень і їхнє використання під час вироблення і прийняття управлінських рішень. Тому в сферу управління прийшли представники різних галузей знання, а також почали безперервно оновлювати накопичені наукові знання з формування управлінської і соціально-технологічної культури сучасного зразка [120].

*Управлінська культура* може бути представлена як єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин і творчої управлінської діяльності. Механізм її формування виглядає так:

- 1) формування знань, управлінських концепцій, проектів, програм тощо;
- 2) розвиток управлінських відносин;
- 3) мотивація творчої діяльності у сфері управління, поваги в суспільстві до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права;
- 4) розроблення і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління й об'єднують в єдине ціле

управлінські знання, відносини і творчу діяльність, роботу суспільних інститутів.

Загальні принципи організаційної культури в державному управлінні сформулювали відомі практики державного управління Д. Осборн і Т. Геблер, котрі назвали їх принципами оновлення сучасних систем державного управління, а саме:

- розвивати конкуренцію між провайдерами (постачальниками) управлінських послуг;
- розширювати права громадян, передаючи контроль над діяльністю урядових установ із рук чиновників-бюрократів безпосередньо громадам;
- оцінювати роботу установ не за витратами, а за результатами їхньої діяльності;
- зважати на цілі та місію поряд із законами і правилами;
- децентралізувати управління, вносити в роботу державних органів дух співпраці та взаємодопомоги;
- стимулювати вирішення проблем, що виникають у суспільстві, всіма секторами – і державним, і приватним некомерційним [408].

Еволюція державного управління в сучасній Україні передбачає реалізацію ефективної політики щодо підвищення організаційно-управлінської культури органів державної влади, зокрема їхніх керівників. У свою чергу, підвищення управлінської культури органів державної влади потребує зміни професійних вимог до їх керівників, які повинні передбачати і відповідні організаційно-культурні навички.

Отже, формування організаційної культури в державному управлінні треба розглядати з позицій створення таких норм, цінностей, стереотипів діяльності, які б найкраще відповідали викладеним вище напрямкам реформування системи державного управління, цілям та місії органів державного управління, а також сприяли задоволенню згаданих потреб розвитку суспільства загалом.

Зважаючи на це, співвідношення системи державного управління та управлінських технологій має бути *системним*, що полягає, передусім, у доцільності *створення системи управлінських технологій* для їх системного впровадження в органах державної влади.

Необхідними умовами створення системи управлінських технологій є покриття ними всіх *функцій управління*, а також всієї сукупності *цільового призначення* об'єктів управління (органів державного управління). Крім цього, формування системи управлінських технологій неможливе без складання *алгоритму*, тобто послідовності їхнього застосування. В свою чергу, для створення такого алгоритму необхідно враховувати багатогранні *зв'язки* між управлінськими технологіями, зокрема *інформаційну взаємодію*.

Важливим фактором успішного впровадження управлінських технологій у систему державного управління є наявність відповідної *культури управління* в органах державної влади. Управлінську культуру розглядають як єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських відносин і творчої управлінської діяльності.

Формування організаційної культури в державному управлінні треба розглядати з позицій створення норм, цінностей, стереотипів діяльності, що відповідають пріоритетним напрямам реформування системи державного управління, а також визначення потреб розвитку суспільства загалом.

### **Висновки до Розділу 1**

1. Усебічний аналіз наукових джерел, присвячених висвітленню ролі та місця технологій управління в системі державного управління, показав, що в системі державного управління відбувається пряма екстраполяція поняття *«технологія»* в сферу державного управління. Технологія містить у собі методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур, вона тісно пов'язана з необхідними для їхньої реалізації засобами, обладнанням, інструментами, матеріалами. Технологія – це модель діяльності, де підсистемами виступають етапи та процедури, а елементами – операції.

Технологія абстрагується від змісту процесу, від конкретних дій, необхідних для його розвитку. Зміст технологізації полягає у тому, щоб найдоцільнішим способом упорядкувати процедури та операції, які забезпечують хід процесів.

2. У процесах управління найголовнішу роль відіграють два підходи – алгоритмічний та евристичний. Алгоритмічний підхід не є всемогутнім, хоча його роль велика і постійно зростає. Сфери дії алгоритмічного та евристичного підходів визначаються ступенем структурованості об'єктів управління. Для добре структурованих об'єктів більш доцільним є алгоритмічний підхід, для неструктурованих – евристичний підхід.

3. *Технологія управління* – це система методів, за допомогою яких створюють і матеріалізують нововведення у процес управління, зумовлюють якісну зміну алгоритму прийняття управлінських рішень та визначають найефективніші інструменти їхнього впровадження на практиці.

Технологія управління безпосередньо відображає управлінські процеси, а її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Важливими в управлінській технології є дослідження й опис раціональних шляхів реалізації процесів управління за допомогою відповідних операцій і процедур.

4. Різноманіття підходів до визначення суті управлінських технологій зумовлює доцільність їх поділу на три групи: 1) технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їхнього розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій; 2) процес поділу управління на окремі процедури й операції для подальшої регламентації виконання окремих завдань з метою ефективного досягнення встановлених цілей організації; 3) послідовність виконання управлінських функцій (планування, організація, контроль), методів і процесів управління з

метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації.

5. Існує чимало різноманітних класифікацій сучасних технологій управління. У західній думці виділяють три основні групи управлінських технологій: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації. Також визначають два рівні управлінських технологій. На першому рівні розташовані технології цільового управління, а на другому – технології процесорного управління.

6. У сучасному державному управлінні технології управління можуть слугувати способами ефективного розв'язання проблем, пов'язаних з удосконаленням функціонування системи державного управління. Головний сенс сучасних технологій управління полягає в оптимізації та раціоналізації управлінського процесу. Впровадження управлінських технологій дозволяє сьогодні понизити витрати на управління, підвищити ефективність управлінських заходів та збільшити їхню роль у житті суспільства.

7. Державно-управлінські рішення з будь-якого напрямку мають бути обов'язково *підпорядковані логіці розвитку системи державного управління*. Зростання ефективності державного управління, взаємодії громадянського суспільства з органами державної влади, підвищення якості й оперативності її діяльності вимагають здійснення *єдиного системного підходу*.

З цього погляду, *технології управління можуть бути вписані в систему державного управління тільки в тому випадку, якщо вони узгоджені одна з одною та самі по собі є системою*. Система технологій управління повинна складатися з елементів, які здатні, з одного боку, *покрити всі функції управління*: планування, організація заходів, моніторинг, аналіз результатів та всю сукупність цільового призначення об'єктів управління (системи державного управління) – з іншого боку.

8. Впровадження системи управлінських технологій у державному управлінні має враховувати багатогранні функціональні та інституційні



зв'язки, які існують у системі державного управління, зокрема, *інформаційну взаємодію*, яка є необхідною передумовою створення *алгоритму застосування управлінських технологій* в системі державного управління.

Важливим чинником успішного впровадження управлінських технологій у систему державного управління є наявність відповідної *культури управління* в органах державної влади. Управлінську культуру розглядають як єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських відносин і творчої управлінської діяльності.

## РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

### 2.1. Сутність та особливості оцінки організаційної зрілості в органах державного управління

Згідно з основами системного підходу, забезпечення ефективності функціонування системи державного управління, як і будь-якої системи управління, у загальному випадку, залежить від двох складових:

- суб'єктивних, визначених якостями керівника;
- об'єктивних, визначених станом самої системи, що має на увазі наявність/відсутність системних помилок.

При цьому суб'єктивна складова дозволяє оцінити тільки компетенції керівників органів державного управління. Цей безумовно важливий аспект оцінки діяльності системи державного управління відображає лише суб'єктивний аспект цієї діяльності, тобто він покриває те, що залежить безпосередньо від діяльності керівника. Однак, як показує світова й вітчизняна практика соціального управління, зокрема і державного управління, досягнення ефективності діяльності державної організації далеко не повністю визначено лише якостями (компетенціями) керівника. Оскільки ми розглядаємо функціонування системи державного управління, то у ній, безумовно, як і в будь-якій системі управління, існують системні проблеми, рішення яких, на жаль, не залежить від якостей (компетенцій) керівника.

У світовій практиці дедалі більше застосування знаходить термін *«організаційна зрілість»*, що означає, у загальному сенсі, готовність організації успішно здійснювати ту або іншу діяльність і наявність у ній системних проблем [52]. На сьогодні термін *«організаційна зрілість»* застосовують для оцінки організаційної готовності у двох галузях: в управлінні проектами й діяльності за написанням програм для комп'ютерів й інших цифрових пристроїв.

Оскільки система державного управління об'єктивно містить у собі системні проблеми, які необхідно вчасно розкривати й усувати, то, на наш погляд, досить актуальною є адаптація терміна «*організаційна зрілість*» і його змістовного наповнення для системи державного управління України.

Розглянемо існуюче значення наповнення терміна «*організаційна зрілість*» на прикладі галузі управління проектами. Основне цільове призначення оцінки організаційної зрілості передбачає оцінку ступеня досконалості (ефективності) *процесів* в організації. Тут варто зауважити, що оцінка ефективності процесів є частиною технології *організаційного інжинірингу*, яку докладніше розглянемо в третьому розділі дослідження. Оцінка ступеня досконалості процесів в організації, у свою чергу, передбачає оцінку таких компонентів [165]:

- ключових компетенцій співробітників організації;
- коректності проходження *інформаційних потоків* в організації;
- стану *ключових факторів успіху (CFS – critical factors of success)* в організації;
- діяльності управлінських команд.

Перший із перерахованих компонентів (ключові компетенції) докладно розглянемо пізніше щодо керівництва органу державного управління. Тому далі розглядатимемо оцінку коректності проходження *інформаційних потоків* в органі державного управління.

Цілком очевидним є той факт, що для оцінки коректності проходження інформаційних потоків у будь-якій організації, зокрема й в органі державного управління, необхідно спочатку *ідентифікувати* ці *інформаційні потоки*.

У такому контексті вважаємо за доцільне згадати одну деталь. На сьогодні ступінь організаційної зрілості в будь-якій області оцінюють на підставі заповнення співробітниками організації *анкет*, розроблених консалтинговими компаніями, що проводять таку оцінку [52]. При цьому перелік питань у таких анкетах залежить від конкретної області, у якій оцінюється зрілість організації, і жоден із них не підходить для системи державного управління, тому що не враховує її специфіки.

Оскільки на сьогодні термін «організаційна зрілість» стосовно системи державного управління не адаптувався, то із цього випливає необхідність розробити спосіб ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління. Для цього пропонуємо використати принцип *деталізації, розгорнення цілей і результатів* діяльності організації, застосовуваний у сфері управління проектами, стосовно системи державного управління.

Як і в будь-якої організації, у кожного органу державного управління має бути мета його функціонування. Ніхто не стане заперечувати, що ціль функціонування будь-якого органу державного управління тісно пов'язана з розробленням й узгодженням різних *документів*, що відбивають суть його діяльності. Тому наступним етапом ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків, на наш погляд, повинна стати фіксація *найменувань документів*, що є *результатом діяльності* органу державного управління. Для органів державного управління, через зазначену спрямованість їхньої діяльності, *найменування документів* будуть одночасно *найменуваннями процесів*.

Очевидно, що підготовка й узгодження будь-якого документа вимагає відповідної *вихідної інформації*. Звідси виходить, що третім етапом ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління повинен бути *опис* всіх *видів вихідної інформації*, необхідних для підготовки / узгодження всіх видів документів, що є результатом діяльності органу державного управління. При цьому під таку категорію повинні підпадати ті види інформації, які мають бути на постійній основі, тобто не є одноразовими для органу державного управління.

Поняття *інформаційного потоку* містить у собі не тільки змістовне (інформаційне) наповнення, про яке йшлося вище, але також і просторовий вимір [277]. Це означає, що для ідентифікації процесів і пов'язаних з ними інформаційних потоків необхідно *розташувати в просторі місця походження й призначення* в розрізі кожного виду інформації. Причому в системі

державного управління це видається найбільш можливим, тому що в більшості органів державного управління передбачено організаційні регламенти. Саме розташування в просторі місць походження й призначення в розрізі кожного виду інформації, на наш погляд, має становити сутність четвертого етапу ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління.

Накопичений у світі величезний досвід ідентифікації процесів й інформаційних потоків у рамках технології організаційного інжинірингу свідчить, що в будь-якій організації задіяно чимало різних видів інформації, які послідовно взаємозв'язані один з одним у часі й у просторі. Безумовно, це справедливо й для будь-якого органу державного управління, діяльність якого, як уже зазначено вище, орієнтована на підготовку й узгодження різних документів.

Такий взаємозв'язок видів інформації між собою означає, що кінцевий пункт призначення одного виду інформації є водночас місцем походження іншого виду інформації. Специфікою системи державного управління є, серед іншого, те, що кожний підрозділ у будь-якому органі державного управління, з одного боку, приймає вхідні потоки інформації, а з іншого боку – видає вихідні потоки інформації, що є результатом якісної переробки вхідних інформаційних потоків [307]. Тому будь-який підрозділ у кожному органі державного управління справедливо можна розглядати як *сполучний вузол* для вхідних у нього й вихідних з нього потоків інформації. При цьому усередині будь-якого органа державного управління проходить безліч різних видів інформації.

Отже, змістом п'ятого етапу ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління має стати, на нашу думку, відтворення *послідовності різних видів інформації, пов'язаних між собою* так, як зазначено вище, і які прийнятні у *тому ж таки органі державного управління*. Зауважмо, що послідовність взаємопов'язаних між собою видів інформації і є *прообразом інформаційного потоку*.

Однією з особливостей функціонування системи державного управління є те, що інформаційні потоки часто сполучають між собою різні органи державного управління. Це означає, що для підготовки того або іншого документа в одному органі державного управління може знадобитися інформація з іншого (інших) органу державного управління. Тому шостий етап ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління повинен бути спрямований на відтворення *послідовності різних видів інформації, зв'язаних між собою, що курсують між оцінюваним органом державного управління й іншими органами.*

Не треба забувати про те, що будь-який інформаційний потік може бути *одностороннім або двостороннім* [380]. Двосторонній потік означає наявність *зворотного зв'язку* між підрозділами й органами державного управління. При цьому частина загального інформаційного потоку може бути односторонньою, а частина – двосторонньою. Із цього випливає, що сьомим етапом ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління повинне бути виявлення того, чи є інформаційний потік одно- або двостороннім, і в якій саме його частині.

Одним із основних постулатів технології організаційного інжинірингу є те, що за будь-який підпроцесом і відповідною йому частиною інформаційного потоку має стежити призначена *відповідальна особа* [109]. Саме це, на нашу думку, має бути останнім, восьмим етапом ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління.

Як проміжний підсумок наведених вище міркувань, подамо виявлену послідовність ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління:

1. Виклад формулювання мети діяльності органа державного управління.
2. Складання переліку основних документів, що є головними результатами, і, попутно, найменуваннями процесів діяльності органа державного управління.

3. Складання переліку й опис основних видів інформації, необхідних для підготовки органом державного управління основних документів, зазначених у п. 2, і таких, що є на постійній основі.
4. Розташування в просторі місць походження й призначення для кожного з видів інформації, зазначених у п. 3.
5. Відтворення тимчасової послідовності зазначених у п. 3 видів інформації, пов'язаних між собою й таких, що є на постійній основі в рамках одного органу державного управління, з урахуванням місць їхнього походження й призначення, зазначених у п. 4.
6. Відтворення тимчасової послідовності зазначених у п. 3 видів інформації, пов'язаних між собою й таких, що є на постійній основі між оцінюваним органом державного управління й іншими органами, з урахуванням місць їхнього походження й призначення, зазначених у п. 4.
7. Виявлення й відображення одно- / двосторонньої спрямованості частин інформаційних потоків в органі державного управління на основі наявності / відсутності зворотного зв'язку між підрозділами.
8. Фіксація відповідальних за здійснення частин процесів і відповідних їм частин інформаційних потоків в оцінюваному органі державного управління.

Після ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків, які обслуговують їх в органі державного управління, стає можливим наступний етап оцінки організаційної зрілості – виявлення *коректності* протікання інформаційних потоків в органі державного управління. З цією метою ми провели адаптацію *найтипівіших системних помилок* функціонування інформаційних потоків, узятих з технології організаційного інжинірингу [36].

Згідно з класичними основами менеджменту, найкращим є *рівномірний* режим завантаження співробітників організації [194]. Звідси випливає вимога *рівномірності в часі* інформаційного потоку. На жаль, сьогодні система державного управління України рясніє прикладами нерівномірності в часі інформаційних потоків. До цієї категорії належать органи державного управління України, діяльність яких ґрунтується на обробці здаваної звітності

на регулярній основі. Наприклад, податкова служба, пенсійний фонд, Національний банк України й т.д.

Рівномірність інформаційного потоку треба забезпечувати не тільки в тимчасовому вимірі, але й у просторовому. Тут йдеться про те, що просторово будь-який інформаційний потік складається з одиничних ділянок. Будь-яка одинична ділянка інформаційного потоку зв'язує два підрозділи, один з яких є місцем походження, а інший – місцем призначення цієї ділянки потоку. При цьому, як вказано раніше, кожен підрозділ органу державного управління, через який проходить інформаційний потік, є сполучним вузлом. Будь-який інформаційний потік, зокрема й в органі державного управління, зв'язує між собою в часі й у просторі кілька сполучних вузлів.

Відповідно до теорії критичних ланцюгів відомого вченого в царині управління виробництвом Е. Голдратта, для послідовно зв'язаних вузлів технологічної послідовності справедливим є таке твердження. Якщо на якомусь вузлі ланцюга скупчується більше деталей, аніж можна обробити за відведений час, то це приводить до затримок роботи всіх наступних вузлів [72]. Стосовно системи державного управління й інформаційних потоків у ній, то пропонуємо адаптувати це правило в такий спосіб. Якщо на якому-небудь вузлі інформаційного потоку скупчується велика кількість документів й інформації, більша, ніж у стані обробити цей вузол (підрозділ органу державного управління) за відведений час, то це приводить до затримок роботи всіх наступних вузлів, тобто підрозділів органа державного управління, зв'язаних єдиним інформаційним потоком.

Іншою типовою ситуацією, характерною для більшості органів державного управління, є те, що в них є підрозділи (вони ж сполучні вузли інформаційного потоку), у які надходить кілька різних видів вхідної інформації з декількох різних місць походження [307]. Розповсюдженою системною помилкою в цьому випадку є те, що надходження одних видів інформації в сполучний вузол (підрозділ) може *запізнюватися в часі* щодо



надходження інших видів інформації в цей же сполучний вузол (підрозділ органа державного управління).

Ще однією негативною особливістю функціонування багатьох органів державного управління є наявність так званих «петель» інформаційного потоку. Поняття «петлі» інформаційного потоку означає такий шлях проходження інформації (документа), що починається й закінчується в тому самому місці (підрозділі органа державного управління) [246]. Наявність таких «петель» найбільш характерна для випадків узгодження документів і проведення з цією метою численних запитів у різні підрозділи й органи державного управління. Цілком очевидно, що існування описаних «петель» найбільш негативно впливає на тривалість інформаційних потоків в органах зокрема й у системі державного управління загалом.

Як уже згадувано раніше, кожна частина процесу й відповідна йому частина інформаційного потоку в будь-якій організації, зокрема й в органі державного управління, повинна мати *не більше одного* призначеного *відповідального* за її здійснення. Однак на перевірку часто з'ясовується, що в Україні за здійснення конкретної частини процесу й інформаційного потоку може відповідати більш, ніж один керівник підрозділу органу державного управління. Така ситуація є негативною, тому що породжує синдром перекладання керівниками відповідальності один на одного.

Останньою системною проблемою функціонування органів державного управління в Україні є, на наш погляд, *варіабельність наповнюваності* на окремій ділянці інформаційного потоку. Під цим поняттям маємо на увазі ті випадки, коли в силу відсутності достатнього ступеня формалізації в існуючих організаційних регламентах та або інша інформація надходить *нерегулярно, з перебоями*. Ця ситуація стосується, передовсім, *інформаційного обміну* між різними органами державного управління.

У системі державного управління України є численні приклади відсутності налагодженого на регулярній основі обміну інформацією між різними органами [307]. Наприклад, між податковою й митною службами, між

податковою службою й управлінням статистики, між управлінням статистики й Національним банком України, тощо.

На жаль, не є винятком і ситуація відсутності налагодженого на регулярній основі *обміну інформацією* між різними підрозділами на *одному горизонтальному рівні*, у рамках одного і того ж органу державного управління. Як правило, такі підрозділи мають різну вертикальну підпорядкованість на вищому рівні ієрархії й досить рідко бувають залучені в підготовку спільних документів. При цьому інформаційний обмін між ними може сприяти підвищенню рівня якості підготовки документів у цих підрозділах, тобто може мати місце ефект *синергії* від налагодження інформаційного обміну між ними.

Як проміжний підсумок наведеного вище аналізу, подамо адаптований перелік *системних помилок* функціонування інформаційних потоків в органах державного управління:

1. Нерівномірність інформаційних потоків у часі.
2. Нерівномірність завантаження різних сполучних вузлів (підрозділів) інформаційного потоку (у просторі).
3. Спізнення в одному сполучному вузлі (підрозділі) потоків інформації, що збігаються.
4. Наявність «петель» інформаційного потоку – тобто його частин, у яких збігається місце походження й призначення інформації.
5. Наявність більш ніж одного відповідального керівника за здійснення конкретної частини процесу й інформаційного потоку, що його обслуговує в органі державного управління.
6. Варіабельність наповнюваності на ділянці інформаційного потоку, на якій повинен здійснюватися інформаційний обмін між підрозділами на одному горизонтальному рівні органу державного управління, або між різними органами державного управління.

Виявлення перерахованих вище системних помилок у функціонуванні інформаційних потоків, безумовно, є важливим елементом оцінки ступеня

досконалості процесів в органах державного управління, і, отже, виявлення ступеня їхньої організаційної зрілості.

Втім, у наведеному раніше переліку компонентів організаційної зрілості міститься ще один, дотепер не розглянутий елемент – ключові фактори успіху (*CFS* – *critical factors of success*). Під цим терміном у технології організаційного інжинірингу розуміють умови/критерії ефективності процесів в організації [380]. Як і стосовно розглянутих раніше системних помилок, конкретний перелік ключових факторів успіху зумовлено сферою діяльності організації. Оскільки ключові фактори успіху для відображення ефективності процесів у системі державного управління дотепер ніде не розглянуті, то із цього випливає необхідність їхнього переліку для органів державного управління.

Оскільки, як уже згадано раніше, діяльність органів державного управління так чи інакше пов'язана з підготовкою документів, то, відповідно, першим ключовим фактором успіху мають стати, на нашу думку, *малі строки затримки підготовки/узгоджень документів* проти регламенту.

Згідно з основами менеджменту, будь-яку організацію, зокрема і будь-який орган державного управління, можна розглядати як єдину команду. Як відомо з того ж менеджменту, основною умовою працездатності команди є налагоджена *взаємодія* між членами команди. У випадку органів державного управління йдеться про *налагодженість взаємодії* і між підрозділами одного органу державного управління, і між різними органами державного управління. Одним із наслідків налагодженої взаємодії між підрозділами/органами державного управління є наявність інформаційного обміну між ними, необхідність якого була обґрунтована раніше.

Згідно з класичними основами менеджменту, жодна організація не буде нормально функціонувати без *високої мотивації співробітників* [194]. Це повною мірою стосується й органів державного управління.

На сьогодні серед учених і фахівців у сфері державного управління дедалі більше поширюється теза про те, що необхідно оцінити діяльність органів державного управління з боку *громадянського суспільства*.

У цьому аспекті громадяни можуть оцінити діяльність органа державного управління або за якістю наданого їм сервісу (довідки, узгодження й т. ін.), або за якістю документів, які підготував органом державного управління й які є у відкритому доступі (Інтернет), або за рівнем доступності суспільних благ, за надання яких, тією чи іншою мірою, відповідає орган державного управління.

Оскільки ми розглядаємо систему державного управління, то більшість її проблем, що пов'язані зі здійсненням поточної діяльності, повинні *вирішуватися системно*, з мінімальним втручанням керівників органів державного управління. Втім, як показує практика державного управління в Україні, досить поширеним серед керівників органів державного управління країни є розв'язання проблем у *«ручному» режимі*. Під цим розуміють проведення численних і малоефективних нарад, планерок і т.д., які відволікають увагу багатьох співробітників від виконання поточних обов'язків. Звідси й висновок: що більше є проблем в органі державного управління, які розв'язують системно, з мінімальним залученням його керівника, і що менше поширеною є практика розв'язання проблем у *«ручному» режимі*, то ефективніше налагоджено процеси в цьому органі.

Як проміжний підсумок наведених вище міркувань, подамо сформований перелік *ключових факторів успіху* стосовно процесів, що відбуваються в органах державного управління:

1. Малі строки затримок підготовки / узгодження документів проти регламенту.
2. Налагоджена гарна взаємодія між підрозділами в одному органі державного управління.
3. Налагоджена гарна взаємодія між різними органами державного управління.
4. Висока мотивація персоналу органу державного управління.
5. Висока оцінка діяльності органу державного управління громадянами на підставі якості сервісу, офіційних документів, доступності суспільних благ.

6. Мала частка проблем органу державного управління, розв'язуваних в «ручному» режимі, і, відповідно, висока частка розв'язання проблем системним шляхом, тобто з мінімальним залученням керівника.

Далі розглянемо останній з переліку на початку параграфа компонент організаційної зрілості – оцінку ефективності діяльності управлінських команд у державному управлінні.

Разом із великою кількістю наукових досліджень, присвячених теоретичним та прикладним аспектам державної управлінської діяльності, сучасні процеси модернізації та реформування країни потребують аналізу ефективності *діяльності управлінських команд*, які повинні функціонувати для досягнення визначених пріоритетів розвитку держави. На відміну від жорстко фіксованих організаційних структур, управлінська команда або є набагато менше формалізованою, або створюваною на деякий час, як це роблять у технології управління проектами [53].

Необхідність розробки та впровадження принципів командного менеджменту в державному управлінні зумовлена такими обставинами:

- а) складністю завдань, визначених організаціями, які потребують об'єднання інтелектуальних зусиль членів організації;
- б) динамічністю та оперативністю завдань, що визначає потребу створення різноманітних цільових (проектних) груп;
- в) зростанням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їхньою потребою бути причетними до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності організації та ін. [334].

Отже, на підставі викладеного вище, функції управлінської команди пов'язані з підвищенням можливостей організації, зокрема, органу державного управління, щодо виконання завдань підвищеної складності, або обмежених за часом виконання, які не можуть бути виконані традиційним шляхом, тобто за допомогою проведення нарад, прийняття розпоряджень, надання завдань підлеглим і т. ін.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема діяльності управлінських команд у сучасних організаціях знайшла відображення в роботах таких науковців як: Т. Базаров, Н. Борисовська, Л. Карамушка, О. Кондратенко, О. Траверсе, В. Третьяченко, О. Філь, О. Шенкаренко.

Однією з істотних характеристик команди є спільна мета або комплекс цілей, які здебільшого самостійно визначають члени команди (але можуть задаватися і ззовні), а також усвідомлюють їх.

Аналізуючи проблему оцінки діяльності управлінської команди, дослідники Л. Карамушка та О. Філь визначають такі характеристики ступеня сприйняття членами команди визначеної спільної мети діяльності:

- спільну мету або комплекс цілей мають усвідомлювати всі члени команди та приймати їх на емоційному рівні;
- спільна мета діяльності команди має чітко узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто вони мають приймати її на мотиваційному рівні [132].

Оскільки будь-яка команда утворюється для виконання певного завдання, то, як зазначає Т. Базаров, дуже важливо визначити типи спільної діяльності, застосування одного з яких залежить від структури, ступеня складності і нестандартності вирішуваного завдання. Автор наводить чотири типи організації спільної діяльності: індивідуальний, послідовний, взаємодіючий, творчий. Тип організації спільної діяльності визначає структуру команди, рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, які повинні мати її учасники [26].

Управлінська команда в державному управлінні може формуватися для розроблення та втілення різноманітних соціально-економічних програм, проектування заходів щодо підвищення ефективності державної політики тощо. Реалізація цих завдань потребує використання командою управлінців різних типів організації спільної діяльності: спільно-індивідуальний тип застосовується під час спільної підготовки й індивідуального прийняття управлінських рішень; спільно-послідовний тип реалізується шляхом

перерозподілу і делегування повноважень між учасниками управлінської команди; спільно-взаємодіючий і спільно-творчий типи запроваджуються на етапі втілення державної (урядової) політики.

Згідно з основами командного менеджменту, характеристиками, які дають змогу оцінити ефективність діяльності команди, можна вважати такі:

- наявність чітко визначених та усвідомлених цілей діяльності команди;
- налагодженість взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей;
- чітке визначення рольової структури команди;
- незаперечуваність позиції лідера в команді.

Отже, команда – це союз однодумців, які згуртовані навколо спільної мети, цінностей та лідера, котрий є стратегічним виразником їхніх інтересів.

Щодо принципів оцінки взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, то, аналізуючи позиції вітчизняних і зарубіжних авторів з цього питання [274 ; 88 ; 41], а також доповнюючи та класифікуючи їх, можна виділити такі основні принципи взаємодії в команді:

- ступінь спільної діяльності членів команди для досягнення спільної мети;
- результативність виконання завдання та конструктивність пропозицій членів команди;
- активність та особиста відповідальність кожного члена команди за спільний результат діяльності;
- взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди;
- партнерство, взаємна підтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.);
- створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації;
- принцип довіри членів команди один одному, гуманізм та толерантність.

Варто також зазначити, що принципи взаємодії членів команди відрізняються від взаємодії у робочих групах за деякими аспектами. По-перше, у команді принципи взаємодії визначають спільно члени команди, тоді як у «звичайних» робочих групах вони здебільшого задані «ззовні»

(наприклад, керівниками вищого рівня управління). По-друге, дотримання принципів взаємодії в команді мотивовано внутрішньо, тоді як у «звичайних» робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюють «зовні» спеціальними санкціями. По-третє, якщо в команді важливу роль відіграють аспекти партнерської взаємодії членів команди, пов'язані з забезпеченням, разом із цілями команди, умов для задоволення особистих інтересів її членів, їхньої самореалізації, то у «звичайних» робочих групах акцент роблять здебільшого лише на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії [381 ; 149].

Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти рядові учасники команди, визначають чітко встановлені й відносно стабільні обов'язки й посадові вимоги, а терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюють нормативно-правові документи.

Важливим чинником ефективності функціонування команди є зовнішнє організаційне середовище, з яким вона взаємодіє. Однак у командному менеджменті зазвичай говорять не про середовище, а про зовнішній та внутрішній організаційно-культурний контекст функціонування команди. Зовнішній контекст охоплює організаційний клімат, компетентність керівних органів «материнської організації» в управлінні командною діяльністю, наявність та якість систем контролю.

Культурний контекст усередині команди характеризується такими рисами, як сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади, згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення процесів командної взаємодії – координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків, розподілу ролей. Узагальнюючи, Т. Базаров вказує, що процес утворення команди є процесом утворення її внутрішнього культурного контексту або командної субкультури [26].

Особливості функціонування системи державної служби зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська



вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об'єктивно зумовлюють використання керівником-лідером адміністративних методів і стилів управління. Тож запровадити культуру функціонування управлінських команд в органах державного управління є досить непросто.

Під час формування управлінської команди в органах державного управління необхідно враховувати групову динаміку (К. Левін). Аналіз поля сил групи дозволяє лідерів визначити шляхи і засоби підвищення її ефективності. Відповідно до висновків К. Левіна, група є відкритою соціальною системою з низкою сил та векторів, які діють із протилежних сторін. За умови рівного розподілу сил досягнути кардинальних змін практично неможливо.

Тобто для зміни ситуації в групі необхідно змінити баланс сил. Наприклад, якщо керівник вирішив трансформувати неефективну управлінську команду в ефективну, то він має розробити стратегію і тактику мінімізації впливу негативних сил на функціонування групи. Згідно з теорією К. Левіна цей крок називають розморожуванням і він є першим етапом процесу змін у групі. Наступний крок передбачає створення і вивчення групою нових норм поведінки та групових цінностей [41].

Здійснення повноцінного розвитку країни, її рух за шляхом прогресу передбачає відповідність дій політичної еліти та засобів забезпечення влади ментальному вибору громадян [338]. Для цього необхідно налагодити в країні ефективні «соціальні ліфти», адже без них буде мати місце елітна ізоляція. Спроможність і готовність політичної еліти країни розробити та здійснити відповідні дії щодо розвитку держави сьогодні залежать від рівня професіоналізму представників еліти, що передбачає подальшу селекцію еліти, її спеціалізацію і розвиток [379].

З цього приводу В. Іванов та В. Патрушев розробили соціальну технологію взаємодії, яка охоплює структурні елементи соціальної організації суспільства, що забезпечують соціальні зв'язки між суб'єктами суспільних відносин. Ці відносини упорядковані в межах соціальної

організації, групуються відповідно до соціально-економічної структури суспільства й утворюють складну координовану систему [120].

Також актуальною в цьому контексті є *технологія наставництва*, тобто відносини між молодими і старшими колегами, які молоді оцінюють як корисні, допомагають їм у особистому вдосконаленні. Внаслідок регулювання відносин між підопічним і наставником, стимулюється процес соціалізації та адаптації молоді до нових цінностей культури і життя, їх освоєння та прискорення на цій основі соціальної зрілості молодого покоління управлінців.

Отже, підбиваючи підсумки викладеного, зазначимо, що оцінка ефективності діяльності управлінських команд у системі державного управління передбачає такі елементи:

- наявність чітко визначених та усвідомлених цілей діяльності команди;
- усвідомлення та сприйняття спільних цілей усіма членами команди;
- налагодженість взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, яка може бути оцінена за допомогою виявлення дотримання викладених вище 7 принципів взаємодії в команді;
- чітке визначення рольової структури команди;
- незаперечуваність позиції лідера в команді;
- сприятливий організаційний клімат (експертна оцінка);
- компетентність керівних органів в управлінні командною діяльністю;
- ступінь сприйняття й дотримання учасниками командних норм і цінностей;
- ступінь згуртованості (поглядів) членів команди, про яку також свідчить наявність та частота виникнення конфліктів;
- позитивний напрям балансу сил у команді;
- наявність та стан феномену наставництва в команді;
- налагодження «соціальних ліфтів» щодо відновлення управлінської еліти та наявність структурованої взаємодії державної влади та суспільства з цього приводу.

Підсумовуючи, розглянемо етапи оцінки організаційної зрілості в системі державного управління. Для оцінки організаційної зрілості органу державного управління необхідно спочатку ідентифікувати в ньому основні процеси й інформаційні потоки, які їх обслуговують, на підставі запропонованої послідовності їхнього розгорнення в органах державного управління. Далі треба оцінити коректність проходження виявлених інформаційних потоків в органі державного управління на підставі визначення наявності/відсутності системних помилок зі сформованого переліку. Після цього потрібно оцінити стан факторів ключового успіху процесів в органі державного управління із запропонованого переліку, що враховує специфіку діяльності органів державного управління.

Останнім системним компонентом оцінки організаційної зрілості органу державного управління є оцінка ефективної діяльності управлінських команд у державному управлінні. Вона передбачає оцінку узагальнених вище 12 елементів діяльності управлінських команд у державному управлінні. Оцінку компетенцій керівних працівників органів державного управління буде розглянуто у наступних двох параграфах.

## **2.2. Технології оцінки компетенцій керівних працівників в органах державного управління**

Як уже зазначено в п. 2.1, одним із важливих елементів визначення організаційної зрілості в системі державного управління є оцінка компетенцій керівних працівників органів державного управління.

Одним із ефективних підходів до визначення компетентності керівників системи органів державного управління є використання сучасних технологій відбору та підготовки. Проте їх застосування має бути всебічно обґрунтованим, ретельно підготовленим і професійно здійснюваним. Це передбачає дотримання принципу системності державної політики, згідно з яким ці технології повинні застосовуватися не як самоціль, а як один із компонентів цілісної системи добору і розстановки керівних кадрів.

Ця політика має передбачати ретельне вивчення можливостей і особистісного потенціалу кожного керівника, створення належних умов для успішної його реалізації, зокрема й через розвинену систему заходів з цільової підготовки та перепідготовки керівних кадрів і регулярного підвищення їхньої професійної, загальнокультурної та управлінської кваліфікації. Водночас вона повинна враховувати якість професійної підготовки керівника, рівень розвитку його особистісних рис, їхні характеристики та відповідність вимогам тієї посади, яку той обіймає, та функцій, які йому доводиться виконувати [170].

Сьогодні в науці до сучасних технологій визначення компетентності службовців відносять традиційну психодіагностику та нетрадиційні методи (Assessment centers — асесмент-центри), що спрямовані на оцінювання професійних і ділових якостей службовців та їхню професійну підготовку, а також використання традиційних методів відбору службовців у сферу державного управління, до яких зараховують арсенал спеціалізованого інструментарію, різних методів і методик психологічного діагностування (тести, опитування, експеримент).

Як засіб вирішення завдань діагностики компетентності службовців у сфері державного управління в розвинутих країнах широко використовують *метод асесмент-центру*. Основна ідея його дуже проста. Оцінюються співробітники організації або кандидати на вакантні посадові позиції. Їм пропонують виконати завдання (вправи), що відповідають найважливішим компонентам професійної діяльності, або важливі ситуації, які імітують професійну діяльність. За поведінкою учасників під час виконання завдань спостерігають спеціально підготовлені експерти. За підсумками спостереження робляться висновки про те, наскільки поведінка учасників відповідає вимогам професійної діяльності. Йдеться саме про поведінку, а не про професійні знання. Професійні знання ще треба вміти використати у розв'язанні завдань, іноді вони можуть бути «мертвим капіталом», не реалізованим у практичній діяльності. Предмет оцінки тут – сформованість в учасників необхідної професійної поведінки. Згідно з досвідом розвинених

країн, найважливішими методами асесмент-центру є групові дискусії, презентації, інтерв'ю, кейс-метод, «поштова корзина», бізнес-ігри та групові динамічні завдання.

Групова дискусія дозволяє оцінити здібності до лідерства, компетенції в ухваленні рішень і роботи в групі. Презентація оцінює риторичну, використання засобів комунікації, стійкість до стресів та дидактичні вміння. Інтерв'ю оцінює соціально-інтерактивні вміння, емпатію та компетенції в рішенні проблеми. Кейс-метод показує здатність до виділення найважливішої інформації та вміння її аналізувати.

«Поштова корзина» є класичним методом асесмент-центру, який імітує роботу з діловою документацією та орієнтацію в важливих питаннях організації. Зміст у документах стосується різнопланових проблем організації – економіки, правових питань, бізнес-процесів, управлінських функцій. Ділові ігри є комбінацією з групових дискусій, інтерв'ю та презентацій. Групові динамічні вправи дають змогу оцінити креативність і командну поведінку. Поряд із «класичними» завданнями асесмент-центру використовують імітаційні комп'ютерні сценарії професійної діяльності, що сприяють виконанню завдань, які максимально наближені до реальності.

Принциповими стандартами якості у практиці асесмент-центру є такі:

- 1) орієнтація на потреби конкретної організації;
- 2) орієнтація на факти поведінки учасника, а не на оцінні судження;
- 3) принцип контрольованої суб'єктивності (використання декількох спостерігачів/експертів);
- 4) принцип імітацій реальної дійсності;
- 5) принцип інформованості учасників щодо основних цілей та процедур оцінки;
- 6) принцип зворотного зв'язку (повідомлення учасників про отримані результати);
- 7) системний принцип, тобто залучення цього методу до системи інших у роботі з персоналом;
- 8) орієнтація на навчання методу;

9) управління процесами в асесмент-центрі [170].

Отже, асесмент-центр є імітаційним методом професійної діяльності. *Ситуаційні вправи* слугують відображенням типових ситуацій, які не дуже легко вирішуються. Основна умова ефективного їх вирішення – співвідношення здібностей особистості до управління організацією та володіння професійно-важливими знаннями.

Позитивним аспектом діагностування в асесмент-центрі є суб'єктивне прийняття процесу й результатів оцінки, яке забезпечується насамперед «прозорістю» («*транспарентністю*») оцінки в асесмент-центрі, коли учасникам є зрозумілою є суть вправ і те, як оцінюються результати їх виконання.

Однак зарубіжні фахівці визнають, що оцінки асесмент-центрів мають відносно невисоку валідність. На їхню думку, в практиці асесмент-центрів мало уваги приділяють причинно-наслідковому взаємозв'язку між собою окремих характеристик (якостей/компетенцій) оцінюваних претендентів, а також відповідності застосування окремих методів оцінки та якостей претендентів [77].

Наочними є успіхи претендента у виконанні різних завдань, а виявлення якостей претендента, завдяки яким він виконав ці завдання, залишається «за кадром».

У підсумку виходить, що в асесмент-центрі можна оцінити, головню, загальну успішність учасника, яка дає змогу прогнозувати подальші професійні успіхи. Втім, причини цього успіху – сильні й слабкі сторони учасника – виявляються в асесмент-центрі менш точно. Отже, в асесмент-центрі можна отримати оцінку успішності керівних працівників, без точної вказівки їхніх сильних сторін і дефіцитів професійної компетенції.

Назріла потреба в запровадженні незалежної оцінки (сертифікація, атестація) знань, умінь і навичок і випускників навчальних закладів, і керівних працівників, які здобули їх у процесі трудової діяльності та потребують відповідного підтвердження через незалежні атестаційні служби.

Необхідно удосконалити підходи, форми і методи відбору, розстановки і просування управлінських кадрів по службі. Зокрема, відбір і розстановка керівних працівників за діловими і морально-психологічними якостями мають обов'язково доповнюватися *оцінкою результатів роботи на попередній посаді*, з урахуванням морально-психологічних характеристик. Треба проводити відбір і розстановку управлінських кадрів так, щоб тип особистості максимально відповідав типу середовища, яке, як уже згадано у п. 2.1, визначене станом організаційно-управлінської культури в державному органі. Порядок просування по службі управлінських кадрів усіх категорій має передбачати також стимулювання творчості, самовдосконалення, підвищення продуктивності і якості праці [88].

Отже, як спосіб удосконалення підходів щодо відбору, розстановки і просування управлінських кадрів по службі, розглянемо *технологію службової кар'єри керівника*.

Реалізація Цю технологію можна реалізувати за допомогою двох технологічних напрямів:

а) професійної діагностики керівника – системи процедур виявлення його особистісних і ділових характеристик (якостей), спеціальних знань і вмінь;

б) побудови службової кар'єри за стадіями: стадія до роботи, стадія первісної роботи, стадія стабільної роботи і пенсія.

Перший напрям може бути реалізований за допомогою технології вже розглянутого асесмент-центру. Згідно з другим напрямом, шлях кар'єри – це послідовність позицій діяльності, за якою державна служба просуває свого керівного працівника. Середина кар'єри – це точка, досягнута на стадії «дорослості», коли державний керівник відчуває себе застиглим і таким, що не прогресує, як йому б цього хотілося.

Процес прийняття рішень про керівника в ході атестації, у рамках технології службової кар'єри керівника, передбачає три етапи:

- 1) одержання первинної інформації про діяльність за звітний період;
- 2) обробка й аналіз інформації і подання її в атестаційну комісію;

3) прийняття комісією рішень на основі поданої інформації.

Добір, розстановку і виховання керівних кадрів та спеціалістів треба здійснювати з обов'язковим дотриманням таких принципів: добирати кадри і за діловими (компетентність, професіоналізм, організаторські здібності), і за морально-психологічними якостями.

Комплексність компетентнісного підходу щодо оцінки якостей керівних працівників можна реалізувати в умовах *психологічного центру*, який поєднує різні методи діагностики професійної компетентності. Основними напрямками роботи центру мають бути: діагностичний, тренінгові – розвивальний, науковий, діагностичний [170].

Останній передбачає три основних аспекти. По-перше, в основу *психодіагностики* покладено сучасні досягнення психології управління, професійної діяльності та психології особистості. По-друге, в діагностичний комплекс включено не лише тестові завдання, а й *ситуативні методика* з подальшим експертним оцінюванням. По-третє, створено декілька груп психодіагностичних комплексів відповідно до різних категорій службовців, які мають психологічну специфіку діяльності.

Далі розглянемо застосування сучасних *психотехнологій* у сфері державного управління [138]. Як засвідчує вітчизняний і зарубіжний досвід державного управління, ефективність функціонування органів державної влади в сучасних умовах великою мірою зумовлена впливом людського чинника. Цей вплив характеризується подвійною природою: з одного боку – однією з особливостей діяльності державних службовців є поширені контакти (з колегами, громадянами, керівниками, іншими споживачами управлінських послуг), а з іншого – виконання професійних завдань державними службовцями зазнає суттєвого впливу суб'єктивного досвіду та індивідуальних особливостей самого виконавця. В зв'язку з цим, зростає значення нових підходів до реалізації людського потенціалу та врахування індивідуальних особливостей державного службовця в контексті особливостей професійних завдань, які він вирішує.



Отже, одним із напрямів підвищення продуктивності праці державних керівників виступає упровадження *психотехнологій*, які відповідають сучасним потребам та вимогам до керівників органів державної влади [138]. В цьому контексті необхідним стає володіння знаннями про сучасні психотехнології, перспективи їх використання з метою підвищення ефективності діяльності органів державного управління.

У працях В. Панкратова термін «психотехнологія» прирівняно до значення слова «мистецтво» (у первісному сенсі грецького слова *techne*). У розділі «Психотехнологія ефективного впливу на людей» автор зазначає: «Психотехнологія впливу на людей передбачає опанування таких психологічних знань, які сприяли б ефективному впливу на оточення з метою входження в довіру, створення особливої прихильності, що дозволяє програмувати бажання ділових партнерів на постійну і щирю співпрацю з вами» [225].

Російський дослідник М. Ліхобабін описує психотехнологію як:

- сукупність і послідовність психічних процесів і дій у діяльності людини;
- науку про закономірності, виявлення і використання в діяльності найбільш ефективних психічних процесів, дій і їхніх послідовностей [177].

А. Ситніков [302] описує чотири можливі значення поняття «психотехнології». Вихідним поняттям виступає «сукупність дій і операцій».

Значення I: психотехнологія як реально здійснювана впорядкована сукупність дій і операцій, або «здійснення психотехнології».

Значення II: психотехнологія як спосіб організації впорядкованої сукупності дій і операцій в певну цілеспрямовану послідовність або орієнтовна основа дій (ООД) – «первинна форма існування психотехнології».

Значення III: психотехнологія як опис науковими засобами цілеспрямованої послідовності дій, виявлення їх основи, що упорядковує, вивчення закономірностей в способах організації дій з метою використання найбільш ефективних з них. Цьому значенню може відповідати «психотехнологічне дослідження».

Значення IV: психотехнологія як результат опису здійснюваних способів організації дій і операцій, націлений на його практичне застосування, схема орієнтовної основи дій (схема ООД) – сукупність різної наочної інформації, орієнтирів і вказівок щодо здійснення дій. Цьому рівню відповідає «реалізація психотехнології».

А. Ситніков розглядає ООД як первинну форму існування технології, яка належить до плану реально здійснюваних дій, тоді як схема ООД фіксує уявлення про те, як повинні здійснюватися вказані дії (ідеальний план), і має стосунок до здатності професіонала здійснювати реальні дії в конкретній ситуації. Схема ООД є результатом виявлення ООД – об'єктивної логіки реально здійснюваної професіоналом сукупності дій і операцій, спрямованих на досягнення певної мети. По суті, вона є комплексом наочної інформації, зокрема вказівок і орієнтирів для здійснення дій та операцій. Володіння схемою ООД є володінням відповідною інформацією, тобто знанням того, як слід організувати свої дії, аби досягти поставленої мети в наявних умовах – виконати професійне завдання. Схема ООД має бути розгорнута в реальну послідовність дій, здатність людини зробити яку – її професійні уміння – А. Ситніков і визначає як володіння орієнтовною основою дій.

В. Козлов [151] розглядає психотехнологію як «систему категорій, принципів і моделей, що описують психічну реальність, людську істоту або соціальну групу як цілісність, яка розвивається, зорієнтовану на практичну роботу з індивідуальною психікою або груповою психологією і яка передбачає конкретні методи, прийоми, уміння і навички з цілеспрямованого перетворення особи й групи».

Існують психотехнології «від світу», або соціальні психотехнології, і такі, що виходять за його межі – трансцендентні психотехнології. З позицій системного підходу і з позицій вирішуваних завдань цей автор пропонує виокремити три основні групи психотехнологій:

- 1) інтеграційні психотехнології, що мають комплексну, інтегральну дію;

- 2) цільові психотехнології, вирішують певні вузькі завдання або формують конкретні якості;
- 3) мета психотехнології (психотехнології вживання психотехнологій), навчають оволодінню ними.

Автор зробив спробу класифікувати психотехнології на основі парадигми інтегративної психології, що розвивається, на підставі уявлень про п'ятирівневу модель людської істоти, в якій виділяють тілесний (фізичний, соматичний), енергетичний (вітальний), емоційний, ментальний (інтелектуальний) і духовний рівні. В. Козловим також порушив таке важливе питання, як вимоги до психотехнологій при роботі з особою і соціумом, про їхню екологічність і психологічну безпечність.

На думку Н. Узлова [343], психотехнологія – це організована й продуктивна діяльність людей у різних сферах соціальної практики, орієнтована на ефективне вирішення психологічних завдань із заздалегідь визначеним соціальним ефектом, і є сукупністю прийомів, засобів та методів психологічної дії і впливу, об'єднаних певним алгоритмом їх застосування.

Отже, психотехнологія повинна містити відомості про механізми, які розуміють як внутрішній процес формування і прояву деякої властивості психіки у поєднанні із сприятливими умовами [142]. До прикладу, відомості про механізми (закономірності, алгоритми функціонування індивідуальної і колективної психіки, спілкування, діяльності) закладені у фундаменті психотехнологій і передують будь-яким конкретним методам або прийомам. Технологія і механізми утворюють те загальне, що є в кожній людині, а технічні прийоми діють по-різному. Окрім того, розуміння суті психотехнології і її механізмів дозволяє створювати незліченну кількість нових методик, прийомів, вправ і технік.

Психотехнології адресовані певним цільовим аудиторіям, спрямовані на психічні структури (апарат сприймання, інтелект, особистісні утворення, емоції, почуття і т. ін.), здатні впливати на поведінку представників цих аудиторій, мають певні цілі, чітко визначені авторами і виконавцями

технологій, і постають як технології управління індивідуальною й масовою свідомістю та поведінкою. По-друге, їх трактують як технології рефлексивного управління (або технології налагодження зворотного зв'язку з адресатами з метою оцінки).

Отже, згідно з нашим визначенням, психотехнологія – це алгоритм розв'язання психологічних завдань, психологічна майстерність спілкування та ефективного управління.

Інструментом управлінських психотехнологій є засоби і прийоми їх реалізації [231].

Проблеми упровадження новітніх психотехнологій вивчали багато дослідників у галузі психології та менеджменту. Наприклад, загальні питання психологічного забезпечення керівництва, управління, менеджменту досліджували В. Машков [190], Т. Кабаченко [126], С. Сергієнко [296], В. Панкратов [225]. Окремі аспекти застосування психотехнологій у діяльності державних службовців розглядали В. Григор'єв [79], А. Жигачев [113] та ін.

Ефективність використання психологічних технік визначення компетентності керівників у сфері державного управління (тести, опитування, експеримент) залежить від двох важливих аспектів: наявності спеціалістів-психологів, які займатимуться діагностикою, та дотримання ними етики психодіагностування. У дослідженнях зарубіжних авторів розглянуто окремі етичні проблеми психодіагностування.

По-перше, хоча сьогодні є чимало психодіагностичних тестів, усі вони обов'язково мають відповідати вимогам, які чітко визначено «Стандартами для психологічних та освітніх тестів» і досить повно описані у цих стандартах.

По-друге, практичну діяльність кожного психолога чітко регулюють спеціальні етичні стандартами і кодекс поведінки психолога.

По-третє, кожний користувач будь-якого тесту повинен володіти інформацією стосовно його валідності, надійності і знати обмеження, пов'язані з його застосуванням.

По-четверте, кожен психолог повинен приділяти значну увагу відбору психодіагностичних тестів, а також ретельності інтерпретації отриманих за його допомогою результатів. При цьому будь-який із використовуваних тестів має відповідати цілям дослідження і своєму призначенню.

По-п'яте, професійні психологічні інструменти мають бути недоступними для будь-кого з непрофесіоналів, які би бажали їх використовувати. Вільне поширення психодіагностичного інструментарію і можливість його застосування сторонньою особою призводить до втрати цим інструментарієм своєї валідності.

По-шосте, за кордоном, насамперед у США, особливі вимоги висуваються до роботи з комп'ютеризованими тестами, оскільки тут завжди є ризик отримання неточних, а то й недостовірних результатів. Тому кожен практичний фахівець повинен пам'ятати, що комп'ютерне психодіагностичне тестування не можна розглядати як цілком автоматизовану процедуру. Іншими словами, воно ніколи не може здійснюватися безпосередньо самими досліджуваними, без участі професійного психолога.

Нарешті, по-сьоме, одним із найважливіших положень етичних стандартів і кодексів поведінки психолога вважають збереження конфіденційності результатів психодіагностування. При цьому мають на увазі не просто нерозголошення відповідної інформації, а й тверду впевненість досліджуваного у тому, що ця інформація справді не буде розголошена і не зашкодить йому.

Безперечно, природним винятком є випадки, коли за результатами психодіагностування виявляється нездатність певної людини виконувати певний вид діяльності, причому людина завчасно була ознайомлена з цілями та завданнями відповідного тестування [25].

Швидку та якісну адаптацію державного керівника до специфіки займаної посади, що враховує особливості діяльності, визначає наявність у керівного працівника низки певних професійно важливих якостей [78]. Наявність останніх зумовлена його індивідуальним досвідом, вродженими та набутими психологічними якостями. І якщо питання наявності цих якостей частково вирішується на етапі конкурсного відбору, то завдання їхнього удосконалення і розвитку потребує окремої уваги в процесі адаптації працівника на конкретній посаді шляхом навчання та розвитку.

Отже, зростання професіоналізму державного керівника перебуває у прямому зв'язку з формуванням психологічних професійно важливих якостей та особистісних умінь, які відповідають особливостям діяльності. Вибір ефективних психотехнологій для розвитку професійно важливих якостей дає змогу розв'язати проблеми підвищення продуктивності праці в органах державної влади загалом.

Наприклад, у роботах Ю. Молчанової, багато з яких присвячено ефективності управлінської діяльності в системі державного управління, ефективність діяльності державних посадовців проаналізована за показниками, які умовно поділено на два блоки [198]. Перший блок містить показники, що належать до економічної галузі і стосуються економічних параметрів діяльності організаційних структур системи державного управління, зокрема, показники якості, рентабельності, енергоємності тощо.

Другий блок містить у собі показники, що є втіленням суб'єктивних особливостей діяльності державних установ та організацій: організаційної та комунікативної структур управління, соціально-психологічних характеристик соціальних груп та колективів, індивідуальних особистісних особливостей суб'єктів управління тощо. Науковець визначає такі критерії ефективності діяльності державних посадовців: активність суб'єктів управління; задоволеність трудовою діяльністю; вмотивованість суб'єктів управління; емоційність; стресостійкість.

Такий перелік особливостей діяльності державного керівника [78] свідчить про те, що більшість із них має чимале психологічне навантаження, а, отже, потребує застосування специфічних психологічних технологій для підвищення продуктивності праці державних керівників, реалізації їхніх здібностей та інтенцій у процесі постійного професійного розвитку. В цьому контексті особливе значення при наборі, доборі, розстановці, моніторингу, навчанні, ротатії державних керівників має *психограма*.

*Психограма* – це психологічні якості, бажані для ефективного виконання професійної діяльності, спілкування, для професійного зростання, подолання екстремальних ситуацій у трудовому процесі. До психограми належать характеристики мотиваційної, вольової, емоційної сфери фахівця:

1. Мотиви, цілі, завдання, потреби, інтереси, відносини, ціннісні орієнтації людини, психологічні позиції.
2. Професійні намагання, професійна самооцінка, самоусвідомлення себе як професіонала.
3. Емоції, психічні стани, емоційний вигляд.
4. Задоволеність людини працею, її процесом і результатом.

При формуванні психологічних характеристик професійного державного службовця можуть бути використані різні бази типологізації: рівень загальної і спеціальної культури, стиль мислення (інноваційний, активно-творчий, пасивно-виконавчий), ставлення до загальнолюдських цінностей, мотивація до роботи в державній організації (прагнення до самореалізації, задоволення матеріальних і духовних потреб, забезпечення нормальної кар'єри) [76].

Під час розгляду технологій асесмент-центру, психотехнологій тощо, зауважено, що важливе значення для оцінки якостей керівних працівників має виконання *ситуаційних вправ* (які слугують для відображення типових ситуацій, що не дуже легко вирішуються), а також використання *ситуативних методик*. З цього приводу набуває чималої актуальності використання *ситуаційної технології*, яка б підтримувала діяльність

асесмент-центрів із питань розробки та запровадження ситуаційних вправ та методик. Далі розгляньмо *технологію ситуаційного центру*.

*Технологію ситуаційного центру* для ухвалення управлінського рішення запропонував у 70-ті роки ХХ століття англійський кібернетик Стаффорд Бір, а наприкінці 70-х років ХХ століття під його керівництвом був створений перший ситуаційний центр для уряду Чилі. Така технологія дала змогу суттєво підвищити оперативність і якість ухвалення управлінських рішень [146]. Вона базується на аналізі поточної інформації, проведенні досліджень, визначенні проблем, формуванні образу ситуації і підготовці пропозицій щодо коректування тактичних і стратегічних рішень, створенні інформаційної бази. Технологія ситуаційного центру передбачає передання інформації між рівнями її проходження:

- від зовнішніх джерел інформації до операторів і програмних засобів ситуаційного центру;
- від операторів і програмних засобів до осіб, що готують рішення;
- від осіб, що готують рішення, до осіб, що приймають рішення.

Перш за все, методика ситуаційного центру передбачає розв'язання проблем, для яких характерними є такі ознаки:

- раптовість виникнення;
- хаотичність поведінки ситуацій;
- нечіткість кордонів проблеми;
- концептуальність опису проблеми;
- неформалізованість, невизначеність;
- нестереотипність, унікальність ситуації;
- взаємовплив багатьох чинників;
- невизначеність інформації і великі її обсяги;
- девіантність і конфліктність процесу рішення;
- оперативність, інтуїтивність, суб'єктивність, латентність [349].

Перераховані проблеми, на думку А. Данчула, можуть бути названі слабоструктуризованими, оскільки містять і якісні, і кількісні елементи, до



того ж якісні, маловідомі і невизначені аспекти проблем переважають. Технологія розв'язання таких проблем ґрунтується на спробі їхньої структуризації за рахунок введення в сценарій вирішення проблеми і класичних методів ухвалення рішень, і напівевристичних методів, застосування яких щодо вирішуваної проблеми покладається на осіб, що готують і приймають рішення [86].

Збільшення кількості каналів отримання інформації, зростання частки візуалізованої інформації, її надходження в режимі реального часу зумовили необхідність збільшення числа одержувачів такої інформації для оперативного її сприйняття і переробки з метою підготовки пропозицій щодо вироблення й ухвалення управлінського рішення.

Процес прийняття рішень є епіцентром державного управління, що наочно демонструє не тільки призначення, але й специфіку такого типу врегулювання суспільних відносин. Прийняті на цьому рівні рішення, що враховують і минулі зобов'язання держави, і передбачувані можливі наслідки реалізованих цілей, ніби поєднують минуле, сьогодення і майбутнє в розвитку держави, забезпечуючи тим самим безперервність історичної еволюції країни і зберігаючи наступність між поколіннями її громадян.

Важливість прийняття управлінських рішень на державному рівні полягає у причетності їх до всього суспільства або до найважливіших його сфер та здатності регулювати поведінку і соціальних груп, і окремих громадян. Наслідки управлінських рішень на державному рівні зачіпають інтереси та впливають на життя великих спільнот, на суспільство загалом.

Як відомо, процес прийняття не тільки державних, але і взагалі рішень як таких, досліджують у науці з погляду нормативної і поведінкової теорій [324]. Перша з них трактує його як процес раціонального вибору управлінських цілей у складних ситуаціях. Причому цей процес може бути деталізований та операціоналізований з метою знаходження оптимальних рішень. Для розв'язання цього завдання пропонують використовувати різні математичні моделі, дослідження операцій та інші раціонально-логічні засоби.

Інший підхід розглядає цей процес як форму специфічної взаємодії людей, яку неможливо пояснити й описати тільки раціональними й кількісними методами. Передусім це пов'язано з особливостями людської поведінки, яка, як відомо, може мотивуватися різними афектами й ірраціональними причинами. Та й взагалі, на думку прихильників цього підходу, цілі, які люди ставлять перед собою, занадто складні, щоб можна було звести їх до кількісних показників, а можливих альтернатив розв'язання проблеми є чимало.

Як слушно зауважує О. Мельников [191], з практичної точки зору, доцільно застосовувати комплексний підхід, що використовує не тільки методику якісного опису ситуації, але і засоби кількісного аналізу (особливо стосовно вивчення окремих, структурованих фаз і станів процесу прийняття рішень). Тільки так можна найповніше охарактеризувати й універсальні, і специфічні риси процесу формування та реалізації державних цілей.

Ситуаційний центр при цьому можна розглядати як простір, що вміщує колективні структури постановки і розв'язання завдань, обробки інформації і формування креативних варіантів рішення, призначений змінювати поточний стан керованого об'єкта (ситуаційної проблеми), добиваючись досягнення ним необхідного стану.

На початку 1990-х років оперативність, мобільність та об'єктивність у роботі ситуаційних центрів, структуризація інформаційних потоків, залучення широкого кола вчених та експертів, призвели до різкого зростання ролі цих інститутів у політичному житті суспільства. Позитивний досвід розвинених країн із використання ситуаційних центрів у сфері державного управління привів до того, що на сьогодні у світі налічують декілька сотень ситуаційних центрів в органах державної влади й управління різного рівня, і їхня кількість продовжує зростати.

Наприклад, у Росії створені і діють ситуаційні центри Президента РФ, його представників у федеральних округах, в деяких міністерствах і відомствах (МНС, ФСБ), в окремих суб'єктах РФ. У цих ситуаційних центрах при аналізі ситуації матеріал оперативно доповнюється новими даними,

комп'ютери обробляють інформацію і візуалізують на екрані результати моделювання. На їхній основі виробляються рішення, які доводять до виконавців засобами того ж ситуаційного центру, до них і надходить інформація про хід і результати реалізації прийнятих рішень [303 ; 304].

Варто наголосити, що специфіку ситуаційного центру становлять не програмно-технічні рішення, а, перш за все, технології вироблення управлінської дії на основі спільної роботи колективу осіб, що готують і приймають рішення (експертів). При цьому, на відміну від традиційних систем автоматизації управління, ситуаційні центри дають можливість не лише якнайповніше й оперативно уявляти для колективного користування візуалізовану інформацію про ситуацію, але і прораховувати й аналізувати в режимі реального часу наслідки управлінських рішень для оперативного їх корегування [305].

Розвиток інформаційних і комунікаційних технологій в наш час уможлиблює створення подібних центрів у вигляді віртуального об'єднання – віртуального ситуаційного центру. Реалізація такого підходу на практиці дає змогу забезпечити конструктивне вирішення багатьох проблем, що виникають у реальному житті, зокрема і проблеми, пов'язаної з негативними наслідками інформатизації. Для цієї мети можливе використання потенціалу громадянського суспільства через створення системи віртуальних мережових ситуаційних центрів [297].

Ситуаційний центр або мережу розподілених ситуаційних центрів часто розглядають як вершину технологічного айсберга. З одного боку, він може бути побудований з баз даних, з іншого, – «розумів експертів».

У першому, традиційному, випадку при ухваленні рішень особливу увагу приділяють інформаційно-довідковій роботі, використанню засобів автоматизованого аналізу баз даних. Тут акцентують головно на таких детермінованих технологіях, як статистика, контент-аналіз.

У другій, конвергентній, парадигмі розв'язують слабо детерміноване завдання – управляти нематеріальними чинниками. Тут необхідно забезпечити:

- зростання рівня взаєморозуміння розподілених учасників спілкування;
- аналіз латентних (прихованих) флуктуацій даних;
- аналіз фактів обміну електронними повідомленнями («коннект-аналіз») в контексті подій;
- швидку аналогову обробку візуальної інформації;
- розв'язання зворотних завдань на неметричних просторах;
- стійкий збіг процесів узгодження рішень відносно цілей і шляхів взаємодії (конвергенцію).

Мережева взаємодія людей, що передають один одному лише повідомлення або образи, ускладнюється відсутністю ефективних способів швидкого досягнення взаєморозуміння. При мережевій взаємодії експертів на основі мережі ситуаційних центрів (МСЦ) необхідно приділяти увагу облікові латентних чинників із застосуванням, наприклад, методу «коннект-аналізу» [44].

Нова, *конвергентна*, парадигма ухвалення рішень опирається на методи когнітивного моделювання, коннект-аналізу, конвергентного проектування. Вона має допомогти розв'язати серію зворотних, слабо детермінованих завдань, генерувати нові ідеї і віднайти оригінальну, навіть парадоксальну, відповідь на питання. При цьому в МСЦ у групі виконуються такі операції:

- ідентифікація проблеми та побудова дерева цілей;
- визначення характеристик динаміки і флуктуацій даних;
- визначення інжинірингових характеристик розв'язання проблеми;
- побудова плану або порядку дій із врахуванням можливих девіацій;
- створення системи управління мотивацією;
- забезпечення схеми контролю.

Традиційний ситуаційний аналіз може передбачати такі кроки: структуризація ситуації; накопичення досвіду; аналіз повторень, оцінка аналогів; екстраполяція, прогноз через розв'язання прямого завдання.

У *конвергентній парадигмі* більше наголошено на виявленні структури інтересів; побудові майбутнього; створенні унікальної схеми ситуації; когнітивній оцінці взаємовпливу чинників; забезпеченні стійкого вирішення зворотного завдання. У конвергентній парадигмі використовують такі мережеві функціональні інструментарії:

- групові експертні процедури;
- побудова простору довіри;
- виявлення латентної інформації;
- оцінка рейтингів сенсу;
- програмування на природній мові.

Саме у новій, конвергентній, парадигмі можна забезпечити стійку збіжність процесу досягнення згоди (консенсусу) людей в обмежений час відносно цілей і шляхів взаємодій. Тому для реалізації конвергентної парадигми підтримки рішень потрібні МСЦ, підтримувані експертними і професійними співтовариствами.

При реалізації системи підтримки ухвалення рішень в мережах можуть бути реалізовані такі види групових експертних процедур:

- здобуття коментарів експертів;
- опитування з шкальними оцінками;
- мережевий мозковий штурм, нарада;
- самоорганізація експертного співтовариства.

Всі експерти мають свої думки, цілі і ресурси.

У цьому контексті призначення МСЦ полягає в підвищенні якості групового розв'язання складних, нестійких і багаторозмірних обчислювальних завдань, зокрема й управління країною і регіонами в кризових ситуаціях, високоякісного пошуку і тематичної рубрикації

документів, обробки даних у сферах енергозбереження, життєзабезпечення і захисту людини, раціонального природокористування [276].

### **2.3. Методологічне забезпечення компетентнісного підходу в системі державного управління**

#### ***2.3.1. Аналіз зв'язку управлінських компетенцій між собою***

Як визначено в п. 2.2, оцінки асесмент-центрів мають відносно невисоку валідність завдяки тому, що в практиці асесмент-центрів мало уваги приділяють причинно-наслідковому взаємозв'язку окремих характеристик (якостей/компетенцій) оцінюваних претендентів, а також відповідності застосування окремих методів оцінки та якостей претендентів.

Сьогодні Україна у процесі поступової інтеграції до правового простору Європейського Союзу наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин. Адміністративна реформа як один із напрямів Президентської Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможні економіка, ефективна держава» спрямована на підвищення ефективності діяльності державних органів та гарантування професійності та відповідальності державної служби [89].

Нову редакцію Закону України «Про державну службу» розроблено саме в рамках проведення адміністративної реформи. Відповідно до нового законодавства передбачають підвищення рівня професіоналізму державних службовців. Високопрофесійні, високоморальні та достатньо мотивовані державні службовці є ефективним засобом подолання негативного сприйняття державної влади населенням, формування високого ступеня довіри до державної служби та її позитивного іміджу.

Новаційним положенням нового законодавства про державну службу є профіль професійної компетентності посад державної служби, тобто в новій редакції Закону України «Про державну службу» застосовано *компетентнісний підхід* до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені у посадовій інструкції.

На законодавчому рівні закріплено нове поняття (термін) профілю професійної компетентності посади державної служби (комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків) [252].

Застосування ідеї оцінки компетенцій пов'язане, передусім, з розв'язанням дуже складного завдання – оцінки ефективності діяльності державних керівників, зокрема, у зв'язку з необхідністю побудови адекватної компенсаційної системи. Саме пошук критеріїв ефективності і примушує системи державного управління різних країн формувати власні моделі компетенцій і створювати спеціальний інструментарій та технології їхньої оцінки.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в рамках нового формування цінностей та етики державної служби, інвестування в розвиток людських ресурсів два основних аспекти компетенцій проявляються як опис робочих завдань або очікуваних результатів (походять від національних систем навчання, зокрема, National Scottish Vocational Qualifications і Management Charter Initiative (MCI), та як опис поведінки (спеціалізація у сфері ефективного управління). Перші визначають здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації, а другі – різні варіації визначення компетенції як основної характеристики особистості, здатної досягти високих результатів у роботі [344].

Компетенції розрізняють за видами (загальні, ключові, що однаково важливі для усіх), специфічні (вирізняються за посадою та стосуються технічних аспектів роботи), коли керівник повинен мати знання з менеджменту та лідерські якості. Перелік видів компетенцій досить великий: власні, професійні, універсальні, базові, особистісні, корпоративні, спільні, виключні, стрижневі, традиційні, унікальні, випереджальні, технічні,

необхідні, надлишкові, інформаційні, комунікативні, маркетингові, організаційні, управлінські/менеджерські тощо.

Розглядаючи компетенції як компоненти компетентності і систему вимог до управлінського персоналу, Ганс Гінтерхубер (Hans H. Hinterhuber) та Вольфганг Попп (Wolfgang Popp), наприклад, виокремлюють такі компетенції: функціональну (знання про технології, маркетинг), ситуаційну (вміння будувати управління на основі специфіки фаз життєвого циклу організації), інтелектуальну (наявність аналітичного мислення, мислення в категоріях комплексних взаємозв'язків, здатність до раціонального й абстрактного мислення в поєднанні зі спонтанністю як передумовою розвитку вмінь структурувати проблеми, розробляти і реалізовувати різні варіанти рішень), соціальну (комунікативні та інтеграційні здібності у внутрішній і зовнішній діяльності).

Еволюційним кроком у застосуванні компетенцій стали профілі, наприклад, профілі компетенцій лідерства в системі державної служби України, що розроблені відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою і виступають інструментом, який:

- фіксує відмінності між політичними й адміністративними посадами шляхом визначення очікуваних вимог до державних службовців на адміністративних посадах;
- розподіляється за рівнями керівників (вищий, середній, базовий);
- свідчить про наявність ключових, однаково важливих для всіх груп компетенцій лідерства;
- аналітичне мислення, досягнення результатів – орієнтація на результат,
- управління людськими ресурсами,
- ефективна комунікація [306].

В зарубіжних країнах задля підвищення ефективності діяльності корпусу державних службовців запроваджено так звані «рамкові компетенції». Вони є набором компетенцій, які відіграють важливу роль для



відомства загалом але також можуть використовуватись як інструмент для оцінювання та вимірювання компетенцій керівництва відомства [218].

Як уже зазначено вище, найбільше ідея компетенцій розвинулась у Великій Британії, особливо після того, як вийшла фундаментальна праця Дж. Равена. Британська система державної служби взяла на озброєння компетентнісний підхід в тому вигляді, в якому він розвивався в усьому Королівстві, а саме – як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками.

У 2003 році був затверджений комплекс *PSG (Professional Skills for Government)*, який:

- визначає перелік навичок державних службовців усіх рівнів, — від міністрів до рядових чиновників на місцях;
- є керівництвом як для кадрових служб державних органів, так і для самих державних службовців;
- дозволяє визначити не лише систему вимог до конкретної посади, але і індивідуальний потенціал кар'єрного просування;
- включає такі кластери навичок як: управління іншими людьми (підлеглими, персоналом), фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне мислення;
- особлива роль належить навичкам у сфері роботи з інформацією. Сюди віднесені такі кластери як ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, ІТ навички.

Додатково до моделей компетенцій у 2006 році був затверджений Кодекс державної служби Великобританії [130], який визначив як основні цінності діяльності чиновників усіх рівнів цілісність, чесність, об'єктивність і неупередженість, що дозволяє ввести ще один – аксіологічний – вимір.

До вищих посад державних службовців в США, застосовують стратегічний документ Ключові компетенції для вищих керівників (*Executive Core Qualification*), який містить п'ять груп компетенцій, а саме:

- управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє поінформування (*external awareness*), гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу (*resilience*), стратегічне мислення/бачення);

- управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття (*leveraging diversity*), розвиток інших (*developing others*), побудова команди);

- орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень (*decisiveness*), розбудова організації та її послуг (*entrepreneurship*), розв'язання проблем);

- бізнес-можливості (*business acumen*) (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями);

- побудова коаліцій (партнерство, політична грамотність (*political savvy*), здійснення впливу/ведення переговорів (*influencing/negotiating*) [130].

Досвід США цікавий тим, що під час розробки моделі компетенцій проводяться глибокі наукові дослідження, на підставі не тільки поточних, а й майбутніх вимог до компетенції керівників. Керівники є центральним фактором формування корпоративної культури у виконавчих органах влади, які орієнтовані на інновації.

Також потрібно згадати основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді (*Key Leadership Competencies Profile*), які містять чотири ключові компетенції, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які належать до вищого корпусу державних службовців:

- прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами);
- залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів);
- стратегічне мислення (аналіз та ідеї);
- цінності та етика (добročесність та повага).

За результатами досліджень К. Краузе, різні організації включають різну кількість показників поведінки, які оцінюються в асесмент-центрі.

Втім, найпоширенішими показниками, які спостерігаються й оцінюються, є: здатність до комунікації; здатність до реалізації цілей та планів; здатність до співробітництва; управлінська компетенція; конфліктоздатність; здатність вирішувати проблеми; орієнтація на завдання; систематичне мислення; стійкість до завантаження; активність; креативність; організаційний талант; орієнтація на клієнта; відкритість; автентичність; здатність до делегування; спеціальні знання; харизма; толерантність [136].

Отже, предметом оцінки виступають: ділові й особистісні якості (властивості, риси) керівників; характеристики їхньої поведінки в різних ситуаціях; якість виконання управлінських функцій; характеристики застосовуваних засобів керівництва; показники результатів організаторської діяльності; успішність встановлення та досягнення керівниками цілей управління конкретними колективами. Поширеною є також комплексна оцінка, зміст якої передбачає різні комбінації з названих критеріїв.

До загальних критеріїв оцінювання державних керівників можна віднести критерії особистого трудового потенціалу, які сформулював В. Сороко, зокрема:

- 1) ставлення до себе в справах (самокритичність, самовдосконалення, самоповага);
- 2) ставлення до підлеглих та співробітників (об'єктивність, чуйність, взаєморозуміння, колективність, схильність до керування, прямолінійність, принциповість);
- 3) ставлення до справи (справедливість, сумлінність, відданість справі, ініціативність, прагнення до раціоналізму та високої якості, цілеспрямованість, обов'язковість);
- 4) темперамент (швидкість реакції, орієнтування, інтуїція);
- 5) вольові якості (наполегливість, завзяття, здатність до подолання труднощів, опанування собою, рішучість);
- 6) фізичні здібності (пам'ять, кмітливість, уважність, витривалість);
- 7) знання (рівень освіти);

- 8) навички та уміння (прагнення до розширення світогляду, турбота про професійне зростання, зокрема й підлеглих);
- 9) досвід (загальний стаж роботи, стаж роботи відповідного профілю освіти, стаж виконання певного виду трудової діяльності) [313].

Під час типологізації державних керівників за критерієм «професійні управлінські здібності» важливо врахувати й оцінити такі здібності:

- створювати команду управління;
- визначати стратегічні орієнтири, цілі організації;
- пропонувати декілька варіантів розв’язання проблем;
- визначати вірогідність реального втілення плану, програми, проекту з урахуванням наявних ресурсів і соціальних наслідків;
- швидко розуміти суть змін і об’єктивного, і суб’єктивного характеру, швидко реагувати на нові умови;
- розробляти інноваційний проект розв’язання проблеми, а також стратегію і тактику його реалізації;
- управляти в умовах стресових ситуацій, максимально концентрувати розумову енергію, психіку, увагу на певній проблемі в умовах гострого дефіциту часу або максимальної небезпеки;
- доводити управлінські навички до рівня автоматизму, діяти за необхідності на підставі вироблених раніше алгоритмів мислення;
- швидко й точно орієнтуватися в психології і здібностях людей, їхній здатності до тієї або іншої діяльності;
- послідовно і настійливо проводити в життя ідеали гуманізму, демократії, соціальної справедливості [75].

Для формування вказаних здібностей державному керівникові потрібні знання у галузях теорії і практики менеджменту (з поглибленими знаннями у сфері стратегічного управління), соціології, психології, правознавства. Світоглядний базис керівника у галузі державного управління повинен формуватися на основі знань філософії і теорії систем. Світоглядний принцип усвідомлення єдності всього суцього особливо важливий для ефективного

управління, оскільки запобігає ухваленню рішень зі «стратегічно негативним ефектом», що виникає в результаті неузгодженості цілей частини і цілого. Такі знання дають змогу майбутньому державному керівникові формувати необхідні професійні здібності і навички [76].

Методи оцінювання керівників бувають: якісні, кількісні та комбіновані – за видом визначення результатів; безпосереднього вивчення особистості службовця, експертні, психофізіологічні, конкурсні, тестування, проектні, професійних переміщень. З організаційно-змістовної точки зору методи оцінювання керівників прийнято класифікувати так:

- методи безпосереднього вивчення особистості (співбесіда, анкетне опитування, інтерв'ю, біографічний метод, метод самооцінки та ін.);
- експертні методи (оцінка службовців керівництвом, колегами, експертами);
- психофізіологічні і медичні методи (оцінка темпераменту, особливостей нервової системи, здоров'я, витривалість, працездатність та ін.);
- методи професійних переміщень (стажування на інших посадах);
- конкурсні методи (іспити, рейтингові оцінки та ін.);
- методи тестування (вивчення особистісних і професійних якостей);
- проектні методи (функціонально-рольова ідентифікація) [137].

Варто зазначити, що один лише перелік усіх компетенцій (якостей) керівника та методів їхньої оцінки не в змозі подолати згадані у п. 2.2, недоліки технології асесмент-центру. Як уже вказано, до них належить відсутність врахування взаємозв'язку між компетенціями (якостями) керівника та співвіднесення методів оцінки з цими якостями.

Тому далі розглянемо характерні риси компетентнісного підходу. Одним із його фундаментальних положень є поділ всіх компетенцій (якостей) керівника на 3 категорії [53]:

- професійні знання;
- особистісні якості;
- загальні/контекстні навички.

Отже, надалі використовуватимемо термін якості як найбільш повний.

Для розкриття компетентнісного підходу в державному управлінні потрібно зіставити з цими трьома категоріями всі перераховані раніше якості керівника, необхідних для успішного державного управління. Це співвіднесення проведене на підставі аналізу значеннєвої сутності кожної якості, і його результати наведені нижче, у табл. 2.1.

Як видно з табл. 2.1, найменше заповнено видами якостей у професійних знаннях (4), найбільше – в особистісних якостях (9), і вже потім – у контекстних навичках (7). Однак із цього не можна робити висновок про те, що професійні знання менш важливі, аніж інші типи якостей керівника в системі державного управління. Зазвичай у цьому випадку можна стверджувати про те, що в будь-якого керівника середнього рангу й вище обов'язково є штат помічників, радників, консультантів, які є своєрідним «сховищем» знань керівника, «довідником», або «базою даних». Все-таки керівник зобов'язаний сам мати хоча б певний критичний мінімум знань в основних для нього галузях діяльності. Інакше він просто не зможе вести адекватну повсякденну діяльність. Штат помічників, радників, консультантів потрібний тільки для розв'язання тих проблем, які вимагають спеціальних, поглиблених наукових знань, якими володіти керівник не зобов'язаний [62]. Таких проблем меншість порівняно з повсякденними проблемами сучасного державного управління.

Що стосується порівняльної важливості особистісних якостей і загальних/контекстних навичок керівника в системі державного управління, то тут взагалі неможливо зробити вибір у той чи інший бік. Тут можна сказати тільки те, що керівник однаково повинен володіти й особистісними, й контекстними якостями, тому що кожен з них можуть виявитися критичними для успішної діяльності очолюваного ним органу державного управління.

До прикладу, у розвинених країнах світу неможливо уявити собі керівника, що не вмє планувати проекти. На жаль, у вітчизняній системі державного управління таких керівників меншість, багато хто поки ще не

достатньо не володіє технологією управління проектами (її докладно буде розглянуто в третьому розділі дослідження).

Таблиця 2.1

**Поділ якостей керівників у системі державного управління  
на три категорії**

<i>Професійні знання</i>	<i>Особистісні якості</i>	<i>Контекстні навички</i>
1. Політична грамотність. 2. Галузеві знання (фінанси, економіка, сільське господарство, промисловість). 3. Знання законодавчої бази діяльності. 4. Знання основ теорії прийняття управлінських рішень у державному управлінні.	1. Комунікабельність. 2. Орієнтація на результат. 3. Самостійність у прийнятті рішень. 4. Наполегливість і цілеспрямованість. 5. Здатність переборювати труднощі. 6. Етичність до підлеглих. 7. Ініціативність. 8. Стійкість до стресів. 9. Самокритичність.	1. Навички аналітичного/стратегічного мислення. 2. Уміння створювати коаліції / команди. 3. Уміння ставити завдання, домагатися їх виконання. 4. Уміння мотивувати інших людей. 5. Уміння планувати (розробляти проекти). 6. Уміння вести переговори. 7. Уміння навчати підлеглих.

На думку багатьох експертів, не завжди керівникам в Україні, особливо в органах державного управління, властиве аналітичне, а тим більше, стратегічне мислення. Це можна обґрунтувати і прогалинами у системі утворення, і сформованими стереотипами бюрократичної культури управління в країні. Зокрема, твердження «начальству видніше» поки ще, на жаль, ніхто в Україні не скасовував.

Уміння керівника ставити завдання й домагатися їхнього виконання від підлеглих є, як відомо, класичною ознакою успішного керівника, що

закріплено ще в 30-х роках минулого сторіччя, у рамках класичної теорії менеджменту Тейлора й Файоля [346]. Для цього на Заході розроблено й успішно застосовано критерії SMART за оцінкою чіткості й реалістичності поставлених завдань. (S – specific (чіткі формулювання), M – measurable (наявність показників виміру результату), A – accountable (наявність кількісних критеріїв досягнення результату), R – reasonable (реалістичність досягнення мети), T – time-limited (тимчасові рамки). На жаль, відсутність в Україні впродовж тривалого часу обґрунтованої і цілеспрямованої політики у державному управлінні призвела до того, що мало хто із теперішніх керівників апарату державного управління знає про ці критерії, і ще менше керівників має потрібні навички.

Також болючою темою для багатьох керівників апарату державного управління в Україні є самостійність прийняття рішень. Загальновизнаними причинами відсутності такої якості в керівників є страх відповідальності й низький рівень професіоналізму. Тут йдеться тільки про ті рішення, які входять у пряму компетенцію керівника. Частина керівників часто перекладає розв'язання проблем на підлеглих, частина керівників чекає рішення вищих інстанцій. У всякому разі термін ухвалення рішення затягують.

Багато фахівців у сфері управління поділяють таку думку, що вміння мотивувати/переконувати мають далеко не всі керівники, зокрема й у державних органах. Навіть більше, чимало керівників державних органів думають, що це вміння їм ні до чого. З одного боку, є зарплата й вони вважають, що цього цілком достатньо як основного позитивного мотиватора («пряника»), а з іншого боку, є загроза звільнення, що цілком діє на підлеглих як основний негативний мотиватор («батіг»). Однак у теорії менеджменту давно визнано, що багатьом підлеглим таких «чорно-білих» мотиваторів недостатньо. Це може підтвердити, наприклад, відома всім фахівцям управління «піраміда» потреб за Маслоу [383].



Орієнтація на результат, а точніше її відсутність, також є слабким місцем багатьох керівників в апараті державного управління України. Сьогодні чимало фахівців у сфері управління, і практики, і теоретики, вживають термін «ІБД» – імітація бурхливої діяльності. На сьогодні можна із упевненістю стверджувати, що це дуже серйозна проблема для державного управління. Термін «ІБД» означає, що керівник видає багато розпоряджень, наказів, які мають мало змісту, або взагалі його не мають, тому що, як правило, не припускають досягнення якого-небудь позитивного результату для організації. Зате у звітах про свою діяльність такі керівники вказують чимало розпочатих заходів, без огляду на те, чи досягнуто результату, або наводять надуманий результат, який нічого не означає для державного управління.

Навички ведення переговорів важливі для керівника, якщо буде потреба налагодити горизонтальну співпрацю з колегами з інших підрозділів державної організації або з інших державних організацій [62]. Колеги, що мають такий самий статус, що і керівник державної організації, не є підлеглими, і на них не натиснеш та не злякаєш. Для них треба вміти підготувати конкретні, цікаві їм пропозиції, вміти аргументувати вигідність цих пропозицій, при цьому не забути натомість вимагати того, що потрібно для державної організації. На жаль, ці навичками мають також геть не усі керівники в системі державного управління.

Дуже серйозною проблемою для державних органів України є дефіцит етичного ставлення керівників до підлеглих. Про це свідчить незадовільна морально-психологічна атмосфера у багатьох установах державного управління України. На жаль, сьогодні частим є елементарне хамство з боку керівників, приниження, образи підлеглих і т. ін., що зовсім не додає мотивації співробітникам державної організації.

Наполегливість і цілеспрямованість є цінними якостями керівника, і тут важливо, щоб прагнення керівника йшли в руслі потреб державної організації, а не на шкоду їм. Окрім того, більшість керівників апарату державного управління в Україні ніколи не перечитиме начальству, що

корениться в давніх устояних традиціях вітчизняної – а загалом і не лише вітчизняної, бюрократії. Отже, це констатує дефіцит наполегливості керівників установ державного управління в Україні.

У західній традиції менеджменту досить цінною якістю керівника є ініціативність [77]. В українській традиції менеджменту, особливо в органах державного управління нашої країни, ця риса, на жаль, може бути ризикованою для керівника. Тут маємо на увазі насамперед те, що в більшій частині випадків тому, хто проявив ініціативу, ставиться додаткова відповідальність замість подяки.

Здатність переборювати труднощі, стійкість до стресів є своєрідними свідченнями професійної придатності керівника до діяльності в умовах сильних перешкод і дискомфорту з боку зовнішнього середовища. Що вище за ієрархічною градацією керівна посада, то сильнішим стає зовнішній негативний вплив, якій треба вміти переборювати. Однак у силу психологічних особливостей, відсутності досвіду, тільки деякі керівники здатні витримати цей тиск, зокрема й у органах державного управління.

З огляду на займану посаду фактично лише деякі керівники здатні до самокритики. Це є проблемою навіть у розвинених країнах, не кажучи вже про Україну. Цю якість не прищеплюють керівникам або ж вона стирається в них через незастосування в сучасних умовах. Тим часом, відсутність цієї якості приводить до дуже хворобливої для організації розбіжності між реальністю і її баченням в голові у керівника. Цьому дуже сприяє, на жаль, культурна звичка не перечити керівникові.

Отже, всі перераховані вище якості потрібні керівникові. На підставі наведеного їх опису важко встановити їхню відносну важливість, пріоритетність. Вважаємо, що *важливість, пріоритетність якостей* керівника в системі державного управління можна встановити на основі виявлення їхнього зв'язку між собою.

Ніхто не стане заперечувати, що знання основ теорії прийняття управлінських рішень у державному управлінні, галузеві знання (фінанси,

економіка, сільське господарство, промисловість) хоча б на мінімальному рівні, знання законодавчої бази діяльності достатньо сприяє самостійності в прийнятті управлінських рішень. Справді, необхідні знання у керівника допомагають сформувавши в нього свій погляд на проблеми, а також можливі та найкращі шляхи їхнього розв'язання [346]. Однак тут варто визнати, що таке бачення може бути й помилковим, через обставини, що змінилися, й ін., тому іноді треба радитися з підлеглими у випадках, коли рішення є особливо важливим для діяльності організації.

Логіка підказує, що якщо керівник є ініціативним, то з великою часткою ймовірності він буде схильний самостійно ухвалювати управлінські рішення. Це зумовлено активною життєвою позицією.

Якщо рішення має стратегічний довготерміновий характер, або для його прийняття потрібно проаналізувати великий масив різноманітних даних, то самостійності прийняття рішень керівником у великій мірі сприятиме наявність у нього навичок аналітичного/стратегічного мислення. Це, все-таки, не означає відсутності потреби радитися з підлеглими. У випадку наявності зазначених навичок більшою є ймовірність того, що керівник прийме найбільш зважене рішення й у стислий термін.

Логіка підказує, що якщо керівник етично ставиться до своїх підлеглих, то він, користуючись повагою з їхнього боку й своїм авторитетом серед них, найімовірніше, зуміє їх переконати й мотивувати на потрібне поведіння для досягнення цілей організації. Необхідною умовою такого зв'язку, з погляду психології, є наявність дисципліни в організації, контролю дій підлеглих з боку керівника. Разом із тим, згідно з основами менеджменту, орієнтація керівника на результат нерідко може суперечити етичності стосовно підлеглих. Це може бути в тому випадку, коли керівник керується догмою «ціль виправдовує засоби».

Також логічно обґрунтованим є, на наш погляд, позитивний зв'язок між самокритичністю керівника і його етичністю до підлеглих. Справді самокритичний керівник має достатній рівень культури й здебільшого вміє

себе опановувати у багатьох стресових ситуаціях та не допускати брутальності й хамства стосовно підлеглих [384]. У крайньому разі, потім такий керівник вибачиться за свою поведінку.

Ніхто не стане заперечувати, що наполегливість керівника багато в чому визначена його здатністю переборювати труднощі. У протилежному разі, якщо керівник пасуватиме перед обставинами, йому доведеться все ж відступити й «плисти за течією», віддавшись волі обставин. У свою чергу, здатність переборювати труднощі йдуть пліч-о-пліч зі стійкістю до стресів.

З іншого боку, в умінні переконувати й мотивувати інших людей, серед них і підлеглих, також потрібна наполегливість [382], зокрема, щоб знайти потрібну мотивацію підлеглих, зняти їхні упередження, обґрунтувати свої аргументи й привести контраргументи проти доводів підлеглих. З іншого боку, коли справа стосується налагодження горизонтальної кооперації, створення коаліцій/команди, то надмірна наполегливість у прощтовхуванні своєї думки й відсутність схильності до компромісів може призвести до негативного результату – відсутності коаліцій/команди. Тут треба вміти вести переговори, проявляти гнучкість стосовно позицій партнерів у переговорах й вміти досягати прийнятних компромісів. І, звичайно, бути достатньо комунікабельним.

Вище вже згадано про взаємозв'язок уміння переконувати з наполегливістю керівника, його етичністю стосовно підлеглих. Окрім того, уміння переконувати, на наш погляд, безпосередньо пов'язане з умінням визначати завдання підлеглим. Направду важко собі уявити, щоб керівник, який вміє знайти потрібні аргументи для підлеглих, не зміг чітко поставити завдання цим підлеглим.

Також раніше вже зазначено щодо необхідності володіння керівниками в системі державного управління навичками планування діяльності організації. З одного боку, ці навички дозволяють чітко й грамотно, зокрема з погляду досяжності майбутнього результату організації, визначати завдання підлеглим. З іншого боку, уміння планувати вимагає безумовної орієнтації на

результат. В іншому випадку користі від планування, що не орієнтоване на результат, не буде [194].

Тепер на підставі проведеного огляду вибудуємо ланцюжки причинно-наслідкового та логічного взаємозв'язку якостей керівника між собою (причинно-наслідкового – 1–7, логічного – 8, 9).

1. Галузеві знання, знання законів, правил прийняття рішень – самостійність у прийнятті рішень.
2. Ініціативність – самостійність у прийнятті рішень.
3. Аналітичне/стратегічне мислення – самостійність у прийнятті рішень.
4. Комунікбельність – ведення переговорів – створення коаліцій/команди.
5. Стійкість до стресів – здатність переборювати труднощі – наполегливість – уміння переконувати – уміння ставити завдання підлеглим.
6. Самокритичність – етичність до підлеглих – уміння переконувати – уміння ставити завдання підлеглим.
7. Орієнтація на результат – уміння планувати – уміння ставити завдання підлеглим.
8. Орієнтація на результат – етичність до підлеглих (негативний зв'язок).
9. Наполегливість – створення коаліцій/команди (негативний зв'язок).

Позитивний зв'язок означає, що підсилення однієї якості веде до підсилення другої якості. Негативний зв'язок – що підсилення однієї якості може бути досягнуто тільки через послаблення іншої якості.

З наведених вище ланцюжків причинно-наслідкового та логічного взаємозв'язку якостей керівника в системі державного управління можна зробити деякі висновки. Повторюваними, а, отже, і найважливішими, є такі якості керівника:

- самостійність у прийнятті рішень – тричі;
- уміння ставити завдання підлеглим – тричі;
- уміння переконувати – двічі;
- створення коаліцій/команди – двічі;
- етичність до підлеглих – двічі;

- орієнтація на результат – двічі;
- наполегливість і цілеспрямованість – двічі.

Окремо все-таки варто виділити ті якості керівника, які є проміжними в наведених вище ланцюжках, тому що вони (ці якості) одночасно є наслідком попередньої ланки ланцюга й причиною наступної ланки. До них належать: уміння планувати, ведення переговорів, здатність переборювати труднощі.

### ***2.3.2. Виявлення важливості методів оцінки управлінських компетенцій та порядку їх застосування***

Далі виникає питання із приводу того, які *методи* з існуючого їхнього арсеналу найбільш застосовні для *оцінки* кожної з *якостей керівника в системі державного управління*. Отже, на сьогодні арсенал методів оцінки містить: співбесіду, анкетування, експертні оцінки, тестування, ситуаційні завдання, ділові ігри, стажування [384]. Варто зазначити, що ступінь використання цих методів вкрай нерівномірний, особливо в органах державного управління. До прикладу, на сьогодні в Україні для відбору керівників в органи державного управління поки ще не застосовують ситуаційних завдань й ділових ігор. Тим часом світовий досвід свідчить про те, що важливість цих методів неухильно зростає.

Професійні знання на сьогодні оцінюють здебільшого за допомогою тестування. Втім, як відомо, будь-яке знання треба ще вміти застосувати. На цій підставі вважаємо доцільним оцінювати вміння застосовувати професійні знання за допомогою методу ситуаційних завдань. Це стосується галузевих знань (фінанси, економіка, сільське господарство, промисловість), знання законодавчої бази діяльності. Що ж до знання основ теорії прийняття управлінських рішень у державному управлінні, то тут, на наш погляд, окрім ситуаційних завдань, ще варто додати метод ділових ігор, у яких максимально близько до реальності розкриваються навички керівника у прийнятті управлінських рішень.

Такі особистісні якості керівника як: комунікабельність, стійкість до стресів, самокритичність можна виявити при проведенні співбесіди й анкетування. Також ці якості добре виявляються й при стажуванні керівника.

Етичність до підлеглих можна виявити шляхом анкетування. Втім, як свідчить світова практика, значення й ступінь застосування методу анкетування у відборі керівників неухильно знижуються. Основна причина цього – легке пристосування тих, хто підлягає анкетуванню, до змісту анкети й можливість, таким чином, сховати свою щирі думку або «обличчя». Тому в цьому випадку, через вірогідність, набагато більше важитиме застосування методу експертних оцінок [34].

Варто зазначити, що застосування методу експертних оцінок для оцінки якостей керівника в системі державного управління має бути спрямоване на його минулу діяльність. Маємо на увазі те, що повинні бути опитані його колишні колеги, підлеглі, із чого можна буде скласти достовірний «портрет» керівника з погляду його ставлення до них. Ну й звичайно не варто забувати про метод стажування, що також може додати нові дані до зазначених вище методів оцінки етичності керівника.

Наполегливість і цілеспрямованість можуть бути виявлені шляхом застосування різних методів: співбесіди, анкетування, експертних оцінок. При цьому дані методу експертних оцінок, як і в попередньому випадку, повинні мати перевірений (що підтверджує/що спростовує) характер стосовно результатів співбесіди й анкетування.

Ініціативність й орієнтацію на результат також можна оцінити за допомогою співбесіди, анкетування, експертних оцінок, а також стажування. Ініціативність виявляється ще й під час ділових ігор, а орієнтація на результат – при рішенні ситуаційних завдань. Варто зазначити, що й у цьому випадку до результатів анкетування треба ставитися критично, зіставляючи з результатами застосування інших методів оцінки, насамперед, експертних оцінок.

Самостійність керівника в прийнятті рішень можна, на наш погляд, оцінити тільки за допомогою ситуаційних завдань, ділових ігор, стажування. Застосування інших методів (співбесіда, анкетування, експертні оцінки) у цьому випадку є недоцільним через неможливість розкрити з їхньою допомогою істинний стан справ.

Пояснимо висловлену недоцільність докладніше. При прийнятті важливих рішень грамотний керівник завжди порадиться з підлеглими. Це незаперечна аксіоматика науки управління. Разом із тим керівник у процесі таких нарад може або перевірити своє вже попередньо намічене рішення, або опертися на висловлені думки підлеглих [346].

Весь фокус полягає у тому, що про те, який із двох зазначених вище варіантів спрацював, найкраще знає тільки сам керівник і дуже рідко хто-небудь інший з наближених до нього осіб. Тому навіть застосування методу експертних оцінок у цьому випадку може дати помилкові результати.

Те саме можна сказати щодо такої якості керівника, як навички аналітичного/стратегічного мислення. Тут також, на наш погляд, варто використати методи ситуаційних завдань, ділових ігор, стажування. Жодними анкетуванням, співбесідами і навіть експертними оцінками неможливо виявити такі навички керівника.

Спробуємо пояснити висловлену неможливість докладніше. З одного боку, ніхто не стане заперечувати, що навички аналітичного/стратегічного мислення яскраво розкриваються при складанні планів діяльності організації [34]. Втім, будь-який план, як і управлінське рішення, може базуватися на власній аналітиці керівника, а може й на аналітиці підлеглих/помічників. Тому ймовірно, що метод експертних оцінок і тут дасть помилкові результати.

Навички з уміння переконувати й ставити завдання підлеглим можна, на наш погляд, виявити за допомогою застосування методів експертних оцінок, а також ділових ігор й стажування. Метод ситуаційних завдань, на наш погляд, є непридатним у цьому випадку, тому що оцінка зазначених



навичок вимагає присутності/участі живих людей, інакше без них будь-яка витівка в цьому ключі буде безглуздою. Метод експертних оцінок у цьому випадку можна застосовувати тому, що він виражає оцінки живих людей, які мали справу з оцінюваним керівником у минулому.

Навички ведення переговорів і створення коаліцій/команди, як і в попередньому випадку, можна оцінити тільки за участі живих людей. Однак, на відміну від попереднього випадку, метод експертних оцінок є непридатним для оцінки розглянутих якостей. Річ у тому, що характер застосування керівником розглянутих навичок у цьому випадку є несистематичним. Тому опитування колишніх підлеглих/колег керівника може нічого не дати, тому що вони можуть нічого не знати про цю його сторону.

У підсумку навички ведення переговорів і створення коаліцій/команди можуть бути оцінені тільки за допомогою методів ділових ігор і стажування.

Базову навичку керівника – уміння планувати – можна оцінити, на наш погляд, за допомогою методів експертних оцінок, ситуаційних завдань, ділових ігор, стажування. Експертним оцінкам у цьому випадку підлягає здатність керівника вчасно реалізовувати намічені раніше дії/міри в рамках організації, про що точно мають знати колишні підлеглі/колеги керівника.

Уміння навчати (на що у західній практиці часто звертають увагу, а в українській – набагато менше), можна оцінити, на наш погляд, тільки двома методами: експертними оцінками й стажуванням. Метод ділових ігор у цьому випадку є непридатним через тривалість строку, необхідного для навчання – з одного боку, і відносної короткостроковості проведення ділових ігор – з іншого.

На підставі наведеного вище аналізу складено *матрицю співвідношення якостей керівника й методів їхньої оцінки в системі державного управління*, яку показано в табл. 2.2.

Як видно з табл. 2.2, більшість якостей керівника може бути оцінена більш ніж двома методами. Вважаємо за доцільне для якостей, що мають максимальну важливість (повтор у ланцюжках взаємозв'язку), застосовувати

кілька методів оцінки, у режимі взаємного звірення результатів. За суттєвої розбіжності результатів оцінки якостей одного й того ж керівника, бали, набрані по найменш достовірних методах (співбесіда, анкетування), повинні бути анульовані, а структура анкет і співбесіди – переглянута.

Таблиця 2.2

**Матриця співвідношення якостей керівника й методів їхньої оцінки  
в системі державного управління**

<i>Якості</i>	<i>Спів- бесіда</i>	<i>Анкету вання</i>	<i>Експерт ні оцінки</i>	<i>Тесту вання</i>	<i>Ситуаційні завдання</i>	<i>Ділові ігри</i>	<i>Стаж вання</i>
1. Галузеві знання.	-----	-----	-----	+	+	----- -	-----
2. Знання теорії прийняття рішень.	-----	-----	-----	+	+	+	-----
3. Самокри- тичність.	+	(+)	-----	----- -	-----	----- -	+
4. Комуніка- бельність.	+	(+)	-----	----- -	-----	----- -	+
5. Стійкість до стресів.	+	(+)	-----	----- -	-----	----- -	+
6. Етичність до підлеглих.	-----	+	+	----- -	-----	----- -	+
7. Наполе- гливість, цілеспрямо- ваність	+	+	+	----- -	-----	----- -	-----
8. Орієнтація на результат.	+	+	+	----- -	+	----- -	+

9. Ініціативність.	+	(+)	+	----- -	-----	+	+
10. Самостійність у прийнятті рішень.	-----	-----	-----	----- -	+	+	+
11. Аналітичне/стратегічне мислення.	-----	-----	-----	----- -	+	+	+
12. Уміння мотивувати.	-----	-----	+	----- -	-----	+	+
13. Уміння ставити завдання.	-----	-----	+	----- -	-----	+	+
14. Створення коаліцій / команди.	-----	-----	-----	----- -	-----	+	+
15. Ведення переговорів.	-----	-----	-----	----- -	-----	+	+
16. Уміння планувати.	-----	-----	+	----- -	+	+	+
17. Уміння навчати.	-----	-----	+	----- -	-----	----- -	+
Скільки «+»	6	3	8	2	6	9	14

Примітка: (+) - для оцінки якості метод є резервним/запасним.

Що стосується якостей, які проявляються по одному разу в наведених раніше ланцюжках взаємозв'язку (окрім ініціативності), то для їхньої оцінки цілком достатньо одного найбільш достовірного методу. Це стосується самокритичності, комунікабельності, стійкості до стресів. Для їхнього виявлення досить буде застосувати метод співбесіди, а метод анкетування можна відкинути. Саме тому в табл. 2.2 відповідні осередки позначені знаком

(+). При оцінці ініціативності керівника метод анкетування також можна відкинути.

При цьому ініціативність все-таки треба, на наш погляд, оцінювати декількома методами в режимі взаємного звірення (співбесіда, експертні оцінки, ділові ігри, стажування). Причина полягає у тому, що ініціативність безпосередньо впливає на одну з найважливіших якостей керівника – самостійність у прийнятті рішень (у ланцюжках взаємозв'язку якостей повторюється тричі). Разом з тим, такі якості керівника як стійкість до стресів, самокритичність також впливають на дуже важливе уміння – визначати завдання підлеглим (у ланцюжках взаємозв'язку якостей також повторюється тричі). Однак цей вплив не прямий, а опосередкований (див. ланцюжки взаємозв'язку якостей). Саме ця обставина дозволяє, на нашу думку, обійтися в останньому випадку одним методом оцінки.

Тепер звернімо увагу на останній рядок табл. 2.2. У ній підраховано кількість властивостей, до яких варто застосовувати кожен із методів оцінки. З табл. 2.2 видно, що мінімальне застосування мають методи тестування й анкетування (двічі й тричі), тому вони є найменш важливими методами.

Однаковий ступінь застосування (6 разів) мають методи співбесіди й ситуаційних завдань. При цьому метод ситуаційних завдань все-таки є важливішим через більшу важливість якостей, які ним оцінюють, порівняно з важливістю якостей, які оцінюють методом співбесіди (див. табл. 2.2 і ланцюжки взаємозв'язку якостей). Зокрема, згідно з табл. 2.2, методом ситуаційних завдань оцінюють таку важлива якість керівника як здатність самостійно приймати рішення. У ланцюжках взаємозв'язку якостей вона повторюється тричі. Водночас методом співбесіди не оцінюють жодної якості, яка б повторювалася тричі в ланцюжках взаємозв'язку якостей.

Метод експертних оцінок у табл. 2.2 застосований 8 разів, ділових ігор – 9 разів, а стажування – 14 разів. У підсумку, останній рядок табл. 2.2 дає нам підстави ранжирувати методи оцінки якостей керівника в системі державного управління в порядку спадання важливості:

- метод стажування – 14 якостей;
- метод ділових ігор – 9 якостей;
- метод експертних оцінок – 8 якостей;
- метод ситуаційних завдань – 6 якостей (більше важливих);
- метод співбесіди – 6 якостей (менш важливих);
- метод анкетування – 3 якості;
- метод тестування – 2 якості.

Далі виникає необхідність розробити *взаємний порядок застосування* всіх перерахованих вище методів оцінки якостей керівника в системі державного управління. Відразу зазначимо, що для цих цілей одного лише ранжирування за важливістю методів оцінки якостей керівника явно недостатньо. На наш погляд, для досягнень зазначеної мети необхідно ще з'ясувати таке:

- чи є можливість застосовувати кожний з методів одним «сеансом» для оцінки одночасно відразу декількох якостей керівника (назвемо це можливістю методу блокувати відразу кілька якостей);
- ранжирування методів оцінки з погляду періоду часу, необхідного для проведення оцінок якостей керівника з їхньою допомогою.

Опираючись на сутність методів оцінки якостей керівника, вважаємо, що можливість блокувати відразу кілька якостей в одному «сеансі» оцінки мають такі методи, а саме: співбесіда, експертні оцінки, ситуаційні завдання, ділові ігри, стажування.

Справді, більш ощадливим з погляду часу є проведення однієї комплексної співбесіди з кандидатом на посаду, аніж дроблення співбесіди на декілька «сеансів». Те ж саме можна із упевненістю констатувати й стосовно методу експертних оцінок. У тім варіанті, що розглядається в наших цілях – опитування колишніх підлеглих/колег кандидата на посаду, однозначно варто мінімізувати час, затрачений на відрив опитуваних співробітників від виконання ними їхніх поточних службових обов'язків.

Очевидно, що це буде більш етичним стосовно них і допоможе викликати з їх боку більше одкровення й щирості у проведенні експертних оцінок [383].

Що ж до ситуаційних завдань, то, за світовою практикою, кожне ситуаційне завдання має бути комплексним, таким, що дозволяє випробуваному розкрити якнайбільше своїх позитивних особистісних і контекстних якостей і навичок. Те саме стосується і методу ділових ігор. Цей метод можна вважати своєрідною «важкою артилерією» серед методів оцінки якостей керівника через більші організаційні витрати на проведення. Справді, ділова гра вимагає участі цілого колективу/команди. Крім того, одну ділову гру можна проводитися в декілька турів для досягнення всіх поставлених перед командою завдань. Тож абсолютно непрактичним, нелогічним і неефективним видається проведення окремої гри для оцінки кожної окремої якості керівника. Навіть більше, цілком виправданим із цього боку є проведення однієї ділової гри відразу для декількох випробуваних кандидатів на посаду.

Метод стажування – це фактично робота на посаді, тільки з певним іспитовим терміном. Як і під час роботи на посаді, при стажуванні, так чи інакше, розкриваються всі якості претендента, і позитивні, і негативні [384]. Тут навіть більш безглуздо проводити окремі стажування для виявлення якостей претендента окремо.

Двома методами, яким ми не приписуємо можливість блокування відразу декількох якостей в одному «сеансі» оцінки, є методи анкетування й тестування. Справді, розглянуті раніше (див. табл. 2.1) особистісні якості й контекстні навички керівника є досить різними за своїм змістом, на що побічно вказують і наведені вище ланцюжки взаємозв'язку якостей між собою. Оскільки всі якості не поєднуються ані в один, ані у два або три ланцюжки взаємозв'язку (усього виявлено 9 ланцюжків), то це вказує на розходження значенневої сутності розглянутих якостей керівника. Із цього виходить, що неможливо підготувати одну зв'язану анкету для виявлення декількох різних за значенневим наповненням якостей керівника.

В одному тесті також неможливо об'єднати єдиним значеннєвим стрижнем перевірку різних галузевих знань. Окремо потрібні тести з економіки й фінансів, окремо – із законодавчої бази діяльності, окремо – з теорії прийняття управлінських рішень. Ще одним аргументом у цьому випадку є потреба окремо підготувати випробуваних до складання кожного з названих галузевих тестів.

Тепер ранжируємо методи оцінки якостей з погляду затрачуваного на їхнє проведення періоду часу. Мінімальний, на наш погляд, період часу потрібний для проведення анкетування, тестування й співбесіди. Вважаємо, що більший час потрібен для проведення експертних оцінок, через необхідність опитування кількох людей, яких не завжди можливо зібрати відразу всіх разом. Більше часу потрібно для рішення ситуаційних завдань, особливо якщо вони структуровані в кілька етапів. Проведення ділових ігор вимагає ще більшого періоду часу.

Очевидно, що серед усіх методів найдовший період проведення оцінки якостей керівника має стажування. Західна практика показує, що для виявлення всіх необхідних якостей керівника може знадобитися від одного до шести місяців стажування на посаді [77].

Отже, рейтинг методів оцінки якостей керівника в системі державного управління, у міру зростання періоду часу на їхнє проведення, такий:

- тестування, анкетування, співбесіда – мінімум часу, рейтинг 1;
- експертні оцінки – більше часу, рейтинг 2;
- ситуаційні завдання – ще більше часу, рейтинг 3;
- ділові ігри – ще більше часу, рейтинг 4;
- стажування – максимум часу, рейтинг 5.

Із зіставлення двох різних рейтингів методів оцінки якостей керівника в системі державного управління – за важливістю й за часом проведення, можна зробити висновок про їхню зворотну кореляцію. Наприклад, у рейтингу важливості методів оцінки якостей керівника методи тестування, анкетування й співбесіди перебувають унизу рейтингу. Тоді як у рейтингу за

часом проведення методів оцінки якостей керівника ці ж методи перебувають угорі рейтингу. Також методи стажування й ділових ігор посідають верхні місця в рейтингу важливості методів оцінки якостей керівника. Водночас ці ж методи перебувають унизу рейтингу за часом проведення методів оцінки якостей керівника.

Вважаємо цілком логічним і виправданим використання методів, що мають одночасно мінімальні витрати часу на їхнє проведення й мінімальну важливість, як фільтри, які відсівають свідомо непридатних кандидатів. Це дасть змогу заощадити на проведенні найважливіших і найвитратніших методів оцінки: ділових ігор і стажування.

Що стосується методу експертних оцінок, то тут, на наш погляд, потрібно врахувати інший аргумент, відносно того, що, як уже зазначено, цей метод повинен бути спрямований на виявлення думок колишніх підлеглих/колег претендента на посаду з його попередніх місць роботи. Логічно виправдано те, що якщо в таких думках переважає негатив, то немає рації продовжувати далі.

Також варто врахувати висловлену нами раніше доцільність *взаємного доповнення* за результатами оцінок якостей претендентів різними методами. Причому це взаємне доповнення повинне йти в строго певній значеннєвій послідовності. Наприклад, логічно застосувати спочатку метод тестування для виявлення професійних знань претендентів, для того, щоб відфільтрувати тих, хто «зійшов з дистанції», і перевірити професійну придатність кандидатів, які залишилися, за допомогою інших методів оцінки: ситуаційних завдань, ділових ігор, і, звичайно, стажування.

З погляду психології, зовсім різні результати буде давати співбесіда без наявності даних про діяльність претендента на посаду на попередніх місцях, і з наявністю таких, що отримані методом експертних оцінок. Річ у тому, що в другому випадку провідна співбесіда може піймати претендента на відвертій брехні, спостерігати й інтерпретувати його реакцію на відповідні факти, тоді як у першому випадку це неможливо [34]. Тому вважаємо, що ефективність



другої послідовності (співбесіда після експертних оцінок) вища, ніж зворотної послідовності.

Згідно з даними табл. 2.2, анкетування й тестування є найменш застосовуваними методами оцінки якостей керівника. Оскільки ці методи оцінки дають менш достовірну інформацію, ніж інші. Вони є «неживими», тому що не припускають спілкування в процесі оцінки. Крім того, як уже зазначено вище, методи анкетування й тестування не дозволяють «блокувати» в одному сеансі оцінку відразу всіх якостей випробуваних.

Метод співбесіди має однаковий за тривалістю рейтинг з анкетуванням і тестуванням, але, на відміну від них, він дозволяє «блокувати» в одному сеансі оцінку відразу всіх якостей випробуваних. Тому метод співбесіди повинен йти попереду анкетування й тестування.

Якщо зіставити важливість якостей керівника, які оцінюють методами тестування й анкетування (див. табл. 2.2), то з'ясується, що методом анкетування оцінюють більше важливих якостей, аніж методом тестування. Тому метод анкетування має йти попереду методу тестування.

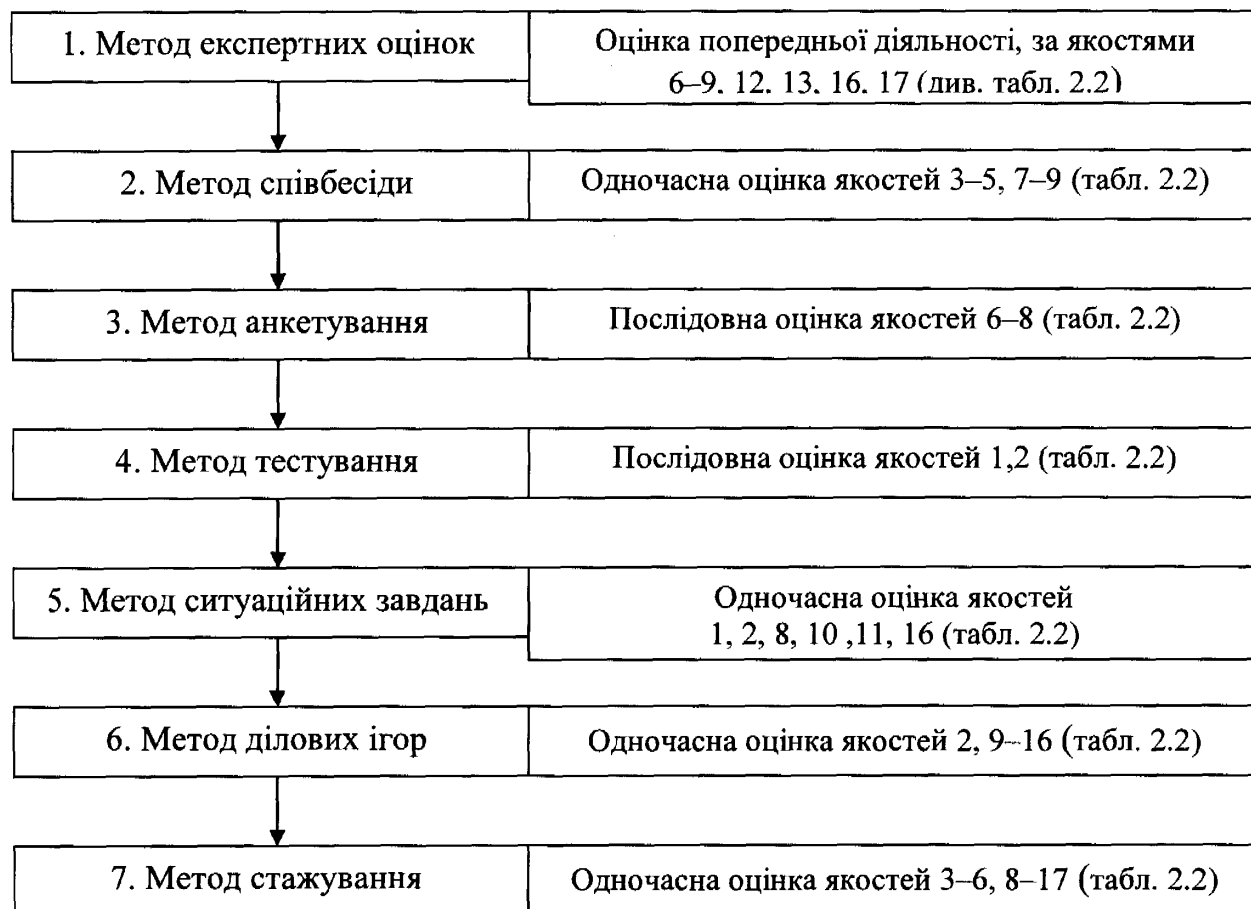
Зіставляючи методи ситуаційних завдань і ділових ігор, можна відзначити, що метод ситуаційних завдань має менший за важливістю рейтинг (6 проти 9), при цьому кращий рейтинг за меншою тривалістю проведення. Тому метод ситуаційних завдань повинен застосовуватися до методу ділових ігор.

Замикати всю послідовність повинен метод стажування, як найважливіший із всіх методів (рейтинг 14) і найтриваліший.

Підсумовуючи сказане із приводу черговості методів оцінки якостей керівника в системі державного управління, подаємо нижче послідовність застосування цих методів (див. рис. 2.1).

Згідно з табл. 2.2, методи ділових ігор і ситуаційних завдань мають найбільше застосування для оцінки ділових якостей керівника в системі державного управління після методу стажування. Разом із тим, ці методи є найменш адаптованими для застосування в рамках системи державного

управління. Тому потрібна *адаптація методів ділових ігор і ситуаційних завдань* до системи державного управління України.



*Рис. 2.1. Послідовність застосування методів оцінки якостей керівника в системі державного управління*

Розгляньмо особливості методів ділових ігор і ситуаційних завдань [384]. Основна відмінність цих методів полягає у необхідності ретельно підготувати описи ситуацій, серед них й ігрові, чітко сформулювати завдання для виконання й критеріїв оцінки правильності отриманого результату. Цим методи ситуаційних завдань і ділових ігор кардинально відрізняються від таких більш традиційних методів оцінки, як анкетування й тестування. Крім того, ділові ігри, а нерідко й ситуаційні завдання, можуть розбиватися на кілька етапів, послідовно зв'язаних один з одним. Такий поділ ділових ігор і ситуаційних завдань на кілька етапів продиктовано, як правило, необхідністю урахування ймовірного впливу зовнішнього середовища, а також декількох варіантів дальшого розвитку подій.

Очевидно, що методи ситуаційних завдань і ділових ігор будуть найефективнішими в оцінюванні якостей випробуваних за умови, коли їхній зміст буде максимально наближено до реальності діяльності державного управління. Виконання цієї умови вимагає, у свою чергу, розкрити питання інформаційного наповнення зазначених методів оцінки якостей керівника. Оскільки методи ситуаційних завдань і ділових ігор передбачається використати в рамках системи державного управління, то і їхнє інформаційне наповнення повинне вироблятися в рамках цієї системи.

На наш погляд, при здійсненні інформаційного наповнення ситуаційних завдань і ділових ігор для системи державного управління, варто опиратися на два види вихідної інформації, а саме:

- вимоги до посади здобувача (посадові інструкції);
- змістовний контекст діяльності органа державного управління.

Разом із тим варто з'ясувати відповідність кожної з вимог до посади здобувача і якостей керівника в системі державного управління, зазначених у табл. 2.1, 2.2. Це потрібно для планування необхідного результату від застосування цих методів.

Змістовний контекст діяльності органа державного управління, у цьому випадку, треба аналізувати, на нашу думку, із двох основних позицій:

- основні проблеми, що виникали з досвіду попередньої діяльності органу державного управління, а також можливі шляхи їхнього рішення;
- основні критерії оцінки результатів діяльності органу державного управління.

Для більш коректного формулювання основних проблем діяльності органу державного управління цілком можливо й доцільно застосувати метод SWOT-аналізу [194] в усіченому вигляді, без розробки стратегії організації. Йдеться про те, що в цьому випадку потрібна тільки постановочна частина методу – тобто формулювання проблем і їхній розподіл по двох квадрантах: внутрішні недоліки організації й загрози зовнішнього середовища.

З погляду теорії прийняття управлінських рішень, із всіх можливих шляхів рішення проблеми треба вибрати один, найкращий або найбільш оптимальний. Очевидно, що для здійснення цього вибору будуть потрібні критерії оцінки результатів діяльності органа державного управління. На нашу думку, серед цих критеріїв мають бути і кількісні, й якісні. Наприклад, у цьому випадку, буде досить доречним застосування раніше згаданого критерію SMART для оцінки коректності й реалістичності поставлених керівником органу державного управління цілей і завдань.

У підсумку, основні проблеми державної організації, опис проблемних ситуацій мають формувати перелік вихідної інформації для ситуаційних завдань і ділових ігор. Можливі шляхи розв'язання сформульованих проблем треба долучити до можливих дій керівного працівника залежно від ситуації. Основні критерії для оцінки результату діяльності організації повинні бути сформульовані в ситуаційних завданнях і ділових іграх як вимоги до випробуваного. Зазначене інформаційне наповнення, на наш погляд, є необхідною й достатньою умовою для імітації реальної управлінської діяльності в рамках методів ситуаційних завдань і ділових ігор. У результаті такої імітації діяльності мають проявлятися потрібні якості керівника.

Всі наведені вище міркування лягли в основу розробленої нами моделі адаптації методів ділових ігор і ситуаційних завдань у систему державного управління України. Цю модель показано на рис. 2.2.

Підсумовуючи викладене в п. 2.3, відзначимо, що до основних методологічних особливостей оцінки компетенцій (якостей) керівників органів державного управління варто віднести:

- розроблені нами ланцюжки причинно-наслідкового зв'язку якостей керівника органу державного управління;
- матрицю взаємозв'язку якостей керівника органу державного управління й методів їхньої оцінки;
- послідовність застосування методів оцінки якостей керівника органу державного управління;

– модель адаптації методів ділових ігор і ситуаційних завдань у систему державного управління України.



Рис. 2.2. Модель адаптації методів ділових ігор і ситуаційних завдань у систему державного управління України

## Висновки до Розділу 2

1. Згідно з основами системного підходу, забезпечення ефективності функціонування системи державного управління, як і будь-якої системи управління, у загальному випадку, залежить від двох складових:

- суб'єктивних, визначених якостями керівника;
- об'єктивних, визначених станом самої системи, що має на увазі наявність/відсутність системних помилок.

2. У світовій практиці дедалі більше застосування знаходить термін «*організаційна зрілість*», що означає, у загальному випадку, готовність організації успішно здійснювати ту або іншу діяльність і наявність у ній системних проблем. Основне цільове призначення оцінки організаційної зрілості полягає в оцінці ступеня досконалості (ефективності) *процесів* в організації. Оцінка ступеня досконалості процесів в організації, у свою чергу, передбачає оцінку таких компонентів як: ключові компетенції співробітників організації; коректність проходження *інформаційних потоків* в організації; стан *ключових факторів успіху* в організації; оцінка ефективності діяльності управлінських команд в організації.

3. Для оцінки коректності проходження інформаційних потоків у будь-якій організації, зокрема й в органі державного управління, потрібно спочатку *ідентифікувати* ці самі *інформаційні потоки*.

Виявлено послідовність ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління, яка передбачає виклад формулювання мети діяльності органу державного управління, складання переліку основних документів, складання переліку й опис основних видів інформації, розташування в просторі місць походження й призначення видів інформації, відтворення тимчасової послідовності пов'язаних між собою видів інформації, виявлення й відображення одно-/двосторонньої спрямованості частин інформаційних потоків, фіксація відповідальних за здійснення частин процесів й інформаційних потоків в органі державного управління.

4. Проведено адаптацію найбільш типових *системних помилок* функціонування інформаційних потоків, узятих з технології організаційного інжинірингу, до системи державного управління. Найбільш типові системні помилки діяльності органів державного управління містять у собі оцінку нерівномірності інформаційних потоків у часі й у просторі, спізнення збіжних в одному сполучному вузлі потоків інформації один щодо одного, наявності «петель» інформаційного потоку, розподілу відповідальності керівників за

здійснення процесів й інформаційних потоків, стану інформаційного обміну між підрозділами на одному горизонтальному рівні.

5. Під терміном «ключові фактори успіху» (*CFS* – critical factors of success), запозиченим з технології організаційного інжинірингу, розуміють умови/критерії ефективності процесів в організації. Сформовано перелік *ключових факторів успіху стосовно процесів*, які відбуваються в органах державного управління, що включає оцінку строків затримок підготовки/узгодження документів, стану взаємодії в органах державного управління, рівня мотивації персоналу, частину проблем органів державного управління, розв'язуваних у «ручному» режимі й системним шляхом, а також оцінку діяльності органів державного управління громадянами.

6. На підставі проведеного аналізу виявлено, що оцінка ефективності діяльності управлінських команд у системі державного управління передбачає елементи, пов'язані з оцінкою чіткості та усвідомленості цілей, ступеня налагодженості взаємодії та згуртованості членів команди, розподілу рольової структури команди, незаперечуваності позиції лідера в команді, напряму балансу сил у команді, стану організаційного клімату тощо.

7. Як засіб вирішення завдань діагностики компетентності службовців у сфері державного управління в розвинутих країнах широко використовують *метод асесмент-центру*. Для оцінки співробітників організації або кандидатів на посади їм пропонують виконати завдання (вправи), що відповідають найважливішим компонентам професійної діяльності, які імітують важливі ситуації професійної діяльності. За підсумками виконання цих завдань роблять висновки про те, наскільки поведінка учасників відповідає вимогам професійної діяльності.

Однак оцінки асесмент-центрів мають відносно невисоку валідність. Виявлено, що в практиці асесмент-центрів недостатньо уваги приділяють причинно-наслідковому взаємозв'язку окремих характеристик (якостей/компетенцій) оцінюваних претендентів, а також відповідності застосування окремих методів оцінки та якостей претендентів. Наочними є

успіхи претендента у виконанні різних завдань, а виявлення якостей претендента, завдяки яким він виконав ці завдання, залишається «за кадром».

8. Згідно з вдосконаленням підходів щодо відбору, розстановки і просування управлінських кадрів по службі необхідно запроваджувати *технологію службової кар'єри керівника*. Реалізація цієї технології передбачає і професійну діагностику керівника протягом всього терміну його перебування на керівній посаді, і побудову службової кар'єри за основними стадіями.

9. Особливістю діяльності державного керівника є те, що вона має велике психологічне навантаження, а, отже, потребує застосування специфічних психологічних технологій для підвищення продуктивності праці державних керівників, реалізації їхніх здібностей у процесі постійного професійного розвитку. В цьому контексті особливе значення при наборі, доборі, розстановці, моніторингу, навчанні, ротації державних керівників має *психограма*. *Психограма* – це психологічні якості, бажані для ефективного виконання професійної діяльності, спілкування, для професійного зростання, подолання екстремальних ситуацій у трудовому процесі. До психограми належать мотиваційні, вольові, емоційні характеристики керівника.

10. У технологіях асесмент-центру, психотехнологій тощо, важливе значення в оцінюванні керівних якостей працівників має виконання *ситуаційних вправ*, а також використання *ситуативних методик*. З цього приводу актуальним є використання *технології ситуаційного центру*, яка б підтримувала діяльність асесмент-центрів з питань розробки та запровадження ситуаційних вправ та методик.

Технологія *ситуаційного центру* дозволяє суттєво підвищити оперативність і якість ухвалення управлінських рішень. Вона ґрунтується на аналізі поточної інформації, проведенні досліджень, визначенні проблем, формуванні образу ситуації і підготовці пропозицій щодо коректування тактичних і стратегічних рішень, створенні інформаційної бази.



11. Доведено, що оцінка компетенцій (якостей) керівника повинна здійснюватись за допомогою компетентнісного підходу. Одним із фундаментальних положень цього підходу є поділ усіх компетенцій (якостей) керівника на 3 категорії: професійні знання; особистісні якості; загальні/контекстні навички. Для розкриття компетентнісного підходу в державному управлінні, на підставі аналізу значенневої сутності кожної якості, проведено зіставлення з цими трьома категоріями всіх якостей керівника, необхідних для успішного державного управління.

12. На підставі проведеного огляду характеру взаємозв'язку якостей керівника в системі державного управління збудовано *ланцюжки причинно-наслідкового та логічного взаємозв'язку якостей керівника*. При цьому має місце і позитивний зв'язок, який означає, що підсилення однієї якості веде до підсилення другої якості, і негативний зв'язок, який означає, що підсилення однієї якості може бути досягнуто тільки через послаблення іншої якості.

Ґрунтуючись на аналізі збудованих ланцюжків причинно-наслідкового та логічного взаємозв'язку якостей керівника, виявлено важливість певних якостей як найбільш повторюваних у цих ланцюжках.

13. На підставі аналізу можливостей використання різних методів для оцінки якостей керівників органів державного управління, складено *матрицю* співвідношення якостей керівника й методів їхньої оцінки в системі державного управління.

Згідно з цією матрицею, більшість якостей керівника може бути оцінена більш ніж двома методами. Вважаємо за доцільне для якостей, що мають максимальну важливість (повтор у ланцюжках взаємозв'язку), застосовувати кілька методів оцінки, у режимі взаємного звірення результатів. За суттєвої розбіжності результатів оцінки якостей одного й того ж керівника, бали, набрані по найменш достовірних методах (співбесіда, анкетування), повинні бути анульовані, а структура анкет і співбесіди – переглянута.

14. На підставі ранжирування методів оцінки якостей керівника в порядку спадання важливості (використовуємо якості з останнього рядка матриці співвідношення якостей керівника й методів їхньої оцінки), а також з погляду періоду часу, необхідного для проведення оцінок якостей керівника з їхньою допомогою, і з врахуванням можливостей застосування методів одним «сеансом» (блокування) для оцінки одночасно відразу декількох якостей керівника, розроблено *взаємний порядок застосування* методів оцінки якостей керівника в системі державного управління.

15. На підставі розкриття питання інформаційного наповнення методів ділових ігор і ситуаційних завдань, розроблено модель адаптації цих важливих для оцінки якостей керівних працівників методів у систему державного управління України.

## РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1. Технології підвищення компетенцій керівних працівників органів державного управління

У попередньому розділі визначено особливості методологічної підтримки управлінських технологій з оцінки організаційної зрілості, зокрема і компетенцій (якостей) керівників органів державного управління. Втім, оцінка допомагає лише виявити проблеми, але не подолати їх. Тому оцінка об'єктивних та суб'єктивних недоліків у діяльності органів державного управління – це лише перший крок до дальшого подолання різноманітних проблем їхньої діяльності.

В. Саламатов розглядає ефективність державного управління на індивідуальному рівні і наголошує на важливості ефективності роботи, насамперед, окремого керівника, як складової загальної ефективності органу влади [293]. Згідно з таким підходом, чи не найважливішу роль у підвищенні рівня ефективності роботи керівників державних органів відіграє *професійний розвиток персоналу*, який передбачає *підвищення кваліфікації* і кар'єрний ріст [140].

Багато компаній світу вважають основним способом конкурентної боротьби саме розвиток персоналу. У ХХІ столітті основу розвитку в різних галузях діяльності становить інтелект персоналу. В Японії найбільше використання отримали такі напрями роботи з розвитку персоналу:

- 1) розвиток людського потенціалу – 86,6;
- 2) розвиток групової діяльності – 47,1;
- 3) акцент на розвитку професіоналізму старших працівників – 42,4;
- 4) розширення різноманітності професій – 38,3;
- 5) збільшення фондів мотивації – 29,6;
- 6) покращення умов праці – 29,4;
- 7) максимальне використання потенціалу працівників – 8,9 [61].

Варто зазначити, що у наведеному переліку тільки три останніх пункти (5, 6, 7) не передбачають підвищення кваліфікації персоналу, що підтверджує її високу важливість.

На сьогодні в більшості країн світу і в Україні основним критерієм підвищення на посаді в будь-якій організації є широка кваліфікація, вміння досягати конкретних результатів, динамізм, уміння формувати команду і працювати з нею, вміння бачити картину загалом і застосовувати ділову етику.

Але, на жаль, не всі керівники в органах державного управління мають на 100% вказані базові здібності. Загалом є два шляхи розв'язання зазначеної проблеми: звільнити з посади всіх керівників, які не відповідають вказаним вимогам, або скерувати їх підвищувати *кваліфікацію*, тобто дати їм шанс покращити свої управлінські навички та здібності. Очевидно, що зі всіх точок зору найкращим є останній варіант, тобто *підвищення кваліфікації* керівників органів державного управління. Тож далі розглянемо відповідні *управлінські технології*, які використовують у світі з цього приводу.

Дослідники А. Григоренко і В. Ушкальов [348] виокремлюють такі технології для формування необхідних професійно важливих особистісних якостей керівників органів державного управління:

- тренінги соціального та емоційного інтелекту;
- тренінги креативності, технології вирішення творчих завдань;
- технології з розвитку перцептивних процесів та мнемотехніки;
- тренінги комунікаційних вмінь та позитивного мислення;
- тренінги цілепокладання та множинних позицій сприйняття;
- тренінги з розвитку мисленнєвої продуктивності та емоційної стійкості;
- технології вироблення індивідуального стилю діяльності;
- тренінги з саморегуляції, конфліктології;
- мотиваційні тренінги, технології коучингу.

Отже, як бачимо, важливе значення мають різноманітні *тренінги* як способи перепрограмування моделі управління своєю поведінкою і діяльністю, багатofункціональний метод цілеспрямованих змін

психологічних феноменів людини і групи з метою гармонізації професійного й особистісного буття людини [366].

Детальне визначення тренінгу надано в «Типовій методиці організації проведення тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»: «Тренінг – активний метод соціально-психологічного навчання, що дозволяє за короткий термін не тільки оволодіти великим об’ємом корисної інформації, а й забезпечити формування та удосконалення відповідних професійних та практичних навичок» [261].

Незважаючи на різні тлумачення поняття «*тренінг*», усі автори вважають, ще це запланована діяльність, націлена на зміну навичок, поведінки людей. Сьогодні фахівці визнають, що тренінг суттєво підвищує «коефіцієнт корисної дії» заходів із підвищення кваліфікації при однакових витратах на навчання представників державного сектора.

Важливим чинником у створенні ефективних навчальних програм, зокрема тренінгової бази, є їхній статус у державних структурах, які організовують навчання. Загальними критеріями ефективності тренінгу є, щонайменше, ступінь відповідності отриманих результатів запланованим цілям і співвідносність витрат на навчання і підвищення якості роботи.

Для правильного формулювання цілі варто чітко знати потреби відповідної державної структури. Виокремлюють, як правило, два види потреб: організаційні та індивідуальні. Аналіз потреб рекомендують починати із зіставлення особистісних знань, навичок і настанов керівника з вимогами до його професійного рівня. У процесі такого аналізу (співбесіди, анкетування), зазвичай, виявляється: недостатність знань, брак відповідних навичок, неадекватність особистісних настанов чи поведінкових особливостей, низька мотивація до кар’єрного зростання [43]. Визначимо, що згаданий аналіз має проводитися на базі *асесмент-центрів*, детально розглянутих у п. 2.2, та з використанням методології, розробленої у п. 2.3.

У «Типовій методиці організації проведення тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» акцентовано на

індивідуальному підході проведення тренінгу [261]. Взаємодія тренера з аудиторією – яскравий вияв міжособистісної комунікації, ефективність якої визначена концентрацією на процесі навчання, а не лише на змісті. Дослідники давно дійшли висновку, що слухач краще засвоює інформацію, коли вона надходить у комфортному для нього стилі, що, у свою чергу, передбачає вміння тренера віднайти «ключі доступу» до кожного слухача в аудиторії. Відповідно до них, усі розумові й поведінкові процеси організовано навколо фіксованої мети та різних способів її досягнення.

Техніка якоріння є ефективним інструментом у досягненні результативності тренінгу. Якорем називають стимул, що запускає механізм сформованого умовного рефлексу, він встановлює зв'язок між зовнішнім сигналом і внутрішнім досвідом чи станом. У дослідженні Р. Ділтса зроблено висновок, що ефективність тренінгів підвищує наявність в аудиторії для слухачів тренінгу певних сигналів оточення, асоціативно поєднаних з вивченим матеріалом, які він пов'язує з поняттям якоря [99, с. 69]. Харизматичний тренер, на думку Р. Ділтса, теж може стати якорем усього, що дізнавалися від нього слухачі впродовж тренінгу.

Ще одним інструментом для підвищення ефективності тренінгу є так звані логічні рівні. Фахівці вважають, що у свідомості, в мові і сенсорних системах існують певні рівні сприйняття. Зміни на вищому рівні уможливають зміни на нижчих. Втім, якщо відбуваються зміни лише на нижчих рівнях, то зміни на вищих не обов'язкові. Антрополог Г. Бейтсон [396] виокремив чотири базових рівні навчання, де кожен наступний – абстрактніший за попередній, і має більший вплив на людину. Р. Ділтс продовжив дослідження Г. Бейтсона і розрізнив п'ять рівнів, що стали називатися базовими рівнями навчання і змін, логічних рівнів [99, с. 38]:

- рівень ідентифікації, що визначає загальну мету і формує переконання та цінності через самовідчуття, відповідаючи на питання «хто»;
- рівень переконань і цінностей, що підтримує або стримує здібності чи дії, відповідаючи на питання «чому»;

- рівень здібностей, що керує діями завдяки ментальним картам, планам, стратегіям, відповідаючи на питання «як»;
- рівень поведінки, конкретних дій і реакцій у людини у відповідному оточенні відповідає на питання «що»;
- рівень оточення, середовища, де визначено зовнішні можливості чи обмеження, відповідає на питання «коли».

На думку Р. Ділтса, навчання – багаторівневий процес і вимагає підтримки на всіх зазначених рівнях. Якщо якийсь із рівнів не перебуває у відповідності з іншими, він може стати на заваді процесу навчання. Щоб ефективно навчатися, слухачі мають знати, *що* їм робити, *як* робити, *чому* це важливо і *як* це стосується їх особисто, їхньої ролі та місії в організації. Якщо ж тренер зіткнувся зі спротивом чи непорозумінням учасників групи, то йому допоможе перехід на інший логічний рівень і пошук на ньому обмежувальних переконань.

Корисною технікою також є *позиції сприйняття*. Під час тренінгу викладач може перебувати в одній із трьох позицій сприйняття – основні кути зору, з яких можна розглядати стосунки між собою та іншими [99, с. 99].

Якщо комунікативна ситуація аналізована з першої позиції, тренер сприймає ситуації на підставі власної реальності, ґрунтуючись на власному досвіді. В другій позиції тренер ідентифікує себе зі своїми слухачами, бачить, чує і відчуває те, що й вони. Третя позиція передбачає погляд тренера на себе і на слухачів осторонь. Тренерові необхідно розвивати навички зміни позицій сприйняття. Зокрема, перша позиція уможливить особистісну винятковість, друга допоможе встановити рапорт з групою, а з третьої позиції можна спостерігати за собою, не втрачаючи решти присутніх.

Тренеру варто пам'ятати про позиції сприйняття не лише в процесі навчання, але й підготовки до навчання. Корисно промоделювати тренінг у свідомості з усіх трьох позицій, оскільки це допоможе знайти слабкі місця у змісті чи манері його подачі. Особливо корисною є друга позиція – тренеру

треба уявити, що хотіли б побачити, почути, відчути учасники в процесі тренінгу, як вони ідентифікують себе, чи відповідає тема тренінгу їхнім цінностям і мотивації, які їхні когнітивні особливості тощо. Інформацію, зібрану з другої позиції, він має використовувати в роботі, залучаючи навички налаштування і ведення, щоб установити і підтримувати контакт з аудиторією [99, с. 102].

Під час тренінгу, змінюючи позицію сприйняття, тренер змінює і своє бачення ситуації, і, відповідно, власну поведінку, що, у свою чергу, змінює загальний клімат у групі і сприяє налагодженню контакту.

Тренінгові навчання відрізняються від класичної вищої освіти, бо мають не узагальнений звичний характер, а безпосередньо спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності. Маючи в арсеналі ефективні стратегії навчання, професійний тренінг набуває максимальної конкретності та характеризується швидкістю, гнучкістю, креативністю, необхідними для особистісного росту, підвищення результативності організації.

Застосування сучасних інтерактивних технологій дозволяє сформувати практичні уміння та закласти основу розвитку професійно важливих якостей відповідно до наявного індивідуального потенціалу керівника, визначити джерела та створити механізм постійного самовдосконалення. З огляду на сучасну ситуацію в державному управлінні, зазначене завдання можна розв'язати через залучення *тренінгових технологій* у програму семінарів та курсів в системі професійного навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

*Коучингові технології.* Саме слово «*коучинг*» (coaching) – англійського походження і його перекладають як «тренування», «репетиторство», «підготовка». Спочатку його використовували суто в спортивному лексиконі, оскільки «*коуч*» (coach) в своєму вихідному значенні є не що інше, як «тренер» або «наставник». [131] Справді, коучинг уперше згадано в роботах педагога-теоретика Гарвардського університету Т.Геллвея стосовно



управління станом спортсмена. Основною думкою праць цього автора є ідея про те, що для спортивних досягнень набагато важливіше здолати внутрішнього «ворога» – комплекси, психологічні бар'єри, аніж отримати перемогу над реальним суперником. Отже, Т. Геллвей визначає *коучинг* як «розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності» і додає, що «*коучинг не вчить, а допомагає вчитися*» [67].

Серед зарубіжних науковців проблемам *коучингу* присвятили свої роботи Дж. Уйтмор, Е. Стак, М. Джей, М. Аткинсон, Р. Ділтс, Т. Голві та ін. У їхніх працях обґрунтовано способи реалізації коучингової взаємодії, методів проведення коучингу, наведено окремі аспекти щодо оцінювання елементів коучингу.

Витоки оцінювання *ефективності коучингу* знаходимо в дослідженні Т. Голві [71], який обґрунтував принципи ефективності коучингу. Згідно з цим дослідженням, ефективність коучингу є різницею між *потенціалом працівників* (зокрема й керівників) та *перешкод досягнення* визначених цілей.

За визначенням Т. Голві, *коучинг* означає розкриття потенціалу особи для максимізації власної продуктивності й ефективності праці. До головних завдань коучингу треба віднести: розв'язання проблемних ситуацій, ухвалення їх рішення, стимулювання самонавчання, розкриття потенціалу людини, підвищення її мотивації. Інструментом коучингу є питання, що допомагають людині розібратися в собі, в ситуації. Якщо коротко охарактеризувати сфери застосування коучингу, то можна сказати, що особистий коучинг допомагає:

- визначати індивідуальні цілі і кроки їх досягнення,
- уміти знаходити нові шляхи ефективної співпраці,
- погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації,
- відкривати нові можливості у роботі,
- отримувати задоволення від своєї діяльності.

Сучасна класифікація коучингу виглядає так [294]:

1. За кількістю учасників і використовуваними технологіями коучингу: індивідуальний (життєвий); організаційний (за підрозділами – від відділу, командної групи, до організації загалом); коуч-менеджмент (коли в ролі коуча виступає менеджер компанії).

2. Коучинг для організацій, у свою чергу, можна поділити залежно від ієрархічного рівня і переслідуваних цілей на:

- індивідуальний коучинг перших осіб;
- індивідуальний або груповий коучинг лінійних керівників і ключових співробітників;
- коучинг-консультування організації;
- навчання керівників різного рівня коучингу як стилю менеджменту.

3. За режимом навчання коучинг можна поділити на:

- особистісно-дистанційний (очно-заочний) коучинг;
- «зовнішній» коучинг (із залученням зовнішніх ресурсів: консультантів, незалежних експертів для проведення роботи із співробітниками компанії);
- «внутрішній» коучинг (організований процес спілкування коуч-менеджера з підлеглими. Співробітники починають повністю усвідомлювати сучасні реалії, їхні «плюси» і «мінуси», на цій основі вони вибирають максимально ефективні шляхи вирішення своїх завдань).

4. За формою: особисті зустрічі; консультації телефоном; листування електронною поштою.

Процес коучингу можна представити моделлю, яка передбачає 4 стадії [360]:

1. Аналіз ситуації і збір необхідної інформації. Коучинг починається тоді, коли усвідомлюється нагальна потреба в поліпшенні професійної діяльності, зміни поведінки. На цій стадії необхідно сформулювати бачення того, на що саме буде направлено навчання.

2. Планування системи відповідальності. На цій стадії треба скласти план особистісного розвитку, що дозволяє дати відповіді на ключові питання:

- чого саме необхідно досягти;

- як і коли це відбудеться;
- коли цей процес розпочнеться і коли закінчиться.

Для того, щоб процес коучингу був ефективним, треба сконцентрувати увагу на одній меті, яку необхідно досягти в певні терміни.

3. Реалізація плану з використанням стилів, технік і навиків. При реалізації програми навчання повинні застосовуватися стилі, відповідні до цієї ситуації.

4. Оцінка результативності – це аналіз і відповідні висновки за планом особистісного розвитку.

До ключових питань на цій стадії треба віднести такі:

- чи досягнуто індивідуальних цілей розвитку;
- чи був план особистісного розвитку рентабельним;
- чи потрібний новий план для подальшого розвитку [157, с. 190].

Коучинг має тенденцію до розвитку і повсюдного впровадження, оскільки є об'єктивним наслідком появи нових технологій управління розвитком соціально-економічних систем (інжиніринг процесів, розвиток партнерства, інтерактивні методи навчання і ін.).

*Коучинг як стиль менеджменту* має на увазі взаємодію між керівником і підлеглими, яке призводить до суттєвого збільшення ефективності і результативності роботи. Коуч-менеджмент – це відтворювальна соціальна технологія в арсеналі керівника. Для того, щоб коуч-менеджмент був ефективний, необхідно дотримуватись певних умов:

- 1) підлеглий має володіти двома складовими для успішного вирішення завдань: професійними навичками і мотивацією для їх досягнення;
- 2) керівник повинен мати відповідну компетенцію для оцінки ступеня підготовки підлеглого і вибору адекватного методу взаємодії з ним у стилі коучинг;
- 3) коуч-менеджмент повинен «вписуватися» в характер праці підлеглого і управлінську культуру організації загалом.

Для забезпечення єдності методологічних, організаційних підходів до коучингу як управлінської технології формування поведінки в рамках

організації необхідно враховувати такі вимоги: цілісність; практична спрямованість; стабільність (тривалий період часу); зручність вживання; узгодженість із цілями і місією організації; адекватність практиці управління, що склалася в організації; універсальність; адаптивність.

Використання управлінської технології коучингу в організації дає змогу отримати наведені нижче види ефекту [341]:

- збільшення мотивації працівників організації;
- підвищення якості роботи працівників організації;
- підвищення кадрового потенціалу організації;
- підвищення якості командної роботи в організації.

Основними напрямками *командного коучингу*, що має на меті підвищити ефективність взаємодії співробітників в організації, є:

1. Цільове управління компанією: техніка постановки цілей розвитку; ієрархія цілей в організації; цільова модель діяльності; мотивація шляхом постановки цілей; визначення зон відповідальності менеджерів.
2. Стратегічне планування: причини невиконання планів; визначення власних стратегій планування; типові підстави для стратегій планування, переваги й обмеження кожної стратегії; інтегрована стратегія планування; визначення стратегічних цілей організації; перевірка стратегічних цілей; розробка стратегічного плану компанії.
3. Тактичне планування: деталізація (декомпозиція) стратегічних цілей; постановка завдання виконавцям; розробка тактичних планів; система моніторингу виконання планів; корегування поставлених цілей.
4. Управління особистим часом (тайм-коучинг): виявлення причин втрат часу; визначення часу, наявного в розпорядженні; ефективна організація робочого простору; розставляння пріоритетів; особливості стратегічного, тактичного й оперативного планування; складання календарних планів.
5. Управління професійним зростанням співробітників: виявлення цінностей співробітників, розвиток ініціативи співробітника, готовності перейти на себе відповідальність за ухвалення рішення, визначення причин і стимул-

реакцій для мотивації і самомотивації співробітників до професійного зростання, формування трудової мотивації, управління кар'єрою.

6. Розвиток корпоративної культури: пошук і формування взаємозв'язків між корпоративними й особистісними цінностями співробітників, розвиток коучингового стилю управління, направлено на заохочення ініціативи, формування корпоративної поведінки співробітників [341].

З організаційної точки зору, впровадження тренінгово-розвиваючого напрямку у вигляді *тренінгового центру* передбачає два такі аспекти:

- 1) розробку тренінгових програм у розрізі професійних якостей керівників та видів органів державної влади;
- 2) застосування тренінгових програм і на державній, і на комерційній основі для таких категорій керівників:
  - а) які брали участь у психодіагностиці та мають необхідність у розвитку деяких якостей, які діагностувалися;
  - б) які беруть участь у психологічних тренінгах з метою підвищення кваліфікації коштом державного бюджету;
  - в) які виявили бажання взяти участь у психодіагностиці та тренінгу на комерційній основі.

У п. 2.1 вказано на необхідність забезпечення *взаємодії* органів державної влади та громадянського суспільства з приводу поліпшення діяльності органів влади. З огляду на це далі розглянемо дві причетні до цього технології: *краудсорсингу* та *краудфандингу* [139].

*Краудсорсинг*. Перша згадка про краудсорсинг пов'язана з виходом у журналі Wired (США, 2006 р.) статті, автором якої був письменник Д. Хауї, з однойменною назвою. Пізніше технологію стали активно використовувати у бізнесі за кордоном. Сьогодні під краудсорсингом (*crowdsourcing, crowd* – «натовп» і *sourcing* – «використання ресурсів») розуміють передання певних виробничих функцій невизначеному колу осіб на підставі прилюдної оферти без укладення трудового договору [168].

Краудсорсинг не треба плутати з аутсорсингом, який, у свою чергу, має на увазі передання традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для виробничої компанії) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми [10]. Використання технології аутсорсингу, що довів свою ефективність в бізнесі, у сфері державного управління поки є предметом для дискусій [275, с. 104].

Краудсорсингова технологія у державному управлінні – соціальна платформа, яка реалізується з використанням соціальних медіа для побудови і відображення *соціальних мереж і соціальних зв'язків* між людьми [390].

Застосування краудсорсингу в державному управлінні може бути реалізоване в спільних інтересах держави та громадянського суспільства, що дозволяє органам публічної влади приймати управлінські рішення з урахуванням вимог, пропозицій широких верств суспільства [143].

Для запровадження краудсорсингу у державному управлінні необхідно мати організаційну методологію, а також підготовлені кадри [291].

Розглядаючи змістовний аспект використання краудсорсингу в державному управлінні, можна відзначити, що органи влади й управління повинні залучати доступну їм аудиторію громадського суспільства до розв'язання пріоритетних проблем соціально-економічного розвитку регіону. Зацікавлене співтовариство за допомогою Інтернету «отримує завдання» (наприклад, обговорення проекту якої-небудь програми, законодавчого акту, вирішення екологічної проблеми) і витрачає на його виконання свій вільний час, працюючи безкоштовно.

Варто наголосити, що для якісного й ефективного використання технології краудсорсингу потрібні грамотні, компетентні «*куратори*» – уповноважені особи органів державної влади, наділені відповідними повноваженнями, які зуміють сформулювати актуальну для місцевого співтовариства проблему, закликаючи його долучитися до процесу конструктивного обговорення з подальшими реальними результатами [73].

Реалізація технології краудсорсингу передбачає такі етапи [141]:

- проблематизація: виявлення гострих проблем і визначення пріоритетних напрямів їх вирішення на всіх рівнях державного управління;
- визначення умов обговорення цих тем із громадськістю;
- залучення в обговорення та мотивація відповідних експертів;
- відбір і фільтрація ідей – процес відбору експертами найбільш продуктивних пропозицій для розв’язання виявлених проблем;
- документування результатів обговорення.

Для можливості використання у державному управлінні інструменту краудсорсинга, з організаційної точки зору необхідно забезпечити:

- наявність підключення до Інтернету громадян, а також необмеженої доступності веб-сайтів органів влади;
- наповнення бази даних всіма необхідними документами на веб-сайтах органів влади;
- можливість підключення громадян до каналів інтерактивного спілкування (наприклад, Skype) з «кураторами» від органів влади.

Систематизований обмін ідеями за допомогою мережевих технологій дає можливість залучити у державне управління людей зі свідомою громадянською позицією [291].

Принциповою особливістю технології є саме співучасть громадянського суспільства в управлінні територією, що передбачає його участь в ухваленні рішень, встановленні цілей, розв’язанні проблем (соціальних, економічних та ін.). Це кардинально міняє мотивацію, поведінку: з’являється реальна можливість виявитися почутим, відчутти свою причетність до вирішуваної проблеми, отримати можливість щось змінити на краще. Прикметно, що ініціатором краудсорсингу можуть бути й органи влади та управління, і представники громадянського суспільства.

Таким чином, краудсорсинг дає змогу забезпечити зворотний зв’язок між владою і громадянським суспільством у регіоні, закладаючи якісно нові основи соціальної справедливості і політичної стабільності. Діяльнісна

складова грає особливу роль у реалізації цієї технології, трансформуючи суспільство в громадянську спільноту, в якій цільові орієнтири, системи цінностей, механізми відповідальності визначено таким чином, що водночас задовольняються інтереси і держави, і громадянського суспільства.

Разом із тим учасникам краудсорсингу треба забезпечити *прозорий конкретний результат* зроблених ними зусиль у вигляді *реалізованих державно-управлінських рішень*, щоб при виникненні нової проблемної ситуації, вони знову взяли активну участь в її вирішенні.

На такій підставі *краудсорсинг* – технологія віртуальної (за допомогою Інтернету) *соціальної взаємодії* органів державного управління і представників громадянського суспільства, орієнтована на задоволення їхніх потреб шляхом надання їм права брати участь у процесі ухвалення державно-управлінських рішень (розробленні, прийнятті, реалізації), що стосуються їхньої життєдіяльності [73].

*Краудфандинг* (від англ. *crowd* – натовп, *funding* – фінансування) – соціальна технологія *колективного фінансування*, заснована на добровільних пожертвуваннях, даруваннях [372].

*Краудфандинг* становить одне з відгалужень краудсорсингу, під яким розуміють спільну добровільну участь людей у вирішенні суспільно значущих завдань. У випадку краудфандингу така участь зводиться до перерахування грошових коштів, за рахунок яких запускають та підтримують конкретний суспільно важливий проект.

Хоча термін з'явився відносно недавно, ідея народного, колективного фінансування зовсім не нова: споконвіку люди збирали гроші на суспільно значущі проекти. Втім, саме останнім часом, у зв'язку з розвитком Інтернету, через глибоке проникнення інформаційних технологій у суспільне життя, підвищенням їхньої доступності і технологічної зрілості, стали з'являтися нові, унікальні форми соціально-технічних систем, до яких можна віднести *краудфандінгові майданчики* – спеціалізовані інтернет-сайти для анонсування проектів і збору засобів для їхньої реалізації [371].



Краудфандинг може мати в своїй основі і безвідплатне дарування, і дарування з подальшою винагородою. У першому випадку дарувальник не переслідує якої-небудь матеріальної/фінансової вигоди, основним мотивом фінансування проекту є тільки зацікавленість в його успішному завершенні. Як правило, ядро дарувальників – це група прихильників, шанувальників ідеї, яка закладається в проект.

Дарування з подальшою винагородою не заперечує сформульованого вище мотиву, але доповнює його вигодою, яка може стимулювати дарувальника. Ініціатор проекту може запропонувати дарувальникові декілька видів винагород залежно від внесеної ним суми. Наприклад, ім'я дарувальника може бути вказано в офіційних прес-релізах проекту, він зможе отримати на пільгових умовах відповідну послугу проекту, і т. ін. Таким чином, винагорода виступає для дарувальника додатковою стимул-реакцією.

Особливість зібраних в рамках краудфандингу сум у тому, що їх вносять приватні особи, і це засоби *цільового фінансування*. Є всі підстави вважати, що така цільова схема фінансування ефективніша з точки зору розподілу засобів: вона оперативніша, прозоріша, тут менше бюрократичних перешкод і корупційних схем. Фактично в краудфандинговій схемі йде пряме народне голосування за той або інший проект, голосом же є сума, що виділяється. Це забезпечує конкуренцію проектів, їхню боротьбу за фінансування, та веде до перемоги найбільш обґрунтованих проектів.

Очевидним мінусом такої схеми є відсів потенційно сильних проектів зі слабкою маркетинговою та рекламною складовою. Тобто проект може бути суспільно корисним, але без належного його висвітлення в ЗМІ, без гарної презентації, він має мало шансів зібрати необхідні засоби.

Російський дослідник В. Чугреев виокремлює такі особливості *краудфандингового майданчика*, які мають суттєвий вплив на його роботу.

1. Принцип «*все або нічого*»: фінансування проекту здійснюється лише в тому випадку, якщо він зібрав заявлену суму *повністю*, часткового фінансування немає. Навіть якщо проект набрав 99% заявленої суми, він не

отримає нічого. Природно, що такий стан справ стимулює ініціаторів дофінансовувати проект самостійно.

У загальному випадку статистика така [401]: проекти, які набрали 20% від кошторису, у 82% випадках фінансуються повністю. Проекти, що набрали 60% від кошторису, в 98% випадках фінансуються повністю. На початок 2013 року в розвинених країнах 44% проектів, які отримали фінансування з краудфандингових майданчиків, досягли своїх цілей.

2. *Премодерація*. Заявлені на краудфандинговому майданчику проекти проходять *попередню перевірку*, і лише після схвалення експертами майданчику, проекти оприлюднюються для дарувальників. При цьому використовують деякі *обмеження* для проектів, що запускаються [409]:

- проект не може передбачати збір засобів на добродійні цілі і стипендії;
- проект не може передбачати продаж акцій або здобуття кредитів;
- проект не може передбачати фінансування електронної комерції, соціальних мереж або податків;
- проект не може передбачати покупки нерухомості;
- проекти не можуть пропонувати фінансові або медичні рекомендації;
- не допускаються проекти, що пропонують алкоголь як винагороду;
- не допускаються проекти в підтримку або проти політичних кандидатів;
- не допускаються проекти з образливими (розпалювання ворожнечі) і забороненими матеріалами;
- не допускаються проекти для продажу таких товарів, як тютюн, наркотичні речовини, косметична продукція, окуляри, вогнепальна та холодна зброя, засоби особистої гігієни, медична продукція.

Досвід розвинених країн показує, що впровадження *інформаційних технологій* може бути дієвим інструментом для підвищення ефективності діяльності органів державної влади. Зокрема, з 19 країн-членів Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), що мають концепцію/стратегію *електронного уряду*, у 13 вона передбачає трансформацію державного управління. Комплексне впровадження ІТ має

вести не тільки до зменшення витрат на передання, зберігання й обробку інформації, а й до реформування самих органів влади, вдосконалення та спрощення їхніх внутрішніх процесів і процедур [212].

Інформатизація повинна здійснюватися разом з адміністративною реформою, спрямованою на поліпшення державного управління. Отже, йдеться про впровадження цілісної системи інформаційного забезпечення діяльності органів державної влади.

Ця система має ґрунтуватися на єдиних принципах: забезпеченні міжвідомчої електронної взаємодії, підвищенні відкритості та прозорості діяльності органів державної влади, створення можливостей для більш зручної взаємодії з урядом через електронні канали, зниження часових і матеріальних витрат громадян під час цієї взаємодії.

Отже, необхідне *підвищення кваліфікації* керівників органів державної влади може бути найефективніше забезпечити шляхом органічного поєднання двох зазначених видів управлінських технологій:

- тренінгів та коучингів;
- краудсорсингу та краудфандингу.

Поєднання цих двох напрямів управлінських технологій може бути здійснено, на наш погляд, у вигляді використання під час проведення тренінгів/коучингів пропозицій, отриманих від громадян, щодо розв'язання проблем діяльності органів державної влади.

### **3.2. Світовий досвід та організаційні передумови впровадження управлінських технологій в державному управлінні України**

Впровадження розглянутих у п. 2.2 та п. 3.1 управлінських технологій у систему державного управління України потребує висвітлення організаційних умов, які існують для цього в Україні, та світового досвіду.

У пункті 1 статті 3 Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» визначено, що модернізація державної служби має

проводитись з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності [115].

Одним із основних напрямів змін стане застосування *компетентнісного підходу*, закладеного новою редакцією Закону України «Про державну службу», до усіх процесів управління в органах державної влади. Такий підхід покладено в основу державної політики Великої Британії, Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США, Австралії і передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей керівника, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці.

Нормативне та організаційне забезпечення створення професійної, політично-нейтральної та ефективної державної служби закріплене у новій редакції Закону «Про державну службу» від 17.11.2011р. № 4050-VI та нормативно-правових актах щодо його впровадження:

- 1) Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади (*№ 91 від 16.05.2012, зареєстровано в Мін'юсті 31.05.2012 за № 872/21184*);
- 2) Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V (*№ 92 від 16.05.2012, зареєстровано в Мін'юсті 31.05.2012 за № 873/21185*);
- 3) Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, або їх апараті (*від 20.07.2012 №148*) [130].

У Законі України «Про державну службу» це визначають:

- Стаття 8. Керівник державної служби в державному органі, або його апараті;
- Стаття 16. Вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби.

Накази пройшли громадське обговорення та були схвалені на засіданнях Ради керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади, колегії Нацдержслужби, Громадської ради при Нацдержслужбі України, на засіданні експертів проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні», а також на конференції у рамках українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом в державній службі в Україні» та конференції за підсумками британського проекту «Навчання працівників державних органів та органів місцевого самоврядування питанням Європейської інтеграції України».

Розроблено Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах влади або їх апараті. Зазначені методичні рекомендації були затверджені наказом Нацдержслужби України 20.07.2012 №148, пройшли громадське обговорення і були схвалені на засіданні Ради керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади та експертами проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні».

Президент України у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки визначив та закріпив шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження технологій управління персоналом на противагу існуючим регламентам роботи з кадрами. Зокрема Стратегія передбачає розроблення та прийняття державної цільової програми кадрової політики, а також відповідних галузевих програм [89].

Відповідно до Концепції державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [272], Нацдержслужба України розробила проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року», який затверджено на засіданні Уряду 13 травня 2013 року.

Метою Державної цільової програми розвитку державної служби є удосконалення організаційних засад державної служби з урахуванням *компетентнісного підходу* та формування висококваліфікованого кадрового

складу державної служби. Отже, державна цільова програма розвитку державної служби формує нові засади управління компетенціями керівників органів державної влади.

Відповідно до Концепції, Державна цільова програма розвитку державної служби має на меті удосконалити систему державного управління в Україні [89].

Наказом Нацдержслужби України від 31.12.2013р. № 246 затверджено «Рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах влади та їх апараті». Метою наказу є запровадження єдиної структури вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби у державних органах влади та їх апараті, забезпечення узгодженості встановлених органами державної влади вимог до рівня ключових знань, умінь та навичок осіб [201].

08.02.2014 р. відбулося робоче засідання Адміністративного офісу програми Twinning (АОП) під головуванням в. о. Голови Нацдержслужби України Юлії Ковалевської. На засіданні обговорено питання реалізації проектів Twinning в Україні, зокрема стосовно залучення державних органів до використання допомоги ЄС в рамках інструменту Twinning. Крім того, обговорено стан впровадження проекту Twinning для Нацдержслужби України. За результатами засідання погоджено 5 заявок від органів державної влади щодо участі у заходах TAIEХ, які будуть надіслані на розгляд Європейської Комісії. Також поінформовано, що з початку року Нацдержслужба України отримала 20 нових заявок TAIEХ від державних органів, 10 з яких надіслано для розгляду європейської сторони [60].

Запровадження нових соціальних та управлінських технологій в органах державної влади та в суспільстві сприяє реалізації Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року. За допомогою технологій цього типу реалізують якісні зміни у різних сферах соціального життя, що призводить до більш раціонального використання

матеріальних та інших ресурсів у суспільстві. До таких нових технологій належать всі управлінські технології, розглянуті в п. 2.2 та п. 3.1.

Про стан запровадження нових управлінських технологій свідчать подані нижче статистичні дані. З метою роз'яснення новацій щодо управління людськими ресурсами на державній службі проведено 12 семінарів та тренінгів, у яких взяли участь 754 керівники органів державної влади. Управління державної служби Голодержслужби провели 1390 навчальних заходів для працівників місцевих державних органів, з них 466 заходів – безпосередньо територіальні органи, 660 заходів – спільно з центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій; 264 заходи – спільно з іншими державними органами [201].

Великої ваги треба також надати реформуванню системи навчання і підвищення кваліфікації керівників органів державної влади та посадових осіб місцевого самоврядування. Загалом система професійної освіти й навчання повинна мати відкритий характер і бути здатною до саморозвитку на основі нових принципів, орієнтованих на ринок праці, децентралізацію та соціальне партнерство.

На сучасному етапі навчання і підвищення кваліфікації унормовують переліком документів, які стосуються підготовки магістрів державного управління, працевлаштування випускників, які навчалися за цими освітньо-професійними програмами, а також підвищення кваліфікації. Позитивні зрушення відбуваються і в підготовці професіоналів для державної служби (за спеціальностями «Державна служба», «Державне управління» та «Публічне адміністрування»), свідченням чого є затвердження постанови Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 789 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників» [258].

Зазначена постанова змінює попередні умови вступу і навчання та містить і позитивні зрушення, і такі, котрі потребують уточнень та удосконалень. Позитивним у підготовці магістрів вважаємо, по-перше, укладання тристороннього договору (між органом державної влади чи місцевого самоврядування, вищим навчальним закладом та слухачем) у разі зарахування особи на навчання за державним замовленням (п. 9), що зменшує шанс випускників магістратур працевлаштовуватись у приватні установи, тим самим використовуючи державні кошти на підготовку кадрів для бізнес-структур. По-друге, подання перед кожною сесією слухачами магістратур, які навчаються на заочній, вечірній та заочно-дистанційній формі, довідки-підтвердження про перебування на державній службі чи службі в органах місцевого самоврядування (п. 28). Це унеможливорює використання державних коштів на навчання осіб, які не є чи не планують бути державними службовцями.

Незважаючи на позитивні зрушення щодо вдосконалення правових засад функціонування та професіоналізації державної служби в Україні, її поступової адаптації до стандартів Європейського Союзу, правового врегулювання потребують процедури добору кадрів: проведення конкурсу, стажування на посадах, відбору та зарахування до кадрового резерву. Водночас, щороку шляхом добору органи державної влади поповнюються керівниками, якість підготовки яких, на слушну думку Т. Витко [59], потребує додаткового аналізу, оскільки розвиток суспільства ставить нові вимоги до осіб, які претендують на займання відповідних посад.

З метою формування організаційної культури в органах виконавчої влади, відкритості їхньої роботи, крім проведення передбачених Програмою комунікативних заходів у Києві та регіонах, наказом Нацдержслужби України від 25 грудня 2013 року № 236 затверджено «Методичні рекомендації щодо формування корпоративної культури у державних органах влади та їх апараті».

Метою наказу є забезпечення у державних органах високої результативності діяльності за рахунок підвищення ефективності управління на



засадах прозорості, відкритості та демократичності, дотримання морально-етичних норм поведінки державних службовців, що відповідно сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій, удосконаленню управлінської здатності держави.

Заходи, визначені Програмою на 2013 рік, виконано у повному обсязі при тому, що показник бюджетної ефективності Програми, який відображає рівень її фактичного фінансування за рахунок коштів державного бюджету за 2013 рік, становить 62,5% (817,4 тис. грн із запланованих 1307, тис. грн) [201].

Децентралізаційні процеси поступово ведуть до трансформації всієї системи стратегічного державного управління. Управлінські інновації в Європі полягають не у ситуативній адаптації до соціальних змін, а мають планомірний і систематичний характер удосконалення державного управління в контексті загальнодержавної стратегії розвитку [156, с. 291]. Тому процес реформування управлінських структур і форм їхньої діяльності є постійним елементом державного управління в країнах Європи. Адміністративна реформа є постійною темою в адміністраціях європейських країн.

Відповідно до Копенгагенських та Мадридських критеріїв мова йде про адміністративні реформи в межах вимог Євросоюзу, а не просто реформ, мотивованих внутрішніми процесами в країні. «Вплив права ЄС і співпраця в управлінській сфері дедалі більше позначаються на адміністративних, організаційних, правових і політичних структурах держав – членів. Правова форма європеїзації призвела до виникнення Європейського адміністративного простору, який ще називають Європейською моделлю публічної (або державної) служби» [81, с. 44–45].

Втім, установчі договори про Європейський Союз не передбачають повноважень співтовариства щодо організації державного управління в силу великих національних відмінностей. Тому співпраця у цій сфері та вплив Євросоюзу мають хоча і досить глобальний та такий, що постійно зростає, характер, але офіційні документи його жорстко не регламентують. Використання європейського досвіду впровадження управлінських інновацій

може здійснюватись дуже гнучко в широкому соціокультурному контексті [219].

Неформальне узгодження управлінських процесів в європейських країнах здійснюється насамперед на основі розробки концептуальних новацій. Від кінця 1990-х загально визнаною основою реформування систем державного управління є концепція «*good governance*» («*доброго врядування*»). Це нова концепція розуміння державного управління, запропонована ООН у документах Програми розвитку в 1997 р. Концепція поєднує демократію з ефективністю управління в сучасних умовах інформаційного суспільства і являє собою демократичний варіант державного управління [319, с. 35].

Передумовою розвитку концепції «*доброго врядування*» в країнах ЄС стали ключові для західної правової доктрини поняття демократії та верховенства права, на яких вона зародилася.

У зв'язку з цим, Б. Шевчук [378] акцентує увагу на її причетності до формування системи цінностей, політик та інституцій, завдяки яким ефективно управління суспільством здійснюється шляхом взаємодії держави та громадянського суспільства. Він доводить, що залучення усіх зацікавлених сторін у процес прийняття рішення з урахуванням основних підходів концепції сприятиме більшій легітимності прийнятих рішень; громадськість є більш інформованою щодо інституцій та процедур прийняття рішень; громадяни та інші неінституційні учасники, отримавши досвід, стають більш ініціативними та самостійними.

На думку А. Колодій [148], одним із завдань науки державного управління є підвищення здатності державного апарату забезпечувати належну якість управління на рівні професійного адміністрування, підвищувати його ефективність та результативність не лише з погляду управлінців, але й громадян. Характеристики такого управлінського процесу виражено нині через формулу «*доброго врядування*» («*good governance*»).

Поняття «врядування» (governance) вперше з'явилося у 1937 р. у статті американського економіста Роналда Коуза. Як політичне поняття його використовують і трактують політологи та науковці у сфері державного управління від початку 70-х років ХХ ст. Аналіз наукового доробку таких учених, як В. Авер'янов, Т. Безверхнюк, І. Грицяк, А. Колодій, В. Копійка, А. Пухтецька та ін., свідчить, що термін «врядування» («governance») є ширшим поняттям порівняно з поняттями: «administration» і «management» [335, с. 11].

Як слушно зазначає Т. Безверхнюк, це поняття від початку наповнено демократичним змістом («демократичне врядування», «нове врядування», «досконале врядування», «добре врядування», «належне врядування», «етичне та прозоре врядування», «ефективне врядування»), звідси й визначення «good governance» як управління, що відповідає вимогам відкритого, демократичного і справедливого суспільства, а також має ознаки результативного та ефективного управління [32].

У 2001 році Європейська Комісія затвердила «Білу Книгу Європейського врядування» [395], де визначено п'ять основних принципів «доброго врядування», а саме: відкритість, участь громадян, підзвітність, ефективність та узгодженість. Кожен принцип має важливе значення для створення ефективного демократичного управління. Такі принципи не тільки лежать в основі функціонування системи публічного управління в державах – членах ЄС, але й застосовуються на всіх рівнях управління – європейському, національному, регіональному та місцевому. У «Білій Книзі» також закріплено визначення поняття «доброго врядування» з урахуванням основних базових принципів, що впливають на функціонування органів публічної влади. Йдеться, насамперед, про відкритість, участь, відповідальність, ефективність і узгодженість, які визначені основними принципами «доброго врядування».

У сучасному вигляді концепцію *доброго врядування* викладено в Європейській Стратегії належного врядування на місцевому рівні, що

здобула підтримку на 15-ій Європейській конференції міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне управління (м. Валенсія, жовтень 2007 року), та затверджено Комітетом міністрів Ради Європи у 2008 році [411].

Концепція «*доброго врядування*» витісняє популярну раніше концепцію «*нового публічного менеджменту*», або «*публічного управління*», з її односторонньою орієнтацією на ефективність. Вона наповнює зміст державного управління гуманітарною та соціальною складовою; формує новий підхід до розуміння належного врядування, яке має тепер відповідати не лише вимогам ефективності, але й бути відкритим, доступним, підзвітним і підконтрольним, а, отже, чутливим до вимог громадян та їхніх потреб.

Разом з тим, концепція *доброго врядування*, шукаючи межі ефективності і результативності, характеризує процес поєднання влади та обов'язків у суспільстві; визначає публічну політику та рішення щодо суспільного життя; включає взаємовідносини між органами державної влади, місцевого самоврядування та інституціями громадянського суспільства.

Концепція «*доброго врядування*» («*good governance*») пов'язана з питанням про те, яким чином суспільство може себе зорганізувати для того, щоб гарантувати рівність можливостей та соціальну й економічну справедливість для всіх громадян. *Добре врядування* є цінністю саме по собі, а також водночас є ключовим засобом досягнення «Цілей тисячоліття» («*Millennium Development Goals*») [335, с. 12–13].

Аналізуючи європейський досвід впровадження принципів *доброго врядування*, І. Грищенко [82] зазначає, що зарубіжні країни впроваджують принципи *доброго врядування* лише після повної їх адаптації до умов діяльності конкретного органу державної влади, враховуючи особливості території, забезпечення життєдіяльності територіальних громад, культурні, історичні, ментальні традиції та підготовчу інформаційно-просвітницьку роботу.

І. Грищенко також стверджує, що адаптація європейського досвіду *доброго врядування* до умов діяльності, наприклад, районних рад дає змогу

забезпечити: відкритість та прозорість роботи цього органу; встановлення прозорих правил контролю за дотриманням законності рішень районної ради через внутрішній та громадський контроль; активізацію демократії участі та гармонізацію відносин між владою і громадянами; тобто створення умов для розбудови громадянського суспільства [335, с. 23].

Важливим інструментом інституційної розбудови є програма *SIGMA* (англ. «Support for Improvement in Governance and Management» – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), що була утворена у 1992 році за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейського Союзу.

Метою започаткування цієї програми стала потреба у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи в модернізації їхніх систем державного управління. Вказана програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів для вступу до Європейського Союзу.

Завданнями реалізації програми *SIGMA* є:

- сприяння країнам-бенефіціарам у їхніх прагненнях до вдосконалення системи державного управління на основі демократичних цінностей та верховенства права;
- допомога у зміцненні потенціалу відповідних країн у реалізації політики європейської інтеграції;
- підтримка ініціатив Європейського Союзу, інших міжнародних організацій в реалізації реформи державного управління та організації обміном кращими практиками на міжнародному рівні.

На сьогодні визначено такі сфери залучення програми *SIGMA* в Україні:

- державне управління та державна служба;
- управління державними фінансами, зокрема бюджетної політики, фінансового менеджменту і контролю, внутрішнього і зовнішнього аудиту;
- державні закупівлі;
- адміністративні послуги.

З огляду на викладене, доцільно звернути увагу на користь поєднання у процесі практичної реалізації різних європейських інструментів. Наприклад, поєднання програми SIGMA з програмою секторальної бюджетної підтримки передбачає залучення експертів SIGMA до підготовки програми секторальної бюджетної підтримки «Реформування адміністративно-процедурного законодавства та державної служби в Україні» [335, с. 39–40].

Для імплементації концепції *доброго врядування* в Україні важливими передумовами мають стати розвиток відповідного політичного середовища та законодавчого поля, забезпечення кращої узгодженості у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення більшої відкритості та ефективності всіх органів публічної влади.

Відповідно на порядку денному постають такі завдання: удосконалення міжвідомчої координації, посилення територіальної децентралізації, зростання ролі органів місцевого самоврядування (децентралізація), підвищення відкритості й прозорості їхньої діяльності, зокрема, процедур прийняття рішень для залучення громадськості, механізмів звітування та моніторингу.

В цьому контексті на увагу заслуговує *передання функцій* технології *асесмент-центру* щодо конкурсного відбору *кадровим агентствам*. Таке передання функцій перспективне тому, що воно здатне поєднати фрагменти ринку кадрів за напрямками професійної діяльності, включивши в нього державну службу.

Такий вид *аутсорсингу* розпадається на ряд блоків, що належать до впровадження нових управлінських технологій, вибудовування стосунків агентств і державних органів, агентств і кандидатів на заміщення вакантних посад, агентств і освітніх установ вищої і середньої освіти [211, с. 54–56].

Отже, далі розглянемо відповідні блоки.

Блок: *впровадження нових управлінських технологій*.

У наявній практиці нові управлінські технології вивчаються і застосовуються, будучи запозиченими з міжнародного досвіду, з бізнесу. Це

– «вторинне» використання оригінальних продуктів. Процедурні аспекти впровадження нових управлінських технологій є такими:

– агентства повинні виставляти у відкритому доступі використовуваними технології найму, а також методичне обґрунтування цих технологій;

– агентства повинні прив'язувати ці технології до професійно-кваліфікаційних вимог щодо посад. Самі державні органи це завдання вирішити не в змозі, вони можуть лише надати агентствам профілі компетентності посад;

*Блок: відносини агентств і державних органів.*

Зараз таких відносин немає, державні органи і кадрові агентства існують «у паралельних світах». Це знижує рівень відбору і, зрештою, знецінює професію державної служби як таку, що «випадає» із загальних технологій рекрутингу. Одним із елементів відкритого конкурсного відбору кадрових агентств державними органами має стати якість наявних у відкритому доступі процедур найму, використовуваних агентством. Відносини агентств і державних органів слід вибудовувати так:

- агентства мають бути сертифіковані (ліцензовані);
- державні органи повинні вибирати агентства за конкурсною процедурою, з обумовленими вагами якості пропозицій агентств;
- державні органи надають агентствам карти вакантних посад і стандартну інформацію, яку вони мають отримати щодо відібраних кандидатів. Без цього агентства не можуть проводити конкурси для претендентів. Конкурси проводяться для вакантних посад з випробувальним терміном;
- виключення посад з конкурсів на підставі допуску до державної таємниці не допускається. Агентства передбачають такі процедури конкурсів, які не вимагають попереднього надання закритої інформації кандидатами;
- державні органи зобов'язані надати агентствам передбачувані контракти з вказівкою всієї структури оплати і соціальних гарантій, умов праці;
- за підсумками конкурсів з вибору агентств з ними повинні укладати договори: або для підбору кадрів за окремою вакантною посадою, або на

- термін, або на категорію (групу) посад. Ексклюзивні договори державних органів з агентствами, із заборonoю конкуренції не допускаються;
- агентства дають державному органу одного переможця за однією посадою; відразу в декілька органів одного переможця давати не можна, це вважатиметься порушенням процедури;
  - обмеження терміну давності співбесіди і надання переможця конкурсу державному органу.

*Блок: відносини агентств і претендентів на посаду.*

Регулювання відносин агентств і претендентів на посаду має ґрунтуватися на підставі ясних процедур, що унеможливають надання ексклюзивних прав агентствам. Ці відносини можуть регулюватися в умовах конкурсів і в договорах:

- агентства публікують інформацію про конкурси у відкритому доступі, всеред них і вимоги до претендентів на посаду;
- у відносинах агентств з претендентами на посаду ексклюзивність виключена, що має відбиватися в договорах про невинятковість надання прав агентствам на представництво кандидатур претендентів для державних органів;
- у договори з кандидатами «на випробування», вносять умову для агентств не поширювати конфіденційну інформацію про кандидатів, отриману в процесі випробування. Стандартна необхідна інформація, яку надають майбутньому працедавцеві, також повинна міститися в договорі з кандидатом на випробування;
- у договорах із кандидатами прописано, для яких працедавців і за якими посадами (основні їх характеристики) проводитимуться випробування. Можливий договір для «невизначеного кола працедавців»;
- агентство несе відповідальність перед державним органом за пропонувані ним кандидатури (етична і антикорупційна відповідальність) протягом випробувального терміну їх перебування на посаді.

*Блок: відносини агентств і освітніх установ вищої та середньої освіти.*



Такі стосунки зараз відсутні, від чого страждають і агентства, й освітні установи, які самостійно не можуть збудувати свою освітню політику і підготувати професійні компетенції для освітніх програм.

На нашу думку, треба ввести такі правила:

- агентства укладають договори з освітніми установами на формування баз даних випускників з метою подальшого залучення випускників для відкритих конкурсів. Ексклюзивні договори заборонено;
- агентства включають до наглядових органів освітніх установ і беруть участь у виробленні їх політики у відносинах з потенційними працедавцями, серед усього і визначення компетентнісних характеристик освітніх програм;
- агентства беруть участь в роботі з випускниками освітніх установ, забезпечують нову систему працевлаштування.

Отже, як впливає з викладеного вище, наведемо до чого зводяться *організаційні передумови* впровадження управлінських технологій у державному управлінні в Україні. Прийнятий Закон «Про державну службу», в якому чимало уваги приділено *впровадженню компетентнісного підходу* в державному управлінні України. Розроблено та затверджено Президентом України *Стратегію державної кадрової політики* України на 2012–2020 р., в якій визначено та закріплено шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження нових технологій управління. Нацдержслужба України розробила *Концепцію державної цільової програми розвитку державної служби* на період до 2016 року, а також відповідну *постанову Кабінету Міністрів України*, затверджену в 2013 році. Метою цієї державної цільової програми є *удосконалення організаційних засад* державної служби з урахуванням *компетентнісного підходу*.

На сьогодні відбувається реалізація *проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні»*, в рамках якого, зокрема, розроблено та запроваджено у діяльність органів державної влади України *Методичні*

рекомендації з розробки *профілів професійної компетентності* посад державної служби у державних органах влади або їх апараті.

Також наказом Нацдержслужби України у 2013 році затверджено «Методичні рекомендації щодо формування корпоративної культури у державних органах влади та їх апараті». Мета цього наказу – сприяти підвищенню довіри громадян до державних інституцій, удосконалити управлінську здатність держави.

В європейських країнах відбувається неформальне узгодження управлінських процесів на основі розробки концептуальних новацій. Однією з таких новацій є концепція «*good governance*» («*доброго врядування*»). Концепція поєднує демократію з ефективністю управління в сучасних умовах інформаційного суспільства.

У 2001 році Європейська Комісія затвердила «*Білу Книгу Європейського врядування*», де визначено *п'ять* основних принципів «*доброго врядування*», а саме: відкритість, участь громадян, підзвітність, ефективність та узгодженість.

Концепція «*доброго врядування*» («*good governance*») пов'язана з питанням про те, яким чином суспільство може себе зорганізувати для того, щоб гарантувати рівність можливостей та соціальну й економічну справедливість для всіх громадян.

Важливим інструментом інституційної розбудови є програма *SIGMA* (англ. «*Support for Improvement in Governance and Management*» – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), що була утворена у 1992 році за ініціативи ОЕСР та Європейського Союзу для надання допомоги країнам Центральної та Східної Європи в модернізації їх систем державного управління для підготовки їх вступу до Європейського Союзу.

### **3.3. Технології стратегічного управління та шляхи їх використання в системі державного управління**

Подальше реформування державного управління може бути успішним лише в тому разі, якщо воно буде реалізовуватися комплексно, так, щоб

перетворення у всіх сферах (політичній, економічній, соціальній) були взаємоузгоджені між собою. Світовий досвід свідчить, що комплексні перетворення в будь-якій системі, зокрема і в системі державного управління, неможливі без застосування технологій *стратегічного управління*. Справді, держава без вироблення певного образу майбутнього у вигляді адекватного плану *стратегічного управління* приречена на кризи.

Стратегічний план, як правило, має багатоцільовий характер і реалізується за допомогою відповідних програм [111].

Процес вироблення та реалізації стратегії є безперервним, що відображено в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань і на тривалу перспективу, і на середньо- й короткостроковий період, тобто їх вирішення в умовах стратегічного, тактичного і оперативного управління [282]. Подібна конкретизація стратегії управління шляхом доведення її до окремих дій втілюється в *стратегічному плані* – формалізованому документі, який розробляють на підставі стратегії і котрий визначає конкретні завдання та заходи, їхню послідовність, строки, ресурси (фінансові, матеріальні), відповідальних виконавців за кожне завдання. Метою стратегічного плану є побудувати *систему цілей* (завдань) діяльності відповідного органу влади для забезпечення раціонального використання фінансових та людських ресурсів.

З цього приводу дуже доцільним є дальший розгляд технології *управління проектами*, що на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій у світі, що продовжує швидко розвиватись.

Напрямів застосування концепції проектного менеджменту дуже багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя, зокрема й державне управління. Проте на сьогодні інструменти проектного менеджменту все ще не знайшли широкого застосування в органах державної влади.

Для багатьох органів державного управління проектний метод й досі є іневідомим напрямом. Більшість з них усе ще віддає перевагу традиційним

підходам в управлінні. Вони використовують застарілі командно-адміністративні методи управління.

У контексті концепції проектного менеджменту під терміном «*проект*» розуміють систему сформульованих завдань, а також сукупність матеріальних, фінансових та інших ресурсів і управлінських рішень щодо їхнього виконання [167, с. 446]. Отже, *проект* – це унікальне починання, *одноразова послідовність дій*, комплекс заходів на досягнення *певної мети*. Він інтегрує в собі і певну ідею, задум, і дії щодо втілення цього задуму в життя.

*Методологія проектного менеджменту* передбачає розробку, реалізацію та розвиток проекту як *складної системи*, що відтворюється та функціонує в динамічному зовнішньому середовищі. Головними елементами проекту є задум, ідея (проблема, завдання), засоби їхньої реалізації (розв'язання проблеми) та результати, що здобуваються в процесі реалізації проекту. Виділяють *чотири фази проекту*, які послідовно чергуються протягом його життєвого циклу: концепція проекту (формування ідеї, постановка завдань); розробка та підготовка проекту; реалізація проекту; закінчення проекту. Кожна з фаз, у свою чергу, характеризується набором більш-менш сталих елементів та певною технологією виконання.

Існують більш розгорнуті підходи до визначення фаз проекту. Наприклад, можна виділити такі фази, як: аналіз проблеми, розробка концепції проекту, детальне подання проекту, виконання проекту, розвиток, завершення, використання результатів реалізації проекту, ліквідація тощо. Проте в будь-якому разі загальна *технологія управління проектом* залишається відносно стабільною й охоплює [367, с. 346–353]:

- формулювання завдань проекту;
- обґрунтування проекту;
- розробку структури проекту;
- визначення обсягів та джерела фінансування;
- складання калькуляції витрат (кошторису виконання робіт);

- визначення термінів виконання робіт проекту;
- складання графіка реалізації проекту;
- розрахунок та розподіл ресурсів;
- підбір команди виконавців проекту;
- управління якістю;
- управління ризиками;
- організацію виконання проекту;
- підготовку та укладення контрактів;
- підтримання зв'язків із замовниками та споживачами продукції проекту;
- контроль за виконанням проекту тощо [352].

Проектний підхід застосовують тоді, коли чітко визначені: завдання проекту та кінцевий результат; виділені чи наявні ресурси; часові рамки та бюджетні обмеження. Крім загальних, можна також сформулювати ще кілька типових випадків, щодо яких управління проектами є досить вигідним:

- при створенні об'єктів, складність та масштаби яких більші за звичайні;
- при побудові ексклюзивних об'єктів;
- при створенні об'єктів, пов'язаних між собою кінцевим результатом;
- у разі виконання робіт із жорсткими вимогами щодо строків та витрат;
- при побудові «бездефектних» об'єктів (АЕС) та виконанні робіт із надвисокими технічними характеристиками (космічні проекти);
- при подоланні кризових явищ;
- коли високі винагороди у разі успіху, чи втрати у разі провалу проекту;
- при розробці та реалізації складних народногосподарських програм, що характеризуються багатоаспектністю та різноспрямованістю компонентів, серед них загальнодержавні та галузеві програми.

Для того, щоб отримати якісну й об'єктивну інформацію щодо відповідності та обґрунтувати на цій основі доцільність проекту, необхідно визначити очікувані ефекти від реалізації соціального проекту у державному або регіональному масштабі, на локальному рівні реалізації проекту. Ефект

проекту є абсолютним показником і характеризує результат його виконання. За характером впливу результатів проекту можна виділити:

- інституціональний ефект;
- економічний ефект;
- науково-технологічний ефект;
- соціальний ефект [33, с. 34–35].

Залежно від цілей соціального проекту, для оцінювання його доцільності визначальним може бути будь-який із перерахованих ефектів, а інші виступатимуть як додаткові. Найголовніше, щоб кожен із ефектів обов'язково був визначений для держави/суспільства загалом, для території реалізації проекту, для цільових груп (бенефіціарів) проекту.

Викладене вище становить особливий інтерес щодо можливостей застосування *технологій управління проектами в державному управлінні*. Це пов'язано з цілою низкою аспектів [352].

Суспільство розвивається революційним або еволюційним шляхом. Абсолютна більшість політиків, учених та практиків на сучасному етапі віддає перевагу еволюційним напрямам розвитку. Найпоширенішим його засобом є реформи, які розробляються і поетапно впроваджуються в різні сфери суспільного життя. Проте *реформи* в загальному вигляді — це взаємопов'язана *сукупність* різноманітних за масштабами та складністю *проектів*: соціальних, організаційних, технічних, інвестиційних та інноваційних [240]. Управління вказаними проектами в такому розумінні є невіддільною функцією держави та її органів, а подекуди і головним їхнім завданням.

На основі концепції *управління проектами* можна розробляти проекти щодо будь-яких сфер державного управління. У політичній сфері – це проекти удосконалення законодавства та правового регулювання, структури інститутів влади, доктрини оборони та безпеки тощо. В економічній – проекти приватизації та демонополізації, модернізації та створення нових виробничих підприємств та подолання їхньої технологічної відсталості; проекти розвитку паливно-енергетичних систем; проекти розвитку

приватного сектора; оздоровлення фінансової системи тощо. У соціальній сфері – проекти соціального забезпечення, зокрема й житлом, пенсійні проекти. Не менш важливими є освітні проекти, проекти охорони здоров'я та підвищення якості медичного обслуговування й багато інших. Кожний із названих проектів є щонайменше мультипроектом, а то й мегапроектом, і потребує застосування інструментів проектного менеджменту.

Наведемо головні аргументи щодо доцільності *застосування технології управління проектами* для розробки та впровадження програм і проектів у *сфері державного управління* [352]:

- розробка та втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їхню складність та багатоаспектність, вимагає в сучасних умовах застосування інструментів проектного менеджменту;
- управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення будь-яких проектів в усіх галузях та напрямках, від освіти, науки та медицини і до важкої промисловості, збройних сил та оборонного комплексу;
- методи та інструменти проектного менеджменту є на сьогодні одними з найбільш досконалих, апробованих та відпрацьованих у світовій практиці, що створює сприятливі умови для запозичення передового досвіду, швидкої адаптації до національних умов та ефективного їх застосування;
- на основі управління проектами можна ефективно розв'язати проблему контролю (і з боку державних органів, і з боку громадськості) термінів та особливо витрат (кошторису) проектів;
- результати робіт у контексті управління проектами мають бути конкретними та відображати досягнення запланованих цілей проекту в процесі його виконання, що суттєво посилює можливості практичного використання методології управління проектами;
- при реалізації державних програм досить часто задіяні багато структур та органів влади; неможливість нормальної координації між ними може

- повністю паралізувати реалізацію цих програм; використання технології управління проектами дає змогу розв'язати ці складні проблеми;
- існує коло проблем, які або майже неможливо, або вкрай непродуктивно вирішувати в рамках стандартних управлінських технологій; у цих випадках управління проектами може виявитися незамінним;
  - методи управління проектами є гнучкими, їх можна застосовувати у різних організаціях і при цьому гармонійно пов'язувати зі стратегічним управлінням та організаційною стратегією;
  - на основі управління проектами можна досить чітко здійснювати контроль та управління ефективністю діяльності, що за інших умов найчастіше є значно ускладненим;
  - проектний підхід дає змогу сформувати більш гнучку організаційну структуру управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
  - проектний підхід передбачає чіткий розподіл керівництвом цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту, що полегшує оцінку та підвищує контроль за виконанням завдань підлеглими;
  - на основі проектного підходу визначають склад завдань проекту, ієрархічну структуру за принципом «дерева робіт», що дає змогу внести до структури проекту необхідні та достатні завдання;
  - проектний підхід надає можливість здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проекту для отримання узагальненої оцінки ефективності діяльності органу державної влади в певній проблемній сфері;
  - управління проектами веде до отримання «готового продукту» – кінцевого результату, за яким визначають ступінь задоволення потреб громадян;
  - управління проектами використовує цільовий раціональний розподіл та використання проектних ресурсів з метою ефективного управління ними [369].

Як свідчить світовий досвід стратегічного управління, одним із важливих та невіддільних його елементів є *управління змінами*, насамперед,



*організаційними змінами*. Це цілком справедливо також відносно органів *державного управління*. Найбільш використовуваними в світі технологіями щодо *управління організаційними змінами* є такі дві: технологія *реінжинірингу процесів* та технологія *«Кайдзен»*. Отже, розгляньмо їх.

З метою підвищення ефективності функціонування організаційної структури можуть бути застосовані такі напрями змін [172]:

- реорганізація, тобто зміна числа рівнів управління, адміністративних одиниць (управлінь, відділів), їхньої співпідпорядкованості один одному;
- зміна розподілу існуючих функцій між адміністративними одиницями організації без зміни структури сформованих процесів;
- перебудова структури сформованих процесів, що вимагає зміни і числа рівнів управління, адміністративних одиниць, і зміни розподілу існуючих функцій між ними.

Перші два напрями можуть дати досить обмежений результат, тому що, по суті, не міняють характеру діяльності організації. Водночас останній напрям організаційних змін є найглибшим. Він зветься *організаційним інжинірингом* або *реінжинірингом процесів*. Засновниками цього напрямку є американські вчені М. Хаммер і Дж. Чампі, перша наукова праця на цю тематику вийшла в 1990 р. за їхнього авторства [361].

На сьогодні в менеджменті співіснують дві полярні концепції: *функціонально-орієнтованої* і *процесно-орієнтованої* моделі діяльності. Під *функціонально-орієнтованою* моделлю розуміють взаємодію функцій різних підрозділів компанії. Під *процесно-орієнтованою* моделлю мають на увазі взаємодію функцій у рамках одного процесу або підрозділу. При проведенні реінжинірингу процесів установлюють і змінюють *взаємну відповідність функцій і процесів* в організації.

Більшість організацій сьогодні сформовано за функціями і рівнями ієрархії на основі наукового підходу до управління (Scientific Management), який в 30-х роках ХХ сторіччя розробили Ф. Тейлор та А. Файоль. Основним аспектом цього підходу є те, що робота може бути виконана

найпродуктивніше, якщо розбити її на прості елементи і якщо люди спеціалізуються на конкретній простій частині роботи [346]. Наслідком впровадження цих поглядів у практику менеджменту стало поширення функціональних організаційних структур.

Хоча функціональне управління широко використовуване, вже давно визнано, що воно породжує безліч труднощів. Різні функціональні структури часто мають дуже вузький погляд і не зацікавлені в тому, що прямо їх не стосується. Вони зацікавлені в одержанні певної інформації, і їх зовсім не хвилюють фактори, які вплинули на цю ситуацію.

Іншою загальною рисою функціональних організацій є те, що руйнівна конкуренція між функціональними підрозділами, нерідко, заохочується з більшою енергією, ніж боротьба із зовнішніми конкурентами. Вона має вигляд нескінченного перекладання ними відповідальності один на одного, прагнення показати інший підрозділ в якнайгіршому вигляді, продемонструвати керівництву організації труднощі, які підрозділи створюють один одному.

Обмін інформацією також часто гальмується через надмірну його бюрократизацію при обігу між функціональними відділами. Це відбувається, головню, через брак довіри до людей з інших функціональних відділів, а отже, через страх підставити себе під удар або зненацька потрапити в пастку [1].

Інша проблема з обміном інформацією у функціонально побудованому навколишньому середовищі полягає в тому, що часто виконавці не враховують цього навколишнього середовища, вони піклуються про свою функцію або про певну роботу свого відділу, забуваючи про всю іншу діяльність навколо них. Звідси видно, що більшість організаційних проблем є прямим наслідком недоліків міжфункціонального спілкування [363].

Організації витрачають величезні гроші й час на управління своєю функціональною ієрархією. Для більшості менеджерів – це єдина мета їхньої трудової діяльності. Але в рамках концепції реінжинірингу процесів

доведено, що робота виконується не у вигляді функції, а у вигляді набору процесів, які в більшості організацій не відповідають функціональній ієрархії. Отже, у більшості організацій, зокрема й органів державної влади, за процеси загалом ніхто не несе відповідальності.

Згідно з концепцією реінжинірингу процесів, суть будь-якої роботи – це потік дій, що переходить від однієї людини до іншої, а для більшості процесів – від одного відділу до іншого. Процеси можна описувати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків усередині й чітко окреслений кінець [7]. Про це вже йшлося у п. 2.1, під час розгляду *системних помилок* у проходженні *інформаційних потоків* в організації.

Немає стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні тому, що це сприяє глибшому розумінню їхньої власної діяльності. Опис процесів на макрорівні часто приводить до значних результатів, які допомагають глибше зрозуміти суть явищ, що відбуваються в організації. Зв'язки й взаємини, які ігнорувалися або не усвідомлювалися, зненацька виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї організації, не кажучи вже про процеси, до яких вони належать.

Окрім того, досить важливим є сам *характер процесів*, а точніше профіль *спеціалізації працівників*. З загальної точки зору, може бути два варіанти *спеціалізації працівників*:

- *вузька*, при якій кожен із них виконує тільки одну функцію;
- *широка*, при якій кожен із них виконує декілька функцій.

Перевагою вузької спеціалізації працівника є можливість його безмежного самовдосконалення та можливість використання різноманітних варіантів виконання своїх обов'язків. Недоліком є значні втрати часу при переході роботи від одного працівника до іншого. Перевагою широкої спеціалізації працівника є відсутність втрат часу працівником при переході від виконання однієї функції до іншої. Недоліком є втрата гнучкості при виконанні тієї або іншої функції. Тобто переваги та недоліки в вказаних двох варіантах спеціалізації працівників міняються місцями.

В концепції реінжинірингу *процесом* називають згруповані й такі, що взаємодіють функції діяльності організації, які націлені на *спільний кінцевий результат*. Процес є виконуваною від початку до кінця однією командою процедурою, на вході якої – витрати різних ресурсів, на виході – готовий результат (продукт або послуга). При цьому продукт або послуга можуть бути призначеними і для зовнішніх, і для внутрішніх користувачів – тобто інших підрозділів однієї й теж організації [380].

Потенційно існують величезні переваги переходу від управління функціями до *управління процесами* в організації. Доведено, що у цих обставинах зростає ефективність координації роботи організації, оскільки робота перетікає між підрозділами з меншою кількістю помилок і вищою якістю кінцевого результату, при цьому ще й вчасно. Також в організації підвищуються знання вимог зовнішнього середовища, а конфлікти між різними її підрозділами зменшуються.

Одним із ключових інструментів технології реінжинірингу процесів є *аналіз взаємозв'язків існуючих процесів з функціями підрозділів організації*. Такий аналіз виконують із використанням т.зв. «*матриці процесів*» [385], у якій по вертикалі представлені функції, а по горизонталі – процеси. На наш погляд, цей інструмент реінжинірингу доцільно застосовувати для поліпшення діяльності органів державного управління. Намаперед причиною такої доцільності є те, що цей інструмент дозволяє виправити, *покрацити стан ключових факторів успіху* органу державного управління, згаданих у п. 2.1, при розгляді *оцінки організаційної зрілості*.

На відміну від розглянутої технології реінжинірингу процесів, інша згадана вище технологія управління організаційними змінами «*Кайдзен*» орієнтована на *безперервність процесу вдосконалення* діяльності організації. Технологія «*Кайдзен*» (Kaizen) з'явилася вперше в Японії. Основні концептуальні компоненти технології «*Кайдзен*», які мають найбільше значення для системи органів державної влади, такі [123]:

1. Обґрунтування методології та інструментарію переорієнтації управлінської діяльності на *якісні показники*, що забезпечує *еволюційне вдосконалення* системи державного управління.
2. Орієнтація на так зване «*бездефектне*» управління, при якому *помилки*, які можуть призвести до розбалансування системи державного управління, *зводяться до мінімуму*.
3. Встановлення безпосереднього зв'язку еволюції системи управління з потребами її об'єкта шляхом впровадження принципу орієнтації органів державного управління на потреби громадянського суспільства.
4. Детальне узгодження всього процесу управління за інструментарієм, часом, простором, виконавцями тощо, що забезпечує його вдосконалення за рахунок постійних поліпшень кожного елемента управлінського циклу.

У сучасних умовах розвитку системи державного управління, підвищення вимог до компетенцій керівників органів влади, появи нових управлінських технологій та внаслідок цього зміни сучасних вимог до керівників, зокрема, до їхніх знань та навичок, державна політика з приводу розстановки керівників органів влади в країні повинна зазнати суттєвих змін.

Відповідні процеси і служби мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку і відповідні цільові кадрові програми, що враховують короткостроковий та середньостроковий *прогнози потреби* в кадрах, розвитку кадрової ситуації.

Державне управління неминуче орієнтоване на майбутнє держави, і тому в державному управлінні має місце *прогнозування*, проектування і реалізація майбутньої держави – державотворення (Т. Бутирська). З цього приводу розглянемо технології прогнозування – *форсайт технології*.

*Форсайт* – це сукупність методів, засобів і прийомів прогнозування соціально-економічного розвитку різних суб'єктів (держави, галузі, регіону), скерованих на формування *стратегічного бачення майбутнього* [51 ; 337, с. 189–190].

*Форсайт* є принципово новим підходом до визначення *сценаріїв майбутнього*. Його основний сенс – мобілізувати людей із різних верств суспільства – від звичайних громадян до керівників дослідницьких центрів, державних і політичних діячів на досягнення визначених на десятиліття уперед завдань. Характерна роль форсайту полягає саме у формуванні майбутнього, оскільки методи, використовувані при прогнозуванні, спрямовані на створення образу майбутнього, до якого прагнутимуть учасники процесу форсайту. Необхідно виокремити низку аспектів, що наголошують на відмінних особливостях форсайту:

- система методів експертної оцінки розвитку в довгостроковій перспективі;
- аналіз явищ, що передбачає контроль і управління;
- виявлення тактичних і стратегічних конкурентних переваг;
- планування систематичних дій, що дають змогу досягти на їхній основі відчутних для суспільства ефектів;
- систематичний процес взаємодії і встановлення зв'язків між всіма зацікавленими сторонами з виявлення ключових проблем розвитку та пошуку можливостей їхнього вирішення, що сприяє досягненню узгодженості в суспільстві на базі планомірного діалогу [51, с. 89].

Існують об'єктивні передумови, які визначають поширення *форсайт-технологій у державному управлінні*. По-перше, це нові умови розвитку держави, які характеризуються ускладненням соціально-економічних процесів, щораз більшою конкуренцією, обмеженістю державних бюджетів.

По-друге, це розчарування суспільства в результатах прогнозування, обумовлене розбіжністю прогнозних та фактичних темпів соціально-економічного зростання, наприклад, динаміки ВВП. Це вказує на необхідність нових підходів, які здатні забезпечити розгляд більшої *кількості чинників* розвитку. У ситуації, коли прогнозування з використанням методів екстраполяції тренду неможливе, навіть більше, стратегія розвитку держави зводиться до подолання вже наявних тенденцій, необхідно використовувати

методи, які забезпечують якісне та своєчасне *передбачення критичних ситуацій* [51, с. 94].

На нашу думку, одним із найактуальніших напрямів використання *форсайт-технології* в державному управлінні є кількісне та якісне *прогнозування потреби в керівниках* у розрізі органів влади. При цьому якісний аспект такого прогнозування має враховувати *зміни пріоритетів необхідних компетенцій (якостей) керівників*. Повний перелік важливих компетенцій (якостей) керівників був наведений у п. 2.3.

Розробка стратегії розвитку будь-якої організації, зокрема й органу державної влади, повинна здійснюватися на основі глибокого *SWOT-аналізу* чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. За результатами *SWOT-аналізу* зовнішнього і внутрішнього середовища виявляються *сильні і слабкі сторони* діяльності організації, зокрема й органу державної влади, а також *можливості*, які надає зовнішнє середовище, і *загрози*, яких треба уникати.

Після складання конкретного переліку слабких і сильних сторін діяльності відповідного органу влади, а також загроз і можливостей, відбувається процес встановлення зв'язків між ними. Для цього складається *матриця SWOT*, запропонована Томпсоном і Стріклендом [403].

Характеристики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері управління людськими ресурсами об'єктивно будуть індивідуальними для кожного органу влади, залежно від конкретної ситуації, в якій він перебуває. Тому під час формування стратегії управління необхідно розглянути усі можливі *парні комбінації* за допомогою *матриці SWOT* і виділити з них ті, які будуть найсприятливішими і врахуються під час розробки необхідної стратегії [404].

Отже, ми розглянули основні технології *стратегічного управління*, які варто використовувати в діяльності органів державної влади України, а саме: технологію управління проектами, технологію реінжинірингу процесів, технологію «Кайдзен», а також технологію SWOT-аналізу. Як видно з наведеного вище опису, найбільш системною, універсальною, а тому й

найважливішою є технологія *управління проектами*. Ця технологія є незамінною під час розробки та реалізації будь-яких *державних програм*.

Наступною за важливістю є технологія *реінжинірингу процесів*. Причиною є те, що ця технологія *управління змінами* покликана *подолати системні помилки*, які, на жаль, притаманні більшості органів державної влади нашої країни та які були розглянуті в п. 2.1, у рамках оцінки *організаційної зрілості*. При цьому, управління змінами є невіддільною частиною стратегічного управління. Основний зміст технології реінжинірингу процесів стосовно органів державної влади зводиться до *перерозподілу функцій між процесами* їхньої діяльності.

Перспективною для використання в рамках системи державного управління є технологія здійснення *постійних організаційних поліпшень* діяльності, відома як «*Кайдзен*». Головний сенс цієї технології – *щодня* знаходити можливість внесення *невеличких покращень* у повсякденну діяльність органу державного управління.

Для прогнозування кількісної та якісної *потреби в керівниках* органів державної влади доцільним є застосування технології *форсайту*. Основний зміст цієї технології полягає в *запобіганні виникненню кризових ситуацій* у діяльності органів державної влади. Стосовно *прогнозування потреби в керівниках* органів державної влади це означає, що необхідно своєчасно відстежити *якісні зміни в пріоритетах компетенцій (якостей) керівників*.

Технологія *SWOT-аналізу* є найбільш *вузько направленою* з розглянутих технологій стратегічного планування. Причиною цього є те, що вона націлена на *розробку стратегії конкретного органу* державної влади, а не системи органів влади загалом.

**3.4. Обґрунтування взаємозв'язку управлінських технологій для створення їх системи в державному управлінні**



Виявлення й оцінка перспектив розвитку управлінських технологій у рамках системи державного управління України вимагає, насамперед, чіткого визначення *взаємозв'язку* всіх перерахованих у роботі *технологій*. Інакше з них неможливо буде *сформувати систему*.

Для цього спочатку складемо перелік перерахованих у нашому дослідженні управлінських технологій, із вказівкою їхнього цільового призначення, як показано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Перелік управлінських технологій із вказівкою  
їхнього цільового призначення**

<i>Найменування управлінської технології</i>	<i>Цільове призначення управлінської технології</i>
1. Технологія асесмент-центру	Оцінка компетенцій управлінських кадрів у системі держуправління.
2. Технологія ситуаційного центру	Виявлення рішення складних ситуацій у держуправлінні.
3. Оцінка організаційної зрілості	Виявлення системних помилок у діяльності органа держуправління.
4. Складання психограми керівника	Оцінка психологічного стану керівника органа держуправління
5. Планування службової кар'єри керівника	Мотивація керівника органа держуправління на ефективну роботу.
6. Тренінги й коучинги	Підвищення компетенцій керівників у системі держуправління за рахунок зовнішнього ресурсу.
7. Технологія наставництва	Підвищення компетенцій керівників у системі держуправління за рахунок внутрішнього ресурсу.
8. Краудсорсинг + краудфандинг	Взаємодія із цивільним суспільством із приводу поліпшення діяльності органів держуправління.
9. Управління проектами та програмами	Структурування завдань держуправління, стратегічне держуправління.
10. Технологія реінжинірингу	Розробка й управління (впровадження)

процесів	організаційними змінами.
11. Технологія «Кайдзен»	Безперервні постійні поліпшення діяльності органів держуправління.
12. Технологія форсайт-центру	Прогнозування з метою стратегічного планування діяльності.
13. Технологія SWOT-аналізу	Розробка стратегії розвитку органу держуправління.

Для того, щоб виявити взаємозв'язок перерахованих у табл. 3.1 управлінських технологій, необхідно врахувати їхню цільову спрямованість, а також наведені в першому розділі нашого дослідження їхні види. На цій підставі вважаємо за доцільне групувати управлінські технології в розрізі таких функцій управління: *тактичне планування; управління змінами; стратегічне планування; структурування завдань управління.* Структурування управлінських технологій відповідно до зазначеного принципу показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Структурування управлінських технологій за 4 функціями управління

<i>Функції управління</i>	<i>Управлінські технології</i>
1. Тактичне планування	1. Технологія асесмент-центру 3. Оцінка організаційної зрілості 4. Складання психограми керівника 8. Краудсорсинг + краудфандинг
2. Управління змінами	6. Тренінги й коучинги. 7. Технологія наставництва. 10. Технологія реінжинірингу процесів 11. Технологія «Кайдзен»
3. Структурування завдань управління	9. Управління проектами й програмами
4. Стратегічне планування	2. Технологія ситуаційного центру 5. Планування кар'єри керівника 9. Управління проектами й програмами 12. Технологія форсайт-центру 13. Технологія SWOT-аналізу

Як видно з табл. 3.2, розподіл управлінських технологій за трьома із чотирьох зазначених функціями управління (1-ша, 2-га, 4-тя) майже рівний (4, 4, 5). Функції структурування завдань управління (3-тя) відповідає тільки одна технологія – управління проектами й програмами. При цьому така управлінська технологія єдина із всіх, котра повторюється в табл. 3.2 двічі. Це свідчить про виняткову важливість цієї технології.

Вважаємо за необхідне пояснити місце деяких технологій у табл. 3.2 Згідно з табл. 3.1, цільовим призначенням технологій *краудсорсингу* і *краудфандингу* є взаємодія із цивільним суспільством із приводу поліпшення діяльності органів держуправління. На перший погляд, йдеться про управління змінами. Втім, це не так. Річ у тому, що сам процес такої взаємодії припускає тільки фіксування пропозицій представників цивільного суспільства про те, що необхідно поміняти в діяльності органів держуправління, і трохи рідше, як саме треба поміняти [291]. Така інформація є лише стартовим моментом для наступних змін у діяльності органу держуправління, і вона не може сама їх здійснювати. Саме на цій підставі розглянуту технологію класифіковано як технологію оцінювання тактичного планування.

Технологія *ситуаційного центру* класифіковано як технологію стратегічного планування на підставі поданих нижче міркувань. Як зазначено в п. 2.2, технологія ситуаційного центру має забезпечувати підтримку технології асесмент-центру.

Йдеться про те, що ситуаційний центр повинен накопичувати із практики органів держуправління складні для рішення управлінські ситуації. При цьому рішення таких ситуацій може бути знайдене там таки, де вони й виникли, а може й не бути знайдено, і, таким чином, має бути виявлене в рамках ситуаційного центру. Крім того, прийняте в органі держуправління рішення може бути не кращим із можливих. Тому в рамках ситуаційного центру треба виявити найкраще рішення. У підсумку, у ситуаційному центрі повинна безупинно накопичуватися база управлінських ситуацій й їхніх

можливих і найкращих рішень, що стає базисом для ситуаційних завдань і ділових ігор, розроблюваних в асесмент-центрі.

Варто відзначити, що актуальність накопичених із практики управлінських ситуацій й їхніх виявлених рішень, в умовах відсутності істотних, кардинальних для діяльності органів держуправління змін зовнішнього середовища, може зберігатися досить довго. За цей час може розростися тільки база самих управлінських ситуацій, але не безмежно, через імовірну повторюваність або ідентичність за більшості ознак багатьох управлінських ситуацій з різних органів держуправління [30]. Саме на цій підставі розглянуту технологію класифіковано як технологію стратегічного планування.

Далі перейдімо до безпосереднього обґрунтування взаємозв'язку між перерахованими в табл. 3.1 й 3.2 управлінськими технологіями. Вище вже зазначено про виняткову важливість технології *управління проектами* через те, що вона одна покриває одну із чотирьох основних функцій управління, а також єдина відповідає двом функціям управління (див. табл. 3.2). Очевидно, що впровадження системи управлінських технологій у масштабах всієї країни вимагає прийняття довгострокових *стратегічних програм*, реалізації складових *пілотних проектів* у рамках цих програм. Окрім того, *впровадження в систему держуправління* деяких із перерахованих у табл. 3.1 й 3.2 *управлінських технологій* можна розглядати як *окремі проекти*.

Наприклад, проекти створення асесмент-центрів, ситуаційних центрів, психодіагностичних центрів, тренінгових центрів, форсайт-центрів, реінжиніринг-центрів, кайдзен-центрів у рамках системи держуправління. Призначення технології управління проектами в цьому випадку – ретельно й виважено *структурувати* кожний із таких *проектів*. Саме в цьому й полягає *взаємозв'язок* технології *управління проектами* з перерахованими вище управлінськими технологіями.

Як уже зазначено раніше, технологія *ситуаційного центру* дуже тісно взаємопов'язана з технологією *асесмент-центру*, через обґрунтовану в п. 2.3

(див. табл. 2.2) необхідність використання в діяльності асесмент-центру методів ситуаційних завдань і ділових ігор, вихідна інформація для розробки яких повинна надходити із ситуаційного центру. При цьому оцінці управлінських ситуацій, а також виробленню рішень щодо них у рамках *ситуаційного центру*, може сприяти технологія *SWOT-аналізу*. У рамках *асесмент-центру* варто також формувати *психограми керівників*.

Водночас інформація про компетенції керівників, одержувана в *асесмент-центрі*, повинна бути підставою і для подальшого *планування* їхньої *службової кар'єри*, і для направлення їх для проходження курсу *тренінгів/коучингів*. Взаємозв'язок цих управлінських технологій виглядає, на нашу думку, у такий спосіб. Що вищою є кваліфікація керівника, підтверджена ним у рамках асесмент-центру, то далі обрій *планування* його *службової кар'єри* і то менша необхідність направляти його на якісь *тренінги/коучинги*. У протилежному випадку, низька виявлена кваліфікація керівника вказує на доцільність скерування його на курс *тренінгів/коучингів* і складність *планування* його *службової кар'єри*. Крім цього, має бути зворотний зв'язок між підвищенням кваліфікації керівника у вигляді проходження курсу *тренінгів/коучингів* і підвищенням повторної оцінки рівня його компетенцій у рамках асесмент-центру, а також збільшенням обрїю *планування* його *службової кар'єри*.

*Тренінги/коучинги* взаємопов'язані не тільки з асесмент-центрами. Як уже зазначено раніше, важливим джерелом інформації про те, що варто виправити в діяльності органів держуправління, є цивільне суспільство. Взаємодію з ним із цього приводу представлено технологіями *краудсорсингу* й *краудфандингу*. У рамках цих технологій можуть бути направлені запити громадським організаціям і широкій аудиторії громадян через соціальні мережі на їхні обґрунтовані думки про те, що треба виправити в діяльності органів держуправління й конструктивні пропозиції із приводу того, як визначені ними недоліки можна виправити.

При цьому треба врахувати, що зазначені громадянами проблеми діяльності органів держуправління можуть мати системний характер. З огляду на складний характер системних проблем діяльності органів держуправління, імовірність того, що громадяни знайдуть прийнятні способи їхнього рішення, дорівнює нулю. Тому цінність технологій краудсорсингу й краудфандингу виражена, на наш погляд, у тому, що вони служать додатковою підтримкою при виробленні програм тренінгів/коучингів. Розв'язати системні проблеми діяльності органів держуправління вони, на жаль, не в змозі.

Треба зазначити, що не всі компетенції (якості) керівників, перелічені в п. 2.3, у табл. 2.1 й 2.2, можуть бути поліпшені за допомогою тренінгів/коучингів. У такому випадку можливою альтернативою технології тренінгів/коучингів є технологія *наставництва*.

Зіставлення даних асесмент-центрів і центрів тренінгів/коучингів, з одного боку, і штатної чисельності управлінського персоналу органів держуправління, з іншого боку, може виявити *потребу в управлінських кадрах* у системі держуправління. Таке *прогнозування* цілком можливо й виправдано, на наш погляд, проводити в рамках *форсайт-центрів*.

Як зазначено в п. 2.1, оцінка компетенцій керівників у рамках асесмент-центрів є частиною оцінки *організаційної зрілості* органів держуправління. Згідно з п. 2.1, також під час оцінки організаційної зрілості виявляються *системні помилки* в проходженні *інформаційних потоків*, стан *ключових факторів успіху*, *рівень командної роботи* в органах держуправління, з використанням запропонованих нами переліків системних помилок, факторів ключового успіху для органів держуправління.

Виявлення системних помилок, поганого стану ключових факторів успіху в органах держуправління має приводити, у підсумку, до їхнього *усунення*. Виправлення зазначених недоліків, як уже вказано в п. 3.3, відбувається за допомогою технології *реінжинірингу процесів*.

Згідно з п. 3.3, одним з основних інструментів технології реінжинірингу процесів є зміна відповідності між функціями й процесами,

тобто перерозподіл функцій між процесами в організації, зокрема в органі держуправління. Зрозуміло, що у цьому випадку має бути *зворотний зв'язок* між застосуванням технології реінжинірингу процесів й оцінкою її результатів у вигляді повторної оцінки організаційної зрілості органу держуправління, окрім оцінки компетенцій керівників.

Оскільки світ не стоїть на місці, зовнішнє середовище діяльності будь-якого органу держуправління теж постійно міняється, то, навіть при успішному здійсненні реінжинірингу процесів не має наставати самозаспокоєння. Очевидно, що цій тезі найкраще відповідає технологія *кайдзен*. Як зазначено в п. 3.3, ця технологія передбачає пошук можливості *безперервних поліпшень* у діяльності організації, які повинні мати постійний характер. Це стосується і діяльності всіх органів держуправління.

Останніми взаємозв'язками між управлінськими технологіями, які, на наш погляд, повинні знайти відбиття в їхній системі, є зворотний зв'язок від реінжинірингу процесів і кайдзен до ситуаційного центру, а також від форсайт-центру до управління проектами й програмами. Перший зворотний зв'язок має на увазі, що ситуаційний центр збирає проблеми і їхні рішення, які виникли в результаті діяльності реінжинірингу процесів і безперервних поліпшень у рамках кайдзен, у свою базу даних. Другий зворотний зв'язок спрямований на корегування штатної чисельності керівників.

Всі наведені вище міркування із приводу взаємозв'язку управлінських технологій у їхню *систему*, у рамках держуправління, відображені в розробленій нами статичній моделі взаємозв'язку, на рис. 3.1.

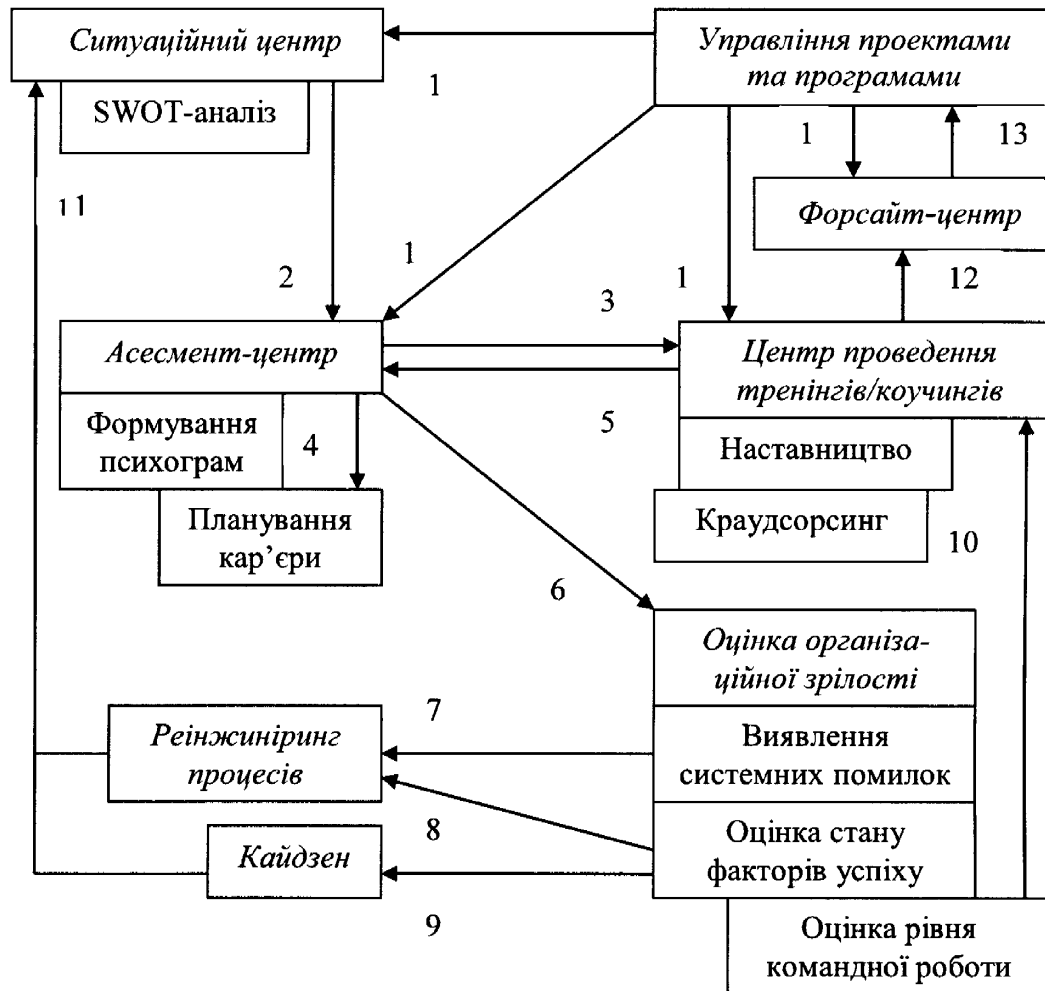


Рис. 3.1. Статична модель взаємозв'язку управлінських технологій у єдину систему в держуправлінні

Нижче розшифровано умовні позначки на рис. 3.1:

- 1 – структурування проектів створення асесмент-центру, ситуаційного центру, форсайт-центру відповідно до принципів управління проектами;
- 2 – передача даних з управлінських ситуацій й їхніх можливих рішень із ситуаційного центру в асесмент-центр;
- 3 – передача даних про керівників органів держуправління, що отримали низькі оцінки під час їхньої атестації в асесмент-центрі в центр проведення тренінгів/коучингів для наступного підвищення їхньої кваліфікації;



- 4 – передача даних про результати атестації керівників органів держуправління для планування їхньої службової кар'єри в обсязі, пропорційному їхнім атестаційним балам;
- 5 – проведення повторної атестації керівників органів держуправління, що пройшли курс підвищення кваліфікації у вигляді тренінгів/коучингів;
- 6 – передача даних про компетенції керівників органів держуправління для проведення комплексної оцінки організаційної зрілості цих органів;
- 7, 8 – виправлення виявлених системних помилок і поліпшення стану ключових факторів успіху органу держуправління в рамках технології реінжинірингу процесів;
- 9 – поступове безперервне поліпшення стану ключових факторів успіху органу держуправління в рамках технології кайдзен;
- 10 – направлення керівника органа держуправління на командні тренінги/коучинги у разі низької оцінки рівня командної роботи в органі держуправління;
- 11 – зворотний зв'язок за результатами проведення реінжинірингу процесів і безперервних поліпшень у рамках технології кайдзен в органі держ. управління із ситуаційним центром, у вигляді передачі даних про виниклі проблеми й можливі шляхи їхнього розв'язання;
- 12, 13 – зворотний зв'язок від центру проведення тренінгів/коучингів до проекту створення цього центру, через форсайт-центр, у вигляді формування прогнозу перспективних потреб в управлінських кадрах у рамках системи держуправління в масштабі країни.

Варто також зауважити, що на рис. 3.1 курсивом відзначено домінантні управлінські технології, тобто ті, котрим у рамках розробленої системи підлеглі інші управлінські технології. Як видно з рис. 3.1, у підлеглому положенні перебувають управлінські технології: SWOT-аналізу, складання психограм керівників, планування їхньої кар'єри, наставництва, краудсорсингу, краудфандингу, виявлення системних помилок, оцінки стану

ключових факторів успіху, оцінки рівня командної роботи. Їхня підлегла роль, на нашу думку, обумовлена *більш вузьким цільовим фокусуванням*.

Згідно з табл. 3.1, призначенням *SWOT-аналізу* є розробка стратегії організації, зокрема й конкретного органа держуправління. Тоді як технологія ситуаційного центру передбачає створення бази даних управлінських проблем й їхніх можливих рішень, зокрема і стратегічних і вироблених на основі інструмента *SWOT-аналізу*. Отож, бачимо, що технології *SWOT-аналізу* й ситуаційного центру співвідносяться як частка до загального, що підтверджує *підлеглий характер* технології *SWOT-аналізу* стосовно технології ситуаційного центру.

Складання *психограми* керівника, згідно з табл. 3.1, має спрямованість на складання його психологічного портрета, тобто на оцінку його психологічних якостей. За допомогою *психограми* можна оцінити тільки частину якостей (компетенцій) керівника, перелічених у табл. 2.1, тоді як у рамках асесмент-центру мають оцінюватися всі необхідні компетенції керівника органа держуправління. Таким чином, технології *психограми* й асесмент-центру співвідносяться як частка до загального, що підтверджує *підлеглий характер* технології *психограми* стосовно технології асесмент-центру.

Що стосується технології *планування службової кар'єри* керівника, то сама по собі, окремо від технології асесмент-центру, вона не може нормально функціонувати. Раніше вже зазначали, що результати оцінки компетенцій керівника є вихідними даними для планування його службової кар'єри, і обрій планування службової кар'єри повинен бути прямо пропорційний оцінкам компетенцій керівника. Отже, технологія планування службової кар'єри є логічним доповненням, продовженням розвитку технології асесмент-центру. Це вказує на *підлеглий характер* технології планування службової кар'єри керівника стосовно технології асесмент-центру.

Відмінність технології *наставництва* від технології проведення тренінгів/коучингів полягає в тому, що наставництво здійснюється за рахунок

власних ресурсів у рамках самого органу держуправління. При цьому в силу однакової спрямованості й через обмеженість власних ресурсів, технологія *наставництва* «запускається» у роботу тільки у разі відсутності потрібного напряму тренінгів/коучингів у центрі їхнього проведення. Викладене вказує на *підлеглий характер* технології наставництва стосовно технології проведення тренінгів/коучингів.

Із приводу технологій *краудсорсингу* й *краудфандингу* раніше зазначено вже, що отримані в результаті взаємодії із цивільним суспільством пропозиції щодо поліпшення діяльності органів держуправління є лише *стартовим моментом* для наступних змін в органах держуправління. Ще вказано, що технології *краудсорсингу* й *краудфандингу* є підтримкою роботи тільки *тренінгового центру*, через те, що отримані від громадян пропозиції *апріорі не є системними*, тому вони можуть використатися тільки в рамках *тренінгів/коучингів*. Звідси випливає, що ці технології повинні займати *підлегле положення* стосовно технології саме *тренінгового центру*.

Як уже зазначено в п. 2.1, виявлення системних помилок у проходженні інформаційних потоків, оцінка стану ключових факторів успіху, рівня командної роботи в органах держуправління є складовими технології *оцінки організаційної зрілості* цих органів. Це свідчить про *підлеглий характер* перерахованих вище трьох складових технологій стосовно технології оцінки організаційної зрілості.

Для повноти методичних рекомендацій зі створення системи управлінських технологій у рамках системи держ. управління, вважаємо за необхідне розглянути питання *послідовності застосування* всіх перелічених у табл. 3.1 і зазначених на рис. 3.1 управлінських технологій.

Найважливішою є технологія *управління проектами*, тому що через структурування проектів вона запускає впровадження інших управлінських технологій, зокрема, асесмент-центру, ситуаційного центру, тренінгового центру, форсайт-центру. Тому ця технологія має бути *першою* в послідовності, що формується.

Такі технології як *асесмент-центр*, *ситуаційний центр*, на наш погляд, повинні мати кілька етапів свого застосування. Зокрема, згідно з табл. 2.2, у рамках асесмент-центру знаходять застосування 7 методів оцінки якостей (компетенцій) керівника. При цьому, згідно з рис. 2.1, першим у послідовності застосування цих методів є метод експертних оцінок попередньої діяльності керівників. Водночас методи ситуаційних завдань і ділових ігор вимагають наявності бази даних з управлінських ситуацій та їхніх можливих рішень, накопичених у ситуаційному центрі.

Звідси випливає, що після застосування технології управління проектами й структурування проектів, наступним етапом має бути застосування методу *експертних оцінок* для оцінки попередньої й поточної діяльності керівників органів держуправління в рамках *асесмент-центру*. Одночасно із цим повинен проводитися *аналіз проблемних ситуацій*, які виникають в органах держуправління, а також розробка *можливих шляхів їхнього рішення* в рамках *ситуаційного центру*.

Залежно від результатів застосування методу експертних оцінок із приводу попередньої діяльності керівників органів держ. управління, можливі два варіанти розвитку подій. Якщо керівник одержав негативну оцінку, то його варто скеровувати в *тренінговий центр* для проходження перекваліфікації в рамках тренінгів/коучингів. Якщо ж керівник одержав позитивну оцінку, то дані про нього мають бути занесені в єдину Базу Даних керівників органів держуправління в рамках *асесмент-центру*. Це буде другим етапом застосування цієї технології.

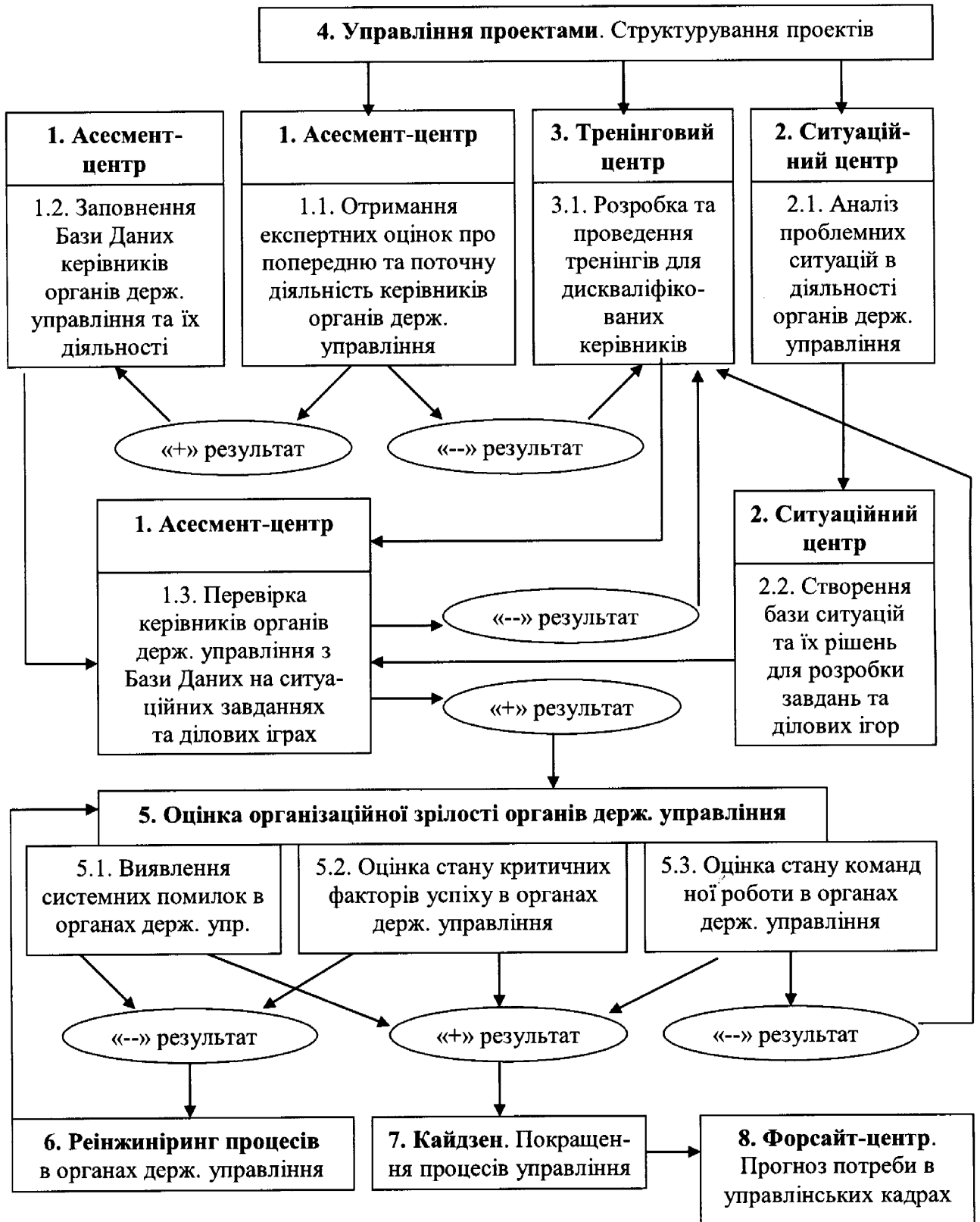
Наявність Базу Даних керівників органів держуправління, що пройшли «попередній фільтр» експертних оцінок – з одного боку, і бази управлінських ситуацій й їхніх можливих рішень – з іншого боку, дозволяє перейти до четвертого етапу застосування системи управлінських технологій – перевірки цих керівників за допомогою *методів ситуаційних завдань і ділових ігор*, у рамках *асесмент-центру*. Це буде третім етапом застосування цієї технології.

При негативному результаті перевірки керівників з Бази Даних на ситуаційних завданнях і ділових іграх, їх, як і у випадку з експертними оцінками, варто скеровувати в *тренінговий центр* для проходження перекваліфікації в рамках тренінгів/коучингів. При цьому не варто забувати про необхідність наступної *повторної перевірки* кваліфікації керівників, які пройшли курс тренінгів/коучингів у рамках *асесмент-центру*. Якщо результат перевірки знову негативний, то, на наш погляд, доцільно допустити тільки ще один такий «замкнутий цикл». При третьому негативному результаті перевірки керівника після проходження повторного курсу перекваліфікації в рамках тренінгів/коучингів, з ним краще розпрощатися, щоб уникнути подальших марних витрат бюджетних коштів.

Після детальної оцінки компетенцій (якостей) керівників органів держуправління можна переходити до трьох раніше зазначених (див. п. 2.1) етапів *оцінки організаційної зрілості* органів держуправління. Йдеться про етапи виявлення системних помилок у проходженні інформаційних потоків, оцінки стану критичних факторів успіху, а також рівень командної роботи в органах держуправління. При цьому, вважаємо, що застосовувати їх треба саме в тій послідовності, у якій вони викладені вище. Оскільки системні помилки в проходженні інформаційних потоків, здебільшого, є причиною поганого стану факторів ключового успіху в органах держуправління. Разом із тим, рівень командної роботи може бути виправлений тренінгами/коучингами, а тому він менш небезпечний, аніж вказані вище два інші елементи.

Наступним етапом послідовності є технологія *реінжинірингу процесів* в органах держуправління з наступним обов'язковим *зворотним зв'язком* у вигляді *повторної оцінки організаційної зрілості*. Після досягнення позитивного результату оцінки можна переходити до технології *кайдзен*, і, далі, *форсайт-центру* для прогнозу потреби в управлінських кадрах.

У підсумку, розроблено *динамічну модель послідовності роботи системи управлінських технологій*, у рамках держ. управління, яку наведено нижче, на рис. 3.2.



*Рис. 3.2. Динамічна модель роботи системи управлінських технологій в органах державного управління України*

Як уже зазначено раніше, технологія *управління проектами* є найважливішою в системі управлінських технологій через те, що вона *структурує проекти впровадження* інших управлінських технологій. Відповідно до принципів управління проектами й програмами, для *впровадження всієї системи* управлінських технологій необхідна розробка цілісної *програми впровадження*, що буде містити в собі проекти впровадження окремих управлінських технологій. Таких окремих проектів у згаданій програмі впровадження має бути, на наш погляд, не менше чотирьох. Це стосується проектів створення асесмент-центру, ситуаційного центру, форсайт-центру, тренінгового центру.

Тому далі розглянемо *структурування* зазначених *проектів*. Почнемо з розробки структури проекту створення *асесмент-центру*. На підставі його опису в п. 2.2, у рамках асесмент-центру обов'язкове затвердження, на наш погляд, повинні пройти такі структурні елементи:

- розроблений *перелік якостей (компетенцій)* керівників для їхньої оцінки;
- *порядок застосування методів оцінки якостей (компетенцій)*, який попередньо необхідно розробити;
- *організаційний регламент проведення атестацій* асесмент-центром;
- *вимоги до самих оцінювачів асесмент-центру*, які повинні проводити атестацію керівників;
- розроблена *організаційна структура* асесмент-центру.

Ці елементи й повинні скласти, на нашу думку, *структуру проекту* створення асесмент-центру. Що стосується *організаційної структури* створюваного асесмент-центру, то, з урахуванням конфігурації системи управлінських технологій на рис. 3.1, вона нам здається складеною з таких підрозділів:

- відділ *планування атестації* керівників органів держуправління;
- відділ *складання психограм* керівників органів держуправління;
- відділ *оцінки рівня командної роботи* в органах держуправління;
- відділ *складання й проведення ділових ігор* для керівників усіх рангів;

- відділ розробки *ситуаційних завдань* для керівників усіх рангів;
- відділ *анкетування й тестування* керівників органів держуправління.

Далі *структуруємо проект* створення *ситуаційного центру*. На підставі його опису в п. 2.2, у рамках ситуаційного центру обов'язкове затвердження, на наш погляд, повинні пройти такі структурні елементи:

- *перелік типів проблемних ситуацій*, що виникають в органах держ. управління, який попередньо необхідно розробити;
- *порядок моніторингу проблемних ситуацій* в органах держуправління, він також повинен бути попередньо розроблений;
- *порядок аналізу проблемних ситуацій* в органах держуправління;
- *порядок створення робочих груп* для аналізу проблемних ситуацій в органах держуправління;
- *вимоги до аналітиків* ситуаційного центру;
- розроблена *організаційна структура* ситуаційного центру.

Ці елементи й повинні скласти, на нашу думку, *структуру проекту* створення ситуаційного центру. Що стосується *організаційної структури* створюваного ситуаційного центру, то, з урахуванням конфігурації системи управлінських технологій на рис. 3.1, а також послідовності її роботи на рис. 3.2, складаємо її з таких підрозділів:

- відділ *збору вихідної інформації* – управлінських ситуацій, що виникають в органах держуправління;
- *аналітичний відділ*, відповідальний за *аналіз і відбір* найкращих з *існуючих рішень* управлінських ситуацій в органах держуправління;
- відділ *робочих груп (мозкового штурму)*, відповідальний за *розробку перспективних рішень* управлінських ситуацій в органах держуправління;
- відділ *взаємодії з асесмент-центром*, відповідальний за *передачу даних* про *управлінські ситуації* й *можливі способи їхнього рішення*.

Далі розглянемо *проект* створення *форсайт-центру*. *Структурування* цього проекту проведемо, опираючись на його опис у п. 3.1. У рамках



*ситуаційного центру* обов'язкове затвердження, на наш погляд, повинні пройти такі структурні елементи:

- *перелік об'єктів і предметів форсайту* (тобто прогнозування);
- *регламент збору вихідної інформації* для прогнозування;
- *порядок застосування методів прогнозування* в рамках форсайт-центру;
- *вимоги до співробітників форсайт-центру*, які готують прогнози;
- *порядок створення робочих груп* для розробки складних моделей прогнозування в рамках форсайт-центру;
- розроблена *організаційна структура* форсайт-центру.

Ці елементи й повинні скласти, на нашу думку, *структуру проекту* створення форсайт-центру. Вважаємо за необхідне пояснити зміст першого пункту з наведеного переліку структурних елементів. Раніше ми вже зазначали (див. рис. 3.2), що основним призначенням *форсайт-центру* в рамках системи управлінських технологій є *прогноз потреби в управлінських кадрах*. Однак через *різноманітність* органів держуправління в їхній системі, такою ж *різноманітністю* відрізняються й управлінські кадри для керівництва ними. Саме це, на наш погляд, і викликає необхідність деталізації і *об'єктів форсайту* (тобто типів органів держуправління), і *предметів форсайту* – тобто потреби в розрізі типів управлінських кадрів для керівництва цими органами.

Що стосується *організаційної структури* створюваного форсайт-центру, то, з урахуванням даних рис. 3.1, а також основ *методології прогнозування*, складемо її з таких підрозділів:

- *відділ систематизації вихідної інформації*, у розрізі затверджених *об'єктів і предметів* прогнозування;
- *аналітичний відділ*, відповідальний за *розробку прогнозів* потреби в управлінських кадрах на основі *стандартних методів прогнозування*;
- *відділ моделювання*, відповідальний за *розробку прогнозів* потреби в управлінських кадрах на основі *індивідуальних моделей прогнозування*;
- *відділ взаємодії* із тренінговим центром, асесмент-центром, й органами держуправління, відповідальний за *збір вихідної інформації* від них.

Варто пояснити одночасне існування першого й останнього елементів (відділів) у поданій вище організаційній структурі. Як уже зазначено, для виявлення потреб в управлінських кадрах у системі держуправління необхідно *зіставити дані асесмент-центрів і центрів тренінгів/коучингів – з одного боку, і штатної чисельності управлінського персоналу органів держуправління – з іншого*. Крім того, вище уже вказано на необхідність *структурування (систематизації) об'єктів і предметів форсайту* в розрізі типів органів держуправління й типів управлінських кадрів для керівництва цими органами. На підставі викладеного вище вважаємо, що для збору й систематизації вихідної інформації в цьому випадку потрібні два окремі підрозділи.

Що стосується проекту створення *тренінгового центру*, то, на наш погляд, його можна структурувати у розрізі *базових компетенцій (якостей) керівника* (див. табл. 2.1), які можна поліпшити в рамках тренінгового центру, з урахуванням їхнього *взаємозв'язку між собою*, описаного в *ланцюжках взаємозв'язку* в п. 2.3. Із цієї причини в цьому випадку будуть збігатися між собою *структура проекту створення тренінгового центру і його організаційна структура*.

Отже, наприкінці параграфа підсумуємо, що нами розроблено статичну та динамічну моделі *взаємозв'язку управлінських технологій*, що дає повні підстави для твердження про *формування їхньої системи*. При цьому, на відміну від статичної моделі, динамічна модель взаємозв'язку управлінських технологій враховує фактор часу, тобто часову послідовність застосування цих технологій. Також у цьому параграфі здійснено детальне структурування проектів створення асесмент-центру, ситуаційного центру, а також форсайт-центру, що сприятиме прискоренню впровадження цих важливих управлінських технологій у державному управлінні України.

### Висновки до Розділу 3

1. Доведено, що для підвищення кваліфікації керівних працівників органів державної влади важливе значення мають різноманітні *тренінги* як способи перепрограмування моделі управління їхньої поведінки і діяльності, метод цілеспрямованих змін психологічних феноменів людини і групи з метою гармонізації професійного й особистісного буття людини.

Обґрунтовано, що також необхідним для підвищення кваліфікації керівників органів державної влади є *коучинг*, який означає розкриття потенціалу особи для максимізації власної ефективності праці. Основними завданнями коучингу є: стимулювання самонавчання, розкриття потенціалу людини, підвищення її мотивації. Інструментом коучингу є питання, що допомагають людині розібратися в собі, в ситуації.

2. Доведено, що взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства з приводу поліпшення діяльності органів влади може бути забезпечена з використанням двох сучасних управлінських технологій: *краудсорсингу* та *краудфандингу*. *Краудсорсинг* – це технологія віртуальної *соціальної взаємодії* органів державного управління і представників громадянського суспільства, орієнтована на задоволення їхніх потреб шляхом надання їм права брати участь у процесі ухвалення державно-управлінських рішень, які стосуються їх життєдіяльності. Під *краудфандингом* розуміють спільну добровільну участь людей у вирішенні суспільно важливих завдань у вигляді перерахування грошових коштів, за рахунок яких запускається та підтримується конкретний суспільно значимий проект.

3. Виявлено, що необхідне *підвищення кваліфікації* керівників органів державної влади може бути найефективніше забезпечено шляхом органічного поєднання двох видів видів управлінських технологій: тренінгів та коучингів; краудсорсингу та краудфандингу. Таке поєднання може бути здійснене у вигляді використання під час проведення тренінгів/коучингів

пропозицій від громадян, щодо розв'язання проблем діяльності органів державної влади.

4. Виявлено, що *організаційні передумови* впровадження управлінських технологій в державному управлінні в Україні зводяться до такого: прийнято Закон «Про державну службу», в якому значну увагу приділено *впровадженню компетентнісного підходу* в державному управлінні України; Президент України розробив та затвердив *Стратегію державної кадрової політики* України на 2012–2020 р., в якій визначено та закріплено шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження нових технологій управління; Нацдержслужба України розробила *Концепцію державної цільової програми розвитку державної служби* на період до 2016 року, а також відповідну *постанову Кабінету Міністрів України*, затверджену в 2013 році. Мета цієї державної цільової програми – *удосконалити організаційні засади* державної служби з урахуванням *компетентнісного підходу*.

5. Доведено, що найкращий досвід європейських країн щодо узгодження державно-управлінських процесів пов'язаний з використанням концепції «*good governance*» («*доброго врядування*»). Вона пов'язана з питанням про те, яким чином суспільство може себе зорганізувати для того, щоб гарантувати рівність можливостей та справедливість для всіх громадян. Концепція «*доброго врядування*» спирається на *п'ять основних принципів*: відкритість, участь громадян, підзвітність, ефективність та узгодженість.

Важливим інструментом інституційної розбудови є програма *SIGMA* (підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), що була утворена за ініціативи ОЕСР та Європейського Союзу для надання допомоги країнам Центральної та Східної Європи в модернізації їх систем державного управління для підготовки їх вступу до Європейського Союзу.

6. Доведено, що основними технологіями *стратегічного управління*, які варто використовувати в діяльності органів державної влади України, є:

технологія управління проектами, технологія реінжинірингу процесів, технологія «Кайдзен», а також технологія SWOT-аналізу.

При цьому найбільш системною, універсальною, а тому і найважливішою, є технологія *управління проектами*. Ця технологія *планування* є незамінною під час розробки та реалізації будь-яких *державних програм*.

Наступною за важливістю є технологія *реінжинірингу процесів*, тому що вона направлена на *подолання системних помилок* у діяльності органів державної влади. Основний зміст технології реінжинірингу процесів стосовно органів державної влади зводиться до *управління змінами* у вигляді *перерозподілу функцій між процесами* їхньої діяльності.

Для здійснення *постійних організаційних поліпшень* діяльності державного управління органів доцільним є використання технології, відомої як «Кайдзен». Головний сенс цієї технології – *щодня знаходити можливість* щодо внесення *невеличких покращень* у повсякденну діяльність органу державного управління.

Для прогнозування кількісної та якісної *потреби в керівниках* органів державної влади доцільним є застосування технології *форсайту*. Основний зміст цієї технології полягає в своєчасному відстеженні *якісних змін* у *пріоритетах компетенцій (якостей)* керівників.

Технологія *SWOT-аналізу* є найбільш *вузьконаправленою* з технологій стратегічного планування. Причиною цього є те, що вона направлена на *розробку стратегії конкретного органу* державної влади, а не їх системи загалом.

7. Обґрунтовано, що виявлення перспектив розвитку управлінських технологій у рамках системи держ. управління України вимагає, насамперед, чіткого визначення *взаємозв'язку всіх технологій управління між собою*. Інакше з них неможливо буде *сформувати систему*.

Зроблено структурування управлінських технологій у розрізі їхніх видів, із врахуванням їхньої цільової спрямованості за такими функціями

управління: *тактичне планування; управління змінами; стратегічне планування; структурування завдань управління.*

8. Спираючись на проведений у роботі ґрунтовний аналіз багатогранних взаємозв'язків між управлінськими технологіями, розроблено *статичну модель взаємозв'язку управлінських технологій у єдину систему* в рамках державного управління. Зокрема, у цій моделі знайшов також відображення обґрунтований *підлеглий характер* одних управлінських технологій відносно інших. Зокрема, визначено, що підлеглими управлінськими технологіями є такі: SWOT-аналізу, складання психограм керівників, планування їхньої кар'єри, наставництва, краудсорсингу, краудфандингу, виявлення системних помилок, оцінки стану ключових факторів успіху, оцінки рівня командної роботи. Доведено, що їхня підлегла роль зумовлена їх *вужчим цільовим фокусуванням.*

9. Для забезпечення повноти методичних рекомендацій зі створення системи управлінських технологій у державному управлінні, в дисертації розроблено *динамічну модель послідовності роботи системи управлінських технологій* в органах державного управління. На відміну від статичної моделі взаємозв'язку управлінських технологій, динамічна модель відображає їх *зв'язки у динаміці, тобто часову послідовність їх застосування.*

10. На базі виявлених зв'язків між управлінськими технологіями, а також використання технології управління проектами, здійснено *детальне структурування проектів* створення асесмент-центру, ситуаційного центру, а також форсайт-центру, що сприятиме прискоренню впровадження цих важливих управлінських технологій.

## ВИСНОВКИ

Одержані результати дисертаційного дослідження у сукупності вирішують наукове завдання формування системи сучасних управлінських технологій у рамках системи державного управління України.

Загальні висновки і результати дослідження такі:

1. Визначено змістове наповнення поняття «технології управління». Технологія управління – це система методів, за допомогою яких створюють і матеріалізують нововведення в процес управління, визначають якісну зміну алгоритму прийняття управлінських рішень та визначають найефективніші інструменти їхнього впровадження на практиці. Визначено класифікацію технологій управління. Виділено три основні групи управлінських технологій: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації.

Обґрунтовано важливість системного впровадження технологій управління в державному управлінні. Доведено необхідність створення системи управлінських технологій для їх системного впровадження в органах державної влади. Показано, що система технологій управління повинна складатися з елементів, які здатні покрити всі функції управління – з одного боку, та всю сукупність цільового призначення об'єктів управління (системи державного управління) – з іншого боку.

2. Встановлено суть та особливості оцінки організаційної зрілості в органах державного управління. Термін «організаційна зрілість» означає готовність організації успішно здійснювати ту або іншу діяльність і наявність у ній системних проблем. Суть оцінки організаційної зрілості полягає в оцінці ступеня досконалості процесів в організації. Особливістю оцінки організаційної зрілості є те, що вона передбачає оцінку таких компонентів як коректність проходження інформаційних потоків в організації; стан ключових факторів

успіху в організації; ключові компетенції співробітників організації; оцінка ефективності діяльності управлінських команд.

Для розкриття змісту оцінки організаційної зрілості органів в системі державного управління в роботі, по-перше – виявлено послідовність ідентифікації основних процесів й інформаційних потоків в органах державного управління; по-друге – проведено адаптацію найтипівіших системних помилок функціонування інформаційних потоків до системи державного управління; по-третє – сформовано перелік ключових факторів успіху стосовно процесів, що відбуваються в органах державного управління.

3. Розкрито зміст компетентнісного підходу в системі державного управління, зокрема, висвітлено зв'язок управлінських компетенцій між собою. На підставі аналізу характеру взаємозв'язку управлінських компетенцій між собою в роботі збудовано ланцюжки їх причинно-наслідкового та логічного взаємозв'язку. На цій підставі виявлено важливість певних компетенцій як найбільш повторюваних у цих ланцюжках. При цьому різна важливість управлінських компетенцій призводить до необхідності аналізу можливостей використання різних методів для оцінки управлінських компетенцій керівників органів державного управління.

Показано зв'язок управлінських компетенцій з методами їхньої оцінки. На підставі аналізу можливостей використання різних методів для оцінки компетенцій керівників органів державного управління, в роботі складено матрицю співвідношення якостей керівника й методів їхньої оцінки в системі державного управління. Згідно з цією матрицею, для компетенцій, що мають максимальну важливість (повтор у ланцюжках взаємозв'язку), доцільно застосовувати кілька методів оцінки, у режимі взаємного звірення результатів.

Визначено взаємний порядок застосування методів оцінки управлінських компетенцій у системі державного управління. Це зроблено на підставі ранжирування методів оцінки компетенцій керівника в порядку спадання важливості, а також з погляду періоду часу, необхідного для проведення оцінок компетенцій керівника з їхньою допомогою, і з



врахуванням можливостей одночасного застосування методів для оцінки відразу декількох компетенцій керівника.

Доведено, що додаткової уваги потребують методи ділових ігор і ситуаційних завдань, оскільки вони є найменше адаптованими до застосування в системі державного управління. На підставі розкриття питання інформаційного наповнення методів ділових ігор і ситуаційних завдань, у дослідженні розроблено модель адаптації цих важливих для оцінки компетенцій керівних працівників методів у систему державного управління України.

4. Охарактеризовано сутність сучасних управлінських технологій, які доцільно використати для вдосконалення діяльності системи державного управління. Досліджено, що технологіями оцінки компетенцій керівних працівників у системі державного управління є технології створення асесмент-центру, ситуаційного центру, побудови службової кар'єри керівника, підготовки психограм керівників тощо.

Визначено, що до технологій підвищення компетенцій керівних працівників органів державної влади належать два види технологій: тренінгів та коучингів – з одного боку; краудсорсингу та краудфандингу – з іншого боку. З'ясовано, що необхідне підвищення компетенцій керівних працівників органів державної влади може бути найефективніше здійснено шляхом органічного поєднання двох вказаних видів управлінських технологій, у вигляді використання під час проведення тренінгів/коучингів пропозицій від громадян щодо розв'язання проблем діяльності органів державної влади, отриманих у рамках краудсорсингу та краудфандингу.

Доведено, що основними технологіями стратегічного управління, які варто використовувати в діяльності органів державної влади України, є: технологія управління проектами, технологія реінжинірингу процесів, технологія «Кайдзен», технологія форсайту, а також SWOT-аналізу. Систематизовано шляхи використання цих технологій у системі державного управління.

5. Досліджено організаційні умови впровадження управлінських технологій в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. Виявлено, що в

Україні вони зводяться до низки нормативно-правових актів, в яких чимало уваги приділено впровадженню компетентнісного підходу та нових управлінських технологій у державному управлінні України. Це стосується Закону «Про державну службу», Стратегії державної кадрової політики України на 2012–2020 роки, Концепції державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року.

Показано, що найкращий досвід європейських країн щодо впровадження нових управлінських технологій у систему державного управління пов'язаний з використанням концепції «good governance» («доброго врядування») та програми SIGMA (підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), які є своєрідними програмними оболонками для системного впровадження широкого кола управлінських нововведень у державному управлінні.

6. Обґрунтовано взаємозв'язок управлінських технологій між собою, вони структуровані у розрізі їхніх видів, із врахуванням цільової спрямованості за такими функціями управління: тактичне планування; управління змінами; стратегічне планування; структурування завдань управління.

Запропоновано динамічну модель послідовності застосування управлінських технологій у рамках системи державного управління України та статичну модель взаємозв'язку управлінських технологій. Це зроблено, спираючись на проведений у роботі ґрунтовний аналіз багатогранних взаємозв'язків між управлінськими технологіями. Визначено, що статична модель зв'язку управлінських технологій та динамічна модель послідовності їхнього застосування формують повні методичні рекомендації щодо створення системи управлінських технологій у державному управлінні.

Як впливає з статичної та динамічної моделей зв'язку між управлінськими технологіями, початковим та важливим етапом формування системи управлінських технологій є детальне структурування проектів створення асесмент-центру, ситуаційного центру, а також форсайт-центру з використанням технології управління проектами. Доведено, що виконане

структурування сприятиме прискоренню впровадження цих важливих управлінських технологій у державному управлінні України.

Запропоновані в роботі наукові положення, висновки можуть використати:

- органи державної влади України під час оцінки ступеня їхньої організаційної зрілості та подальшого реформування їх організаційної структури;
- Нацдержслужба України під час створення асесмент-центру, ситуаційного, тренінгового та форсайт-центрів з метою удосконалення відбору керівних працівників на управлінські посади та підвищення їх кваліфікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильменов, Д. А. Киселев. – М. : ЭКСМО, 2005. – 218 с.
2. Азарова Т. В. Соціальні технології / Т. В. Азарова, Л. К. Абрамов. – Ч. 1. – Кіровоград : ІСКМ, 2004. – 104 с.
3. Альтшулер И. Современные технологии управления: тенденции и перспективы / И. Альтшулер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/manaAgement/stualt.shtml>.
4. Англійсько-французько-німецько-український словник термінології Європейського Союзу. – К. : «К.І.С.», 2007. – 226 с.
5. Андреев С. Н. Маркетинг некоммерческих субъектов / С. Н. Андреев. – М. : Финпресс, 2002. – 320 с.
6. Андрианов В. Д. Государство или рынок? Кейнсианство или монетаризм? / В. Д. Андрианов // Маркетинг. – 2009. – № 1. – С. 3–17.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. – М. : РИА Стандарты и качество, 2005. – 125 с.
8. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2009. – 320 с.
9. Анисимцев Н. Япония: обеспечение прозрачности («транспарентности») административно-государственного управления / Н. Анисимцев // Гос-во и право. – 2003. – № 6. – С. 58–65.
10. Анохин А. Аутсорсинг в государственном управлении зарубежных стран и России / А. Анохин // Государственная служба. – 2010. – № 2. – С. 104–106.
11. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления / Г. В. Атаманчук. – М. : Юридическая литература, 1997. – 400 с.

12. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : учеб. пособ. / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 2000. – 299 с.

13. Атаманчук Г. Методологічні проблеми сучасного державного управління / Г. Атаманчук // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 9–12.

14. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность : учеб. пособ. для вузов / Г. В. Атаманчук. – М. : Академический Проект ; Культура, 2006. – 529 с.

15. Атаманчук Г. В. Система государственного и муниципального управления / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во РАГС, 2005. – 488 с.

16. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002. – 567 с.

17. Аткинсон Мэрилин, Чойс Т. Рэй. Пошаговая система коучинга / Мэрилин Аткинсон, Рэй Т. Чойс. – К. : Companion Group, 2010. – 256 с.

18. Аткинсон Мэрилин. Жизнь в потоке. Коучинг / Мэрилин Аткинсон. – М. : Альпина Паблишерз, 2013. – 330 с.

19. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.

20. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с.

21. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / под ред. проф. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 187 с.

22. Афанасьев В. Г. Системность и общество / В. Г. Афанасьев. – М. : Мысль, 1980. – 231 с.

23. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. – М. : Знание, 1977. – 144 с.

24. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление : монография / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981. – 196 с.

25.Бабаєв В. М. Психодіагностика у системі державного управління і місцевого самоврядування / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, О. Г. Романовський. – Харків : Видавництво «Фоліо», 2006. – 416 с.

26.Базаров Т. Ю. Управленческие команды и их формирование / Т. Ю. Базаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc>.

27.Бакуменко В. Д., Надолішній П. І., Іжа М. М., Арабаджи Г. І. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній та ін. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.

28.Бакуменко В. Д. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого пошуку / В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 11–27.

29.Бакуменко В. Д. Щодо систематизації інноваційно-орієнтованих дисертаційних досліджень у галузі науки «Державне управління» [Електронний ресурс] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Управління». – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamupravl/2011\\_1/1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamupravl/2011_1/1.pdf).

30.Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень, проблеми теорії, методології, практики / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

31.Баладин Е. С. Международные стандарты ИСО серии 9000–2000 : методические рекомендации по применению / Е. С. Баладин, В. Г. Юдаева. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 90 с.

32.Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / Т. М. Безверхнюк, С. Є. Саханенко, Е. Х. Топалова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – 325 с.

33. Безверхнюк Т. Соціальний проект у державному управлінні: обґрунтування доцільності реалізації / Т. Безверхнюк // Публічне управління: теорія та практика. Зб. наук. пр. – 2014. – Випуск 1 (17). – С. 32–39.
34. Беклемишев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов / Е. П. Беклемишев. – М. : Дело, 1992. – 146 с.
35. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество : опыт социального прогнозирования / Д. Белл. – М. : Academia, 1999. – 956 с.
36. Берн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Берн. – М. : Инфра-М, 2006. – 272 с.
37. Бергуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бергуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15–17 червня 2005 р. / укл. С. В. Соколик. – К. : «К.І.С.», 2005. – С. 141–147.
38. Бестужев-Лада И. В. Прогнозное обоснование социальных нововведений / И. В. Бестужев-Лада. – М. : Наука, 1993. – 240 с.
39. Биденко А. НЛП от управления к манипулированию / А. Биденко // BUSINESS communication. – 2003. – № 11–12. – С. 37–43.
40. Большой англо-русский экономический словарь / С. С. Иванов, Д. Ю. Кочетков. – М. : ЗАО Центр-полиграф, 2005. – 620 с.
41. Борисовская Н. Эффективность командной работы / Н. Борисовская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cpt21.ru>.
42. Братівник Я. Г. Система технологій як об'єкт системного аналізу / Я. Г. Братівник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/17\\_2/270\\_Bratiwnyk\\_17\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/270_Bratiwnyk_17_2.pdf).
43. Бронікова С. А. Новітні методики ефективного управлінського тренінгу / С. А. Бронікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/02.pdf>.

44. Бугаев А. С. Латентный синтез решений / А. С. Бугаев, Е. Л. Логинов, А. Н. Райков, В. Н. Сараев // Экономические стратегии. – 2007. – № 1. – С. 52–60.

45. Бульба В. Г. Соціальні функції держави : монографія / В. Г. Бульба. – Х. : Вид-во Асоціації докторів наук державного управління, 2011. – 264 с.

46. Бутирська Т. О. Державне будівництво як відображення інтелектуального потенціалу держави / Т. О. Бутирська // Державне будівництво : електронне наукове фахове видання Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України. – 2007. – № 2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua>.

47. Бутирська Т. О. Державне будівництво як предмет держави / Т. О. Бутирська // Державне управління: теорія і практика : електрон. фах. вид. НАДУ. – 2005. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2005-2>.

48. Бутирська Т. О. Державне будівництво: стан, суперечності, перспективи розвитку в Україні : монографія / Т. О. Бутирська. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 484 с.

49. Бутирська Т. О. Концептуальний аналіз принципів державотворення / Т. О. Бутирська // Гуманітарні науки : зб. наук. пр. Сер. : Педагогіка і психологія. – 2010. – № 2. – С. 64–83.

50. Бутирська Т. О. Теоретико-методологічні засади державотворення в Україні : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління / Т. О. Бутирська. – К., 2009. – 40 с.

51. Бухтеев Н. Н. Перспективы применения форсайтов в современной России / Н. Н. Бухтеев // Вестник университета. Гос. университет управления. Сер. : Национальная и мировая экономика. – 2008. – № 1. – С. 88–95.

52. Бушуев С. Д. Ценностный подход в деятельности проектно управляемых организаций / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, Р. Ф. Ярошенко //



Ученые записки международного гуманитарного университета, Одесса. – Серия информационные технологии и управление проектами. – 2010. – № 1. – С. 6–12.

53. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К. : УАУП, 1999. – 312 с.

54. Вайнола Р. Х. Технологізація соціально-педагогічної роботи: теорія та практика : навч. посіб. / Р. Х. Вайнола ; за ред проф. С. О. Сисоевої. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. – 134 с.

55. Валеев Г. Х. Регулятивно-управленческая сущность социальной технологии / Г. Х. Валеев, Н. А. Шангареев // Вестник ОГУ. – 2009. – № 1. – С. 14–18.

56. Варій М. Й. Політико-психологічні передвиборні та виборчі технології : навч.-метод. посіб / М. Варій. – К. : Ельга ; Ніка-Центр, 2003. – 400 с.

57. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг. – К. : Всеуито, 2003. – 314 с.

58. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с.

59. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління / Тетяна Юліанівна Витко. – Дніпропетровськ, 2011. – 258 с.

60. Відбулося засідання Адміністративного офісу програми Twinning [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=844236&cat\\_id=34595](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=844236&cat_id=34595)

61. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/45/3061.html>.

62. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, М. Френсис ; пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 183с.

63. Гавра Д. Социально-коммуникативные технологии: сущность, структура, функции / Д. Гавра [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://jarki.ru/wpress/2010/02/28/937>

64. Гаврилов Д. В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Д. В. Гаврилов, Э. В. Бардасова // Вестник Казанского технологического университета. — 2013. — Т. 16. — № 3. — С. 267–270.

65. Гаджиев К. С. Вестернизация или особый путь модернизации? / К. С. Гаджиев // Политические исследования. – 2008. – № 4. – С. 148–162.

66. Галузь науки «Державне управління» в Україні : стан, проблеми та перспективи розвитку : нац. наук. доп. / редкол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 184 с.

67. Гэллвей Т. Внутренняя игра в теннисе / Т. Гэллвей. – М. : Пэн, 1986. – 230 с.

68. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник для студ. экон. спец. вузов. / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб и доп. – М. : Банки и биржи, 1997. – 501 с.

69. Гессен С. И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию / С. И. Гессен. – М. : Школа-Пресс, 1995. – 448 с.

70. Гиртц К. Насыщенное описание : в поисках интерпретативной теории культуры / К. Гиртц // Антология исследований культуры. – СПб : Университетская книга, 1997. – Т. 1. – С. 171–203.

71. Голви Т. Работа как внутренняя игра: Раскрытие личного потенциала / Т. Голви ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 238 с.

72. Голдратт Э. Теория ограничений систем / Э. Голдратт ; пер. с англ. – М., 2009. – 286 с.

73. Гончарова М. А. Инновационная технология управления социально-экономическим развитием региона: краудсорсинг / М. А. Гончарова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ranebrf.ru/conference/.../goncharova.pdf>.

74. Гончарук В. А. Развитие предприятия / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 2000. – 208 с.

75. Государственная служба: теория и организация. Курс лекций. – Ростов н/Д. : Феникс, 1998. – 640 с.

76. Гречко Т. К. Механізм забезпечення ефективності діяльності державних службовців : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління / Т. К. Гречко. – Донецьк, 2006. – 184 с.

77. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века. / Дж. Грейсон, К. О'Делл ; пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 462 с.

78. Григоренко А. М. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця. Конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби / А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 80 с.

79. Григорьев В. В. Оптимизация профессионализации государственных и муниципальных служащих : дис. ... канд. психол. наук / В. В. Григорьев. – М., 2003. – 190 с.

80. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. – К. : МАУП, 2000. – 148 с.

81. Грицяк І. Європеїзація державного управління / І. Грицяк // Вісник НАДУ. – 2004. – № 4. – С. 38–45.

82. Грищенко І. М. Організація діяльності районних рад в Україні: адаптація європейського досвіду належного врядування : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління / І. М. Грищенко. – К., 2011 – 217 с.

83. Гуммессон Э. Маркетинг услуг / Э. Гуммессон // Теория маркетинга ; под ред. М. Бейкера. – СПб : Питер, 2002. – С. 324–341.

84. Гусев В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження : монографія / В. О. Гусев. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 624 с.

85. Гэллвей Т. Внутренняя игра в теннисе / Т. Гэллвей. – М. : Пэн, 1986. – 230 с.

86. Данчул А. Н. Информационно-аналитические технологии и ситуационные центры / А. Н. Данчул // Государственная служба : научно-политический журнал. – 2004. – № 4. – С. 65–69.

87. Дербетова Т. Н. Оценка эффективности государственного управления: от общих подходов к конкретно-предметным / Т. Н. Дербетова // Науковедение. – 2012. – № 1. – С. 1–8.

88. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

89. Державна цільова програма розвитку державної служби формує нові засади управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://krasnookn-rda.odessa.gov.ua/derzhavna-sluzhba/krasno-strategiya-rozvitku-derzhavno>

90. Державне управління в Україні : навч. посібн. [Електронний ресурс] / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с. – Режим доступу : <http://www.lawbook.by.ru/admin/averjanov/2-2.shtml>.

91. Державне управління : курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. – 632 с.

92. Державне управління : навч. посіб. / за заг. ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.

93. Державне управління : словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

94. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного державного управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – К. : ЗАТ «Нічлава». – 2000. – 280 с.

95. Дзвінчук Д. Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління : монографія / Д. І. Дзвінчук. – К. : ЗАТ «Нічлава», 2006. – 378 с.

96. Дзвінчук Д. І. Ринок праці та вища освіта у суспільстві знань / Д. І. Дзвінчук // Тематичний випуск «Безперервна освіта в Україні: реалії та перспективи» – додаток до теоретичного та науково-методичного часопису «Вища освіта України». – 2008. – № 4. – 24–30.

97. Дзвінчук Д. Суспільство знань – чергова мрія чи реальність майбутнього? [Електронний ресурс] / Д. Дзвінчук // Офіційний веб-сайт журналу Верховної Ради України «Віче» – Режим доступу : // <http://www.viche.info/journal/923/>

98. Дзвінчук Д. Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство / Д. Дзвінчук. – К. : ЗАТ «Нічлава», 2003. – 240 с.

99. Дилтс Р. НЛП: навьки эффективной презентации / Р. Дилтс. – СПб : Питер, 2002. – 192 с.

100. Димитров В. Ю. Методологічні проблеми управління / В. Ю. Димитров [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://novyn.kpi.ua/2009-2/06\\_Dimitrov.pdf](http://novyn.kpi.ua/2009-2/06_Dimitrov.pdf).

101. Дмитрова И. И. Социальные технологии / И. И. Дмитрова. – М., 2004.

102. Дрешпак В. М. Знаки та символи в державному управлінні : монографія / В. М. Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 338 с.

103. Дрешпак В. Системний підхід в дослідженні символів державного управління / Валерій Дрешпак // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 3 (35). – С. 10–15.

104. Дрешпак В. Концептуальні підходи до функціонування семіотичних утворень у сучасному державному управлінні / Валерій Дрешпак // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011 – Вип. 1(8). – С. 19–26.

105. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 426 с.
106. Друк Ю. Я. Зміст та основні складові модернізації політичної системи України / Ю. Я. Друк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ХарРІ НАДУ. – Вип. 1. – Х. : Магістр, 2008. – С. 78–87.
107. Дудченко В. С. Социоинженерная деятельность, социальное проектирование, социальные технологии : автореф. дис. на соискание науч. степени доктора социол. наук : спец. 22. 00.04 «Социальные и отраслевые социологии» / В. С. Дудченко. – Белгород, 1994. – 21 с.
108. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
109. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: Инфра-М, 2004. – 320 с.
110. Емельянов С. В. США: государственная поддержка стабилизации инновационной конкурентоспособности американских производителей / С. В. Емельянов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 73–87.
111. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна, – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
112. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Т. 1 : Теорія державного управління. – К. : НАДУ, 2011. – 748 с.
113. Жигачев А. К. Непрерывное развитие профессиональной компетенции государственных служащих : дис. ... канд. педагог. наук / А. К/ Жигачев. – М., 2003. – 200 с.
114. Задорін Ю. М. Забезпечення ефективності діяльності державних установ на засадах демократичного врядування : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління / Ю. М. Задорін. – Одеса, 2011. – 22 с.

115. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» // Відомості Верховної Ради України (ВВР) 2010, №40, ст. 527. (Із змінами, внесеними згідно із Законом №1170-VII (1170-18) від 27.03.2014).

116. Зайцев А. К. Внедрение социальных технологий в практику управления / А. К. Зайцев // Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. – 2009. – № 4 (14). – С. 92–96.

117. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки. – К., 2010. – 85 с.

118. Захаренко Е. Н. Новый словарь иностранных слов / Е. Н. Захаренко, Л. Н. Комарова, И. В. Нечаева. – М., 2003. – 784 с.

119. Зиновьев А. А. Запад. Феномен западнизма / А. А. Зиновьев. – М. : Эксмо, 2003. – 512 с.

120. Иванов В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – 2-е изд. – М., 2001. – 324 с.

121. Иванов В. Н. Социальные технологии в современном мире / В. Н. Иванов. – М. : Славянский диалог, 1996. – 335 с.

122. Ильичева Ю. А. СМИ в мобилизационных технологиях: цели, функции, политические последствия : автореферат дис. ... канд. полит. наук : 10.01.10 / Ю. А. Ильичева. – СПб, 2014. – 31 с.

123. Имаи М. Кайдзен – ключ к успеху японских компаний / М. Имаи ; пер. с японск. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 475с.

124. Инжиниринг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://business.com.ua/slov/i/6080.html>

125. Ірицяч С. О. Проблема застосування управлінських технологій в умовах сучасної динамічної ринкової ситуації / С. О. Ірицяч [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/\\_.../kachka\\_pdf.php?....](http://www.business-inform.net/_.../kachka_pdf.php?....)

126. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т. С. Кабаченко. – СПб : Питер, 2003. – 400 с.

127. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

128. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, О. В. Антонова [та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 245 с.

129. Калачев И. В. Социальные технологии в управлении современной организацией : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / И. В. Калачев. Тюмень, 2004. – 173 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/125225.html>.

130. Канавець М. В. Інновації в новому законодавстві про державну службу: профілі професійної компетентності посад / М. В. Канавець. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС., 2012. – 10 с.

131. Капица С. И. Коучинг как новая эффективная социальная технология формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций / С. И. Капица // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2009. – № 101. – С. 262–269.

132. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.

133. Караткевич С. Г. Социальные технологии управления социотехническими системами: проблемы и пути решения / С. Г. Караткевич, В. Н. Добрынин, Е. А. Окладникова // Вестник НГУ. Серия : социально-экономические науки. – 2011. – Т. 11. – Вип. 3. – С. 94–102.

134. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Мануэль Кастельс ; пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. — М. : ГУ ВШЭ, 2000. — 608 с.



135. Клименко І. В. Технології електронного урядування: навч. посіб. / Клименко І. В., Линьов К.О. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 192 с.

136. Кляйманн М. Ассесмент-центр / М. Кляйманн ; пер. с нем. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 128 с.

137. Книга работника кадровой службы : учеб.-справоч. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотского и В. М. Анисимова. – М. : Экономика, 1998. – 494 с.

138. Книш П. В. Змістовні характеристики поняття «психотехнології» / П. В. Книш // Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали V Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. – Д. : ДРІДУ, 2014. – С. 100–103.

139. Книш П. В. Інноваційні соціальні технології: поняття та перспективи використання в системі державного управління / П. В. Книш // Фаховий електронний вісник Національної академії державного управління при Президентіві України : Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 2.

140. Книш П. В. Інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами: концепція HR-менеджменту / П. В. Книш // Модернізація державного управління: теорія та практика : матер. наук.–практ. конф. за міжнар. уч. (11 квітня 2014 р.) : у 2 ч. Ч. 1 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева ; Львівський державний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України; Інститут державного управління поліції та права Землі Мекленбург–Передня Померанія; Орловська філія Російської академії народного господарства і державної служби при Президентіві Російської Федерації. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. – С. 378–381.

141. Книш П. В. Інформаційно-комунікативні технології як механізми взаємодії громадянського суспільства та публічної влади / П. В. Книш //

Україна на шляху до реформ: політико-правові проблеми сучасності : матеріали IV Міжрегіональної науково-практичної конференції, м. Івано-Франківськ, 28 березня 2014 р. – Івано-Франківськ, 2014. – С. 14–16.

142. Книш П. В. Маніпулятивні стратегії в масовій свідомості українського суспільства / П. В. Книш // Молодь в євроінтеграційних прагненнях України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Івано-Франківськ, 20 лютого 2014 р. – Івано-Франківськ, 2014. – С. 23–26.

143. Книш П. В. Основные принципы и технологические приёмы управления толпами (на примере политических событий в ноябре-декабре 2013 года в Украине) // Вестник Российской ассоциации политической науки. 2014. – № 1. – С. 117–123.

144. Книш П. В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія» / П. В. Книш // Науковий вісник академії державного управління : Серія «Управління». – 2014. – Вип. 1. – С. 255–263.

145. Книш П. В. Теоретичні засади забезпечення ефективності діяльності державних установ / П. В. Книш // Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (16–17 січня 2014 р., м. Дніпропетровськ). – Дніпропетровськ : «ФОП Дроб'язко С. І.», 2014. – С. 321–324.

146. Книш П. В. Технологія ситуаційного центру як метод ухвалення державно-управлінських рішень / П. В. Книш // Часопис Хмельницького університету: Університетські наукові записки, № 1(49) 2014. – С. 278–284.

147. Книш П. В. Транспарентність як атрибутивна характеристика сучасного публічного управління / П. В. Книш // Публічне управління XXI століття: від соціального діалогу до суспільного консенсусу : зб. тез до XIV Міжнар. наук. Конгресу. – Х. : Вид-во ХарРі НАДУ «Магістр», 2014. – С. 239–241.

148. Колодій А. Процес деліберативної як складова демократичного врядування / А. Колодій // Демократичні стандарти врядування й публічного

адміністрування. Матеріали науково-практичної конференції. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України, 4 квітня 2008 р. – Львів, 2008. – С. 106–110.

149. Кондратенко О. М. Технологія формування управлінської команди державних службовців / О. М. Кондратенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../03-KONDRATENKO.pdf>.

150. Князев В. Соціальна технологія та управління політичними процесами / В. М. Князев. – К. : Нац. ін.-т стратегічних досліджень, 1995. – Вип. 38. – 36 с.

151. Козлов В. В. Использование психотехнологий как проблема психоекологии / В. В. Козлов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.integratio.ru>.

152. Кокорин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокорин. – М. : Экзамен, 2001. – 576 с.

153. Коллін П. Г. Англо-український словник політичних термінів / П. Г. Коллін ; пер. з англ. М. Ю. Довгопола. – Х. : Каравела, 2002. – 344 с.

154. Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби : наук. розробка / В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 48 с.

155. Кондратенко О. М. Технологія формування управлінської команди державних службовців / О. М. Кондратенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../03-KONDRATENKO.pdf>.

156. Кондратюк А. Політичні тенденції модернізації державного управління країн Європейської співдружності // Вісник УАДУ. – 2002. – № 3. – С. 290–297.

157. Коноплёва Г. И. Коучинг как основа развития персонала в условиях инновационной среды / Г. И. Коноплёва, А. С. Борщенко // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10. – С. 190–191.

158. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

159. Концептуальні засади управління суспільним розвитком : монографія / А. М. Михненко, І. О. Кресіна, І. В. Пантелейчук [та ін.] ; за ред. А. М. Михненка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Луганськ : Ноулідж, 2013. – 340 с.

160. Концепція цільової комплексної програми наукових досліджень НАН України «Гуманітарні технології як чинник суспільних перетворень в Україні» на 2011–2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www1.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/nas/2010/regulations/OpenDocs/101229\\_368\\_koncept\\_g.pdf](http://www1.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/nas/2010/regulations/OpenDocs/101229_368_koncept_g.pdf).

161. Корнаи Я. Системная парадигма / Я. Корнаи // Общество и экономика. – 1999. – № 3–4. – С. 85–96.

162. Корнелиус Н. HR–менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес-Бук, 2005. – 520 с.

163. Коробов В. Б. Социальные технологии в современном государственном управлении : вопросы теории, методологии, практики : дис. ... докт. социол. наук : 22.00.08 / В. Б. Коробов. – Москва, 2002. – 386 с.

164. Коротич О. Б. Класифікація та зміст механізмів управління державою / О. Б. Коротич // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 2 (26). – С. 122–128.

165. Кортелева Н. В. Бизнес-процессы как составная часть управления проектами / Н.В. Кортелева // [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekonk/2009\\_28/kortelyova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2009_28/kortelyova.pdf)

166. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф. Котлер, А. Андреасен // Теория маркетинга / под ред. М. Бейкера. – СПб : Питер, 2002. – С. 372–399.

167. Кочетков А. И. Управление проектами / А. И. Кочетков и др. – СПб : Два Три, 1993. – 484 с.

168. Краудсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Краудсорсинг>.

169. Крысин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов / Л. П. Крысин. – М., 2003. – 858 с.

170. Крутий О. М. Інноваційні технології підготовки державних службовців в Україні / О. М. Крутий // Державне управління та місцеве самоврядування : історія та сучасність : збірник тез наук.-практ. конф. за підсумками стажування слухачів, 21 вересня 2011 р. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ Магістр, 2011. – С. 152–156.

171. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун ; пер. с англ. И. З. Налетова. – М. : Прогресс, 1975. – 278 с.

172. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг. Технологии реинжиниринга бизнеса. / П.В. Кутелев – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 220 с.

173. Лазько Н. П. Коучинг-технологии в управлении персоналом: Россия и Запад / Н. П. Лазько // В мире научных открытий. – 2010. – № 4–7. – С. 54–55.

174. Лашук А. М. Формування і управління портфелем проектів / А. М. Лашук // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті : матеріали наук. -практ. конф., Львів, 9–10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 100–109.

175. Лебон Г. Психология народов и масс / Г. Лебон. – СПб, 1995.

176. Лесечко М. Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні / М. Лесечко, Р. Рудніцька // Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 24. – С. 133–139.

177. Лихобабин М. Ю. Технологии манипулирования в рекламе. Способы зомбирования / М. Ю. Лихобабин. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 144 с.

178. Лосев А. Ф. Философия. Мифология. Культура / А. Ф. Лосев. – М. : Политиздат, 1991. – 525 с.
179. Лукач Д. К онтологии общественного бытия. Прологомены / Д. Лукач ; пер. с нем. – М., 1991.
180. Мазак А. В. Управління освітньою галуззю в умовах становлення громадянського суспільства в Україні: регіональний аспект : автореф. дис... канд. наук з держ. управл. : 25.00.02 «Механізми державного управління» / Мазак Андрій Вальдемарович. – Національна академія держ. управління при Президентові України. – К., 2005. – 20 с.
181. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В. Е. Максимов. – СПб : Издательство «Речь», 2004. – 264 с.
182. Макух Я. Д. Термінологічні рівні поняття «проект» / Я. Д. Макух // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті : матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9–10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 35–37.
183. Малышева М. А. Основные технологии современного государственного управления : учеб. пособие / М. А. Малышева. – М. : Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2013. – 248 с.
184. Манхейм К. Диагноз нашего времени : очерки военного времени, написанные социологом / К. Манхейм. – М. : Наука, 1992.
185. Маркарян Э. С. Теория культуры и современная наука. Логико-методологический анализ / Э. С. Маркарян. – М. : Наука, 1983. – 284 с.
186. Марков М. Технология и эффективность социального управления / М. Марков. – М. : Прогресс, 1982. – 148 с.
187. Мартиненко В. Ф. Формування системи державного управління інвестиційним процесом в Україні : дис. на здобут. ступ. Д-ра наук. з держ. упр. / В. М. Мартиненко. – К. : НАДУ, 2006. – 421 с.

188. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) : монографія / В. М. Мартиненко. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2003. – 220 с.

189. Матвієнко В. Я. Соціальні технології / В. Я. Матвієнко. – К. : Українські пропілеї, 2001. – 446 с.

190. Машков В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков. – СПб : Речь, 2005. – 304 с.

191. Мельников О. Ф. Структура цілепокладання при прийнятті управлінських рішень / О. Ф. Мельников [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/08.pdf>.

192. Мельтюхова Н. М. Технологія державного управління як складова соціальних технологій / Н. М. Мельтюхова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=129>.

193. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

194. Мескон М. Х. Основы менеджмента, 3-е издание / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2008. – 672 с.

195. Мильнер Б. З. Менеджмент в XXI веке : новые тенденции развития / Б. З. Мильнер, О. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова // Гос. служба. – 2009. – № 4. – С. 39–44.

196. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2013. — 120 с.

197. Молодцов О. Ідеї та принципи постмодерністської методології як основа концептуалізації сітьової моделі взаємодії суб'єктів влади та суспільства // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Х. : ХарРІ НАДУ, 2010. – Вип. 2. – С. 75–81.

198. Молчанова Ю. Ефективність управлінської діяльності в системі державної служби: соціально-психологічний аспект / Ю. Молчанова // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2005. – № 1. – С. 427–434.

199. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / Ю. П. Морозов, А. И. Гаврилов, А. Г. Городнов – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.

200. Надольний І. Ф. Керівник: сучасні соціально-етичні вимоги (управлінський аспект) / І. Ф. Надольний // Актуальні проблеми реформування державного управління. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 16 с.

201. Нацдержслужба України відзвітувала про стан виконання Державної цільової програми розвитку держслужби [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kagarlyk-rda.gov.ua/index.php/actualno/politsut>

202. Національні проекти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrproject.gov.ua/page/natsionalni-proekti>.

203. Національні проекти в стратегії економічної модернізації України. – К. : НІСД, 2013. – 57 с.

204. Нестеренко С. Крах технологий Джина Шарпа / С. Нестеренко [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.ch-z.com.ua/articles/naz\\_sec/sharp](http://www.ch-z.com.ua/articles/naz_sec/sharp).

205. Нижник Н. Державний службовець в Україні як фактор державотворення / Н. Нижник // Вісн. УАДУ. – 1995. – № 1. – С. 47–53.

206. Нижник Н. Синергетичні основи оптимізації державного управління / Н. Нижник, І. Черленяк, В. Олуйко // Вісник державної служби України. – 2003. – С. 62–70.

207. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифоренко ; 2-ге вид., випр. та доп. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.

208. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні : монографія / Т. В. Новаченко ; за наук. ред. Е. А. Афоніна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Укр. т-во сприяння соц. інноваціям. – Ніжин : Лисенко М. М. ; К. : [б. в.], 2013. – 319 с.



209. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта : монография / под ред. А. М. Марголина и П. Дуткевича. – М. : Моск. городск. ун–т управления Правительства Москвы, 2013. – 272 с.

210. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління : зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов. ред.). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 104 с.

211. Оболонский А. В. К концепции кадровых перемен в госаппарате: два взгляда / А. В. Оболонский, А. Г. Барабашев // Политическая концептология. – 2013. – № 1. – С. 43–57.

212. О внедрении современных информационных технологий в сфере предоставления государственных услуг / Государственный совет Российской Федерации, 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [ictgov.ru/.../56963847ac03d19cc57ea81451c00d0e.doc](http://ictgov.ru/.../56963847ac03d19cc57ea81451c00d0e.doc)

213. Оганян К. М. Социальная технология : учеб. пособие / К. М. Оганян. – СПб, 2008.

214. Окландер М. Методика розрахунку ефективності територіального маркетингу / М. Окландер // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 85–92.

215. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

216. Онищук І. І. Техніка юридичного письма в нормативно-правових актах : монографія / І. І. Онищук. – Івано-Франківськ : Лабораторія академічних досліджень правового регулювання та юридичної техніки, 2014. – 228 с.

217. Онищук С. В. Профілі професійної компетентності: наукове забезпечення та кращі практики [Електронний ресурс] / С. В. Онищук. – Режим доступу : [nads.gov.ua/sub/data/upload/publication/.../2012.pdf](http://nads.gov.ua/sub/data/upload/publication/.../2012.pdf).

218. Онищук С. В, Книш П. В. Профілі професійної компетентності: наукове забезпечення та кращі практики / С. В. Онищук, П. В. Книш // Конкордати управління : зб. наук. пр. / за ред. проф. Дзвінчука І. – Вип. 3. – Івано-Франківськ : «Місто НВ», 2012. – С. 86–89.

219. Онищук С. В, Книш П. В. До питання конкордату, як важливого міжнародного договору нормативного характеру / С. В. Онищук, П. В. Книш // Конкордати управління : зб. наук. пр. / за ред. проф. Дзвінчука І. – Вип. 1. – Івано-Франківськ : «Місто НВ», 2012. – С. 55–60.

220. Орлов О. В. Інноваційні процеси в державному управлінні : монографія / О. В. Орлов – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. – 196 с.

221. Орлов О. В. Інноваційна складова Електронного урядування: виклики та вимоги до державних службовців / О. В. Орлов // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2011. – № 2(6), С. 57–60.

222. Орлов О. В. Інновації як нова парадигма управління / О. В. Орлов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / ред. В. В. Корженко. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – № 1(39). – С. 107–117.

223. Павленок П. Д. Технологии социальной работы в различных сферах жизнедеятельности / П. Д. Павленок [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://fictionbook.ru/author/kollektiv\\_avtorov/tehnologii\\_socialnoyi\\_rabotiy\\_vazlichn/read\\_online.html?page=1](http://fictionbook.ru/author/kollektiv_avtorov/tehnologii_socialnoyi_rabotiy_vazlichn/read_online.html?page=1).

224. Панин И. Н. Информационные технологии в государственном управлении / И. Н. Панин. – М. : Гелиос АРВ, 2011. – 400 с.

225. Панкратов В. Н. Психотехнология управления людьми : Практическое руководство / В. Н. Панкратов. – М. : Изд. Института психотерапии, 2001. – 324 с.

226. Панчук А. М. Моделювання, інформаційні системи і технології в державному управлінні: навчальний посібник / А. М. Панчук, Є. О. Радугін, І. В. Клименко ; за заг. ред. Г. С. Литвинова. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 263 с.

227. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади функціонування системи державних посад в Україні / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – Вип. 29. – С. 25–34.

228. Патрушев В. И. Основы общей теории социальных технологий / В. И. Патрушев. – М. : Изд-во ИКАР, 2008. – 320 с.

229. Пермякова Л. Д. Механізм формування організаційної культури проектного управління в органах публічної влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25. 00. 02 / Л. Д. Пермякова. – Одеса : НАДУ, 2013. – 20 с.

230. Петровський П. М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління : дис. докт. наук з держ. упр. : 25.00.01 / П. М. Петровський. – Київ, 2010. – 417 с.

231. Петрунько О. В. Психотехнологічні та психологічні ресурси управління образом суспільних та освітніх інновацій / О. В. Петрунько [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://elibrary.kubg.edu.ua/367/1/O\\_V\\_Petrynko\\_PaPRM.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/367/1/O_V_Petrynko_PaPRM.pdf).

232. Пинчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу : навч. посіб. / Н. С. Пинчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 326 с.

233. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // ЭКО : Всероссийский экономический журнал. – 2007. – № 5. – Режим доступа : [econom.nsc.ru](http://econom.nsc.ru).

234. Пірен М. І. Менеджмент і маркетинг у діяльності державної влади : навч. посіб. / М. І. Пірен ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т вищ. керів. кадрів, Черніг. облдержадмін. – К. : Талком, 2013. – 210 с.

235. Пірен М. І. Основи політичної психології : навч. посіб. / М. І. Пірен. – К. : Міленіум, 2003. – 413 с.
236. Платов В. Современные управленческие технологии / В. Платов. – М. : Дело, 2006. – 383 с.
237. Платон. Держава / Платон ; пер. з давньогр. – К. : Основи, 2000. – 355 с.
238. Поважний О. С. Корпоративне управління : підручник / О. С. Поважний, Н. С. Орлова, А. О. Харламова ; ДонДУУ. – К. : Кондор, 2013. – 244 с.
239. Подшивалкина В. И. Социальные технологии : проблем эффективности и практики / В. И. Подшивалкина. – Кишинев : Центр. типография, 1997. – 352 с.
240. Позняков В. В. Управление проектами : сущность, актуальность и особенности применения в России / В. В. Позняков // Мир управления проектами. — М. : Аланс, 1994. — 304 с.
241. Пойченко А. М. Політика: теорія і технології діяльності / А. М. Пойченко. – К. : [б. в.], 1996. – 163 с.
242. Поляк О. В. Сензитивність як системоутворюючий зв'язок сучасних механізмів державного управління / О. В. Поляк [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць Буковинського університету (Економічні науки). – Чернівці, 2010. – Вип. 6. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2010\\_6/14\\_Senz](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2010_6/14_Senz).
243. Понятие гуманитарных технологий в системе социально-философских категорий [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://klachkov.info/node/9050>.
244. Поппер К. Відкрите суспільство та його вороги : в 2-х т. / Карл Поппер. – К. : Основи, 1994. – Т. 2. – 444 с.
245. Почепцов Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Георгий Почепцов. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – 352 с.

246. Пригожин А. И. Организационные управленческие патологии / А. И. Пригожин // *Общественные науки и современность*. – 1998. – № 3. – С. 16–23.

247. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління : теоретико-методологічні засади : монографія / Л. Л. Приходченко. – Одеса : Оптимум, 2009. – 300 с.

248. Приходченко Л. Л. Політичний та інституційний механізми державного управління: узгодження інтересів / Л. Л. Приходченко [Електронний ресурс] // *Актуальні проблеми державного управління*. Зб. наук. праць. – Харків. – 2010. – № 2. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/apdu/2010/doc/1/02.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/apdu/2010/doc/1/02.pdf).

249. Приходченко Л. Л. Щодо складності застосування показників оцінювання ефективності державного управління: теорія і практика / Л. Л. Приходченко. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/1/07.pdf>.

250. Про адміністративні послуги : закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203–VI // *Офіційний вісник України*. – 2012. – № 76. – Ст. 44.

251. Про державну службу : закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>.

252. Про державну службу : закон України від 17 листопада 2011 р. №4050 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

253. Про доступ до публічної інформації : закон України від 13 січня 2011 р. № 2939 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

254. Про засади запобігання і протидії корупції : закон України від 7 квітня 2011 р. № 3206 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3206-17>.

255. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : закон України від

7 квітня 2011 р. № 2411 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>.

256. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань : наказ Головного управління державної служби України від 31 жовтня 2003 р. № 122 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1063-03>.

257. Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти) : постанова Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2010 р. № 1255 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1255-2010-p>.

258. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників : постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2009 р. № 789 // Урядовий кур'єр. – 2009. – № 145. – С. 9–10.

259. Про затвердження Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання : постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1444 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1444-2003-%EF>.

260. Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в мм. Києві та Севастополі державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-p>.

261. Про затвердження Типової методики організації проведення тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Головного управління державної служби України від

3 квітня 2006 р. № 115 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua>.

262. Про Кабінет Міністрів України : закон України від 7 жовтня 2010 р. № 2591 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2591-17>.

263. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=278%2F2004>.

264. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : указ Президента від 20 лютого 2006 р. № 140 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=140%2F2006>.

265. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 травня 1997 р. № 280 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0>.

266. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 9 квітня 1998 р. № 586 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

267. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : указ Президента України від 9 грудня 2010 р. № 1085 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1085%2F2010>.

268. Про правила етичної поведінки : закон України від 17 травня 2012 р. № 4722 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>.

269. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 червня 2001 р. № 2493 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14>.

270. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки :

указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

271. Про судоустрій та статус суддів : закон України від 7 липня 2010 р. № 2453 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2453-17>.

272. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року : розпорядження Кабінету міністрів України від 27 червня 2012 р. № 411-р . (Розпорядження втратило чинність на підставі Постанови КМ № 71 від 05.03.2014). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80>

273. Про центральні органи виконавчої влади : закон України від 17 березня 2011 р. № 3166 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3166-17>.

274. Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js>.

275. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 479 с.

276. Райков А. Н. Новая парадигма развития ситуационных центров / А. Н. Райков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sanse.ru/archive/15>.

277. Рапопорт Б. М. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б. М. Рапопорт, А. И. Скубченко. – М. : Изд-во «ЭКМОС». – 2001. – 240 с.

278. Ребкало В. Українське політичне управління: деякі сучасні риси / Валерій Ребкало, Борис Гаєвський // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 2. – С. 169–187.

279. Резник Ю. М. Социально-гуманитарные технологии управления: к возможности применения в образовательных практиках / Ю. М. Резник //



Человек вчера и сегодня: междисциплинарные исследования / отв. ред. М. С. Киселева. – М. : ИФ РАН, 2010. – Вып. 4. – С. 139–158.

280. Ринковий Т. П. Вплив політичних технологій на суспільно-політичну сферу та діяльність органів державної влади // Аналітика і влада : журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самоврядування / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2011. – № 4. – С. 97–103.

281. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій : монографія / Е. М. Роджерс ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. – 591 с.

282. Розробка підходів і механізмів забезпечення якості муніципальної управлінської діяльності : наук. розробка / авт. кол. : Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова та ін. – К. : НАДУ, 2008. – 60 с.

283. Романенко К. М. Концептуальні засади дослідження маркетингових механізмів у державному управлінні / К. М. Романенко // Державне будівництво [Електронний ресурс]. – 2009. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua>.

284. Романенко К. М. Маркетинг у державному управлінні : монографія / К. М. Романенко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 392 с.

285. Романенко К. М. Маркетинг як технологія державного управління : міжнародний досвід [Електронний ресурс] / К. М. Романенко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – № 1. – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua>.

286. Романенко К. М. Проблемне поле державного маркетингу як складова теорії державного управління / К. М. Романенко // Публічне адміністрування: теорія та практика [Електронне видання]. – 2009. – № 2. – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua>.

287. Романенко К. М. Теоретико-методологічні засади застосування та розвитку механізмів маркетингу у державному управлінні : автореферат

дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Донецький державний університет управління. – Донецьк, 2013. – 36 с.

288. Ромат Є. В. Маркетинг у державному управлінні / Є. В. Ромат // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 4. – С. 32–35.

289. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. / О. М. Руденко, Л. М. Усаченко, С. В. Штурхецький. – К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 133 с.

290. Рудніцька Р. М. Механізми державного управління : сутність і зміст / за наук. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – 28 с.

291. Саган В. Краудсорсинг у державному управлінні / В. Саган, Н. Химиця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20782/1/73-160-161.pdf>.

292. Саламатов В. А. Когнітивні моделі соціальної реальності в державному управлінні: сутність, можливості та механізми застосування : монографія / В. А. Саламатов. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 212 с.

293. Саламатов В. Проблеми розуміння ефективності діяльності державних службовців / В. Саламатов // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – С. 82–89.

294. Самоукина Н. В. Коучинг – Ваш проводник в мире бизнеса / Н. В. Самоукина, Н. К. Туркулец. – СПб : Питер, 2003.

295. Сельський А. А. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління в державному управлінні : монографія / А. А. Сельський ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2013. – 240 с.

296. Сергиенко С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С. К. Сергиенко. – М. : Книжный мир, 2004. – 206 с.

297. Симанков С. В. Ситуационный центр: технологии сопровождения управленческих инноваций в государственном управлении / С. В. Симанков, Д. А. Колесников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tambov-konfcentr.ru/perspektivy–nauki/arhiv/2010>.

298. Синергетичні засади державного управління в умовах реформ : монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 194 с.

299. Сениця М. І. Використання соціальних технологій в державному управлінні / М. І. Сениця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc...3/52.pdf>.

300. Сениця М. І. Розкриття змісту поняття «технологізація державного управління» / М. І. Сениця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc...2/36.pdf>.

301. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення : аналіт. дослідж., виконане в рамках Проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку» / авт. Тетяна Маматова, Олена Бортнік. – К. : ПРООН МПВСР, 2013. – 56 с.

302. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: Теория, Методика. Психотехнологии / А. П. Ситников. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1996. – 428 с.

303. Ситуационные центры (СЦ) и их история [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://ta.interrussoft.com/s\\_centre.html](http://ta.interrussoft.com/s_centre.html).

304. Ситуационный центр Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЦ РАГС) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rags.ru/sitzent.shtm>.

305. Ситуационные центры: модели, технологии, опыт практической реализации : материалы научно-практической конференции [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.zdt–magazine.ru/publik/sviaz/2006/julay–06–07.htm>.

306. Сіоніхіна З. М. Сутність і особливості професійної діяльності керівних кадрів ЦОВВ як джерело вимог до їхніх професійних компетенцій / З. М. Сіоніхіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis\\_64.exe?..](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis_64.exe?..)

307. Сиренко В. Ф. Аппарат государственного управления: интересы и деятельность // В. Ф. Сиренко, В. В. Цветков, Е. Б. Кубко. – К. : Наукова думка, 1993. – 165 с.

308. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. – К. : Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1985. – 967 с.

309. Смельцова С. Социальные технологии как объект социального исследования / С. Смельцова, М. Плотников // В мире научных открытий. – 2012. – № 4.3 (28). – С. 169–188.

310. Смирнов Р. Г. Технологизация политики : дис. ... канд. полит. наук : 23.00.01 / Смирнов Р. Г. – Москва, 2005. – 180 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/126657.html>.

311. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э. А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – С. 95–104.

312. Смолл Г. Мозг онлайн. Человек в эпоху Интернета / Г. Смолл, Г. Ворган. – М. : Колибри, 2011. — 352 с.

313. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 67–72.

314. Социальные технологии в системе производства зарубежных стран : хрестоматия / под ред. Г. Д. Никредина, Е. М. Бабосова, Н. И. Бушина. – Минск–Волгоград, 1993. – Т. 1. – 294 с.

315. Социальные технологии и современное общество / К. М. Оганян, С. С. Бразевич, С. Н. Войцеховский [и др.] ; под ред. К. М. Оганяна. – СПб, 2008.

316. Социальные технологии управления обществом : региональный уровень / Я. А. Маргулян, С. С. Бразевич, К. М. Оганян и др. ; под ред. Я. А. Маргуляна. – СПб, 2010.

317. Социальное проектирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RRu.ogr;tul!zvwgirltol](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RRu.ogr;tul!zvwgirltol).

318. Социологический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://enc-dic.com/sociology/Socialnaja-Inzhenerija-7854.html>.

319. Стаханова А. Н. Новая парадигма государственного управления «good governance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ / А. Н. Стаханова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 31–49.

320. Стефанов Н. Общественные науки и социальная технология / Н. Стефанов ; пер. с болг. – М. : Прогресс, 1976. – 252 с.

321. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт. упоряд. : Г. О. Андрощук, І. Б. Жилияев, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.

322. Структура управленческой деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://webarhimed.ru/page-245.html>.

323. Сурмин Ю. Теория систем и системный анализ / Ю. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

324. Сурмин Ю. П. Теория социальных технологий : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с.

325. Сурмин Ю. П. Избирательные технологии / Ю. П. Сурмин, Д. Ю. Нарижный. – Д. : Пороги, 2001. – 120 с.

326. Сухачёва И. П. Управление как разновидность социальной технологии / И. П. Сухачёва [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rgazu.ru>.

327. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.

328. Суший О. В. Психосоціальна культура державного управління : монографія / О. В. Суший ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : Світогляд, 2012. – 345 с.

329. Творча самореалізація особистості державного службовця : стан та проблеми теоретико-правового забезпечення : наук. розробка / авт. кол. : Р. А. Науменко, Л. М. Гогіна, О. В. Серов, Г. І. Тодосова. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.

330. Тексти лекцій з курсу «Соціальні технології» / укл. : Віноградська О. М., Белова Л. О. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 135 с.

331. Технологизация социальной работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.jenessi.net/soc\\_rabota/396-tekhnologizacija-socialnoj-raboty.html](http://www.jenessi.net/soc_rabota/396-tekhnologizacija-socialnoj-raboty.html).

332. Технология [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F>.

333. Титов В. А. Структурные преобразования в инновационных системах: методология исследования : монография / В. А. Титов. – М. : Издательство «Реалтекс», 2010. – 266 с.

334. Токар О. В. Формування ефективних управлінських команд / О. В. Токар [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/.../Токар%20О.В.%20Формування%20ефектив>.

335. Толкованов В. В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / В. В. Толкованов. – Київ, 2013. – 264 с.

336. Толкованов В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування /

В. В. Толкованов // Часопис Хмельницького університету управління та права. – 2012. – № 2. – С. 23–30.

337. Толковый словарь «Инновационная деятельность»: термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я). – 2-е изд., доп. – Новосибирск : Сибирское научное издательство, 2008. – 223 с.

338. Траверсе О. Політичне лідерство / О. Траверсе // Віче. – 2006. – № 17–18. – С. 73–76.

339. Третьяченко В. В. Управлінські команди: методологія та теорія формування і розвиток / Вікторія Віталіївна Третьяченко. – Луганськ, 2004. – 298 с.

340. Трифонова С. И. Власть и авторитет. Психологические проблемы профессиональной деятельности кадров государственной службы / С. И. Трифонова. – М. : Наука, 1997. – 140 с.

341. Туркулец Н. К. Принципиальные положения и основания применения технологии коучинга для формирования поведения сотрудников современной организации / Н. К. Туркулец. – СПб : СПб АУП, 2004.

342. Тянь Р. Б. Планирование и контроль деятельности предприятия / Р. Б. Тянь, В. А. Ткаченко : учебник. – Днепропетровск : Наука и образование, 2003. – 300 с.

343. Узлов Н. Д. Психотехнология : к проблеме определения понятия / Н. Д. Узлов // Вестник Пермского университета. – 2011. – Вып. 1 (5).

344. Уиддет С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / Стив Уиддет и Сара Холлифорд. – М. : Изд-во ГИППО, 2008. – 228 с.

345. Управление человеческими ресурсами организации : теория, процессы, технология : монография / под ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону : Изд-во ЮФУ, 2013. – 428 с.

346. Управление – это наука и искусство : пер. с англ. / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Дело, 1994. – 351 с.

347. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

348. Ушкальов В. В. Застосування новітніх психотехнологій з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців / В. В. Ушкальов, А. М. Григоренко // Управління розвитком. Секція 2. Проблеми ефективності державної служби в сучасних умовах. – 2010. – № 8 (84). – С. 49–50.

349. Фадеев Е. В. Управленческий потенциал обратной связи в технологиях ситуационного центра / Е. В. Фадеев, В. С. Чернявская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1044262>.

350. Фаренік С. А. Логіка і методологія наукового дослідження : наук.-метод. посіб. / С. А. Фаренік. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 340 с.

351. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління / О. В. Федорчак [Електронний ресурс] // Демократичне врядування. Електронне наукове фахове видання. – Л. : ЛРІДУ НАДУ. – 2008. – № 1. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf).

352. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О. В. Федорчак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../02-FEDORCHAK.pdf>.

353. Федорчак О. В. Упровадження інноваційного механізму управління у діяльність обласних державних адміністрацій : дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.02 / О. В. Федорчак. – Львів, 2010. – 245 с.

354. Федулова Л. І. Тенденції розвитку інноваційної політики та її вплив на економічне зростання / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування : науково-аналітичний журнал. – 2011. – № 2. – С. 63–81.

355. Фирсов М. В. Технология социальной работы : учеб. пособие для вузов / М. В. Фирсов. – М. : Академический проект, 2007. – 432 с.

356. Фомичев А. Н. Административный менеджмент / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2003. – 228 с.

357. Фут М. Введение в HR-менеджмент / М. Фут, К. Хоук / пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 2005. – 496 с.



358. Хайдеггер М. Путь к языку // М. Хайдеггер. Время и бытие. – М. : высшая школа, 1993. – С. 259–260.
359. Хайек Ф. А. фон. Дорога к рабству / Ф. А. фон Хайек // Новый мир. – 1991 – № 7. – С. 177–231 ; № 8 – С. 181–234.
360. Хамаганова С. Коучинг как стиль управления / С. Хамаганова // Управление персоналом. – 2003. – № 1.
361. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб, 2000. – 332 с.
362. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон // Полис. – 1994. – № 1. – С. 33–48.
363. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген ; пер. с англ. – СПб : Изд-во «Азбука», 2002. – 328 с.
364. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія / Х. В. Хачатурян. – К., 2005.
365. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент : учебн. пособие / О. М. Хотяшева. – СПб : Питер, 2006. – 384 с.
366. Хрящева Н. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2002. – № 10. – С. 44.
367. Цегольник П. А. Технологія управління проектами в державному управлінні : потенціал застосування та шляхи підготовки фахівців / П. А. Цегольник // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 346–353.
368. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління : монографія / І. І. Черленяк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Ужгород : Ліра, 2010. — 656 с.
369. Чикаренко І. А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності / І. А. Чикаренко // Теорія та практика державного управління. – Вип. 9. Державне управління та місцеве самоврядування : тези

IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. – Х. : Вид-во ХРІДУ НАДУ Магістр, 2004. – С. 24–26.

370. Чиркин В. Е. Современное государство / В. Е. Чиркин. – М. : Междунар. отношения, 2001. – 416 с.

371. Чугреев В. Л. Краудфандинг – социальная технология коллективного финансирования: зарубежный опыт использования / В. Л. Чугреев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2013. – № 4 (28). – С. 190–196.

372. Чугреев В. Л. Создание краудсорсинг-проекта для публикации и обсуждения предложений по социально-экономическому развитию региона / В. Л. Чугреев // Проблемы развития территории. – 2012. – № 62. – С. 157–164.

373. Шамрай В. В. Генеалогія гуманітарних технологій : ретроспектива / В. В. Шамрай [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.filosof.com.ua/Eureintegration/Shamraj.doc>.

374. Шаров Ю. П. Муниципальні послуги : шлях до високої якості : монографія / Ю. П. Шаров, Д. В. Сухінін. – Мелітополь : ВБ ММД, 2008. – 136 с.

375. Шарп Джін. Від диктатури до демократії: концептуальні засади здобуття свободи / Джін Шарп : пер. з англ. Ін-т ім. Альберта Ейнштейна. – Львів : Сполом, 2004. – 83 с.

376. Шварценберг Р.-Ж. Политическая социология / Р.-Ж. Шварценберг. – М., 1992. – Ч. 1. – 121 с.

377. Швец Л. Г. От управления персоналом и кадровой работы – к управлению человеческими ресурсами. Концепция HR-менеджмента / Л. Г. Швец // Государственное и муниципальное управление : ученые записки СКАГС. – 2013. – № 3. – С. 182–191.

378. Шевчук Б. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні / Б. Шевчук // Науковий вісник «Демократичне урядування». – 2012. – Вип. 9.

379. Шедяков В. Технології соціального управління в практиці постсучасності / В. Шедяков // Соціальна психологія. – 2008. – № 6. – С. 25–33.
380. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.В. Шеер ; пер. с англ. – М. : Весть, 1999. –152 с.
381. Шенкаренко О. В. Особливості формування управлінської команди освітньої організації / О. В. Шенкаренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/14.pdf>.
382. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стер. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
383. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента : в 2 т. – Т. 1. / Г. В. Щекин. – К., 1993. – 761 с.
384. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : в 2 т. – Т. 1. / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1992. – 584 с.
385. Щенников С. Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка / С. Ю. Щенников. – М. : Ось-89, 2004. – 288 с.
386. Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления / В. В. Щербина. – М. : МГУ, 1999. – 216 с.
387. Эллюль Ж. Технологический блеф / Ж. Эллюль / Это человек : антология. – М. : Высшая школа, 1995.
388. Эмиров Н. Д. Форсайт-технологии и перспективы их применения в социальной сфере / Н. Д. Эмиров // Вестник ЮУрГУ. – 2012. – № 22. – С. 130–132.
389. Юзьков Л. П. Государственное управление в политической системе развитого социализма / Л. П. Юзьков. – К. : Вища школа, 1983. – 155 с.
390. Юрченко В. Е. Комунікативні технології як механізми взаємодії громадянського суспільства та державної влади / В. Е. Юрченко

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/4/06.pdf>.

391. Юрченко В. Е. Менеджмент новин у ЗМІ як механізм впровадження комунікативних технологій державними установами / В. Е. Юрченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/4/05.pdf>.

392. Ясперс К. Смысл и назначение истории / К. Ясперс ; пер. с нем. – М. : Политиздат, 1991. – 527 с.

393. Ятов К. С. Формирование модели адаптивной реструктуризации управления на предприятии / К. С. Ятов, А. О. Грунвеческая. – М. : ИНФРА-М., 1997. – 194 с.

394. Яцура М. Г. Визначення терміну управлінська технологія / М. Г. Яцура [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc.../Yatsu.pdf>.

395. A White Paper, European Governance, Comission of the European Communities [Electronic resource]. – Access mode : <http://upi.org.ua>.

396. Bateson G. Steps to an Ecology of Mind / G. Bateson. – N.-Y. : Ballantine Books, 1972.

397. Citizens as Partners : OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making / OECD. – Paris Cedex : OECD Publishing, 2001. – 112 p.

398. Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Administration and Development Management. United Nations. – New York, 2007.

399. Focus on Citizens : Public Engagement for Better Policy and Services / OECD. – Paris Cedex : OECD Publishing, 2009. – 322 p.

400. Getting Serious on Client Service : An IPAA Policy Discussion Paper / Institute of Public Administration Australia, November 2011. – 35 p.

401. Kickstarter Basics : Kickstarter 101 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.kickstarter.com/help/faq/kickstarter%20basics>.

402. Kraemer-Mbula E. Innovation and the Development Agenda / E. Kraemer-Mbula, W. Wamae. – OECD Publishing, 2010. – 152 p.
403. Lachaume J.-F. L'administration communale, 2<sup>ème</sup> éd. – Paris : L.G.D.J., 1997. – 249 p.
404. Moreau J. Administration régionale, départementale et municipale / J. Moreau – Paris : Dalloz, 2004. – 222 p.
405. Mitcham C. Thinking Through Technology : The Path Between Engineering and Philosophy / C. Mitcham. – Chicago : University of Chicago Press, 1994.
406. Mitchell R. B. Sources of Transparency : Information Systems in International Regimes / R. B. Mitchell // International Studies Quarterly. – 1998. – V. 42. – № 1. – P. 110.
407. Nevett T. Historical investigation and the practice of marketing / T. Nevett // Journal of Marketing. – 1989. – № 55. – P. 293–298.
408. Osborne D. Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / David Osborne and Ted Gaebler. – Reading, Mass. : Addison–Wesley Pub. Co., 1992. – 405 p.
409. Project Guidelines [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.kickstarter.com/help/guidelines>.
410. The Change Handbook: group methods for shaping the future / edited by Peggy Holman and Tom Devane. – Berrett–Koehler Publishers, Inc., San–Francisco, 1999. – P. 7.
411. The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level / [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy\\_innovation/Strategy\\_Brochure\\_E.pdf](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy_innovation/Strategy_Brochure_E.pdf).
412. Webster's Online Dictionary [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.websters-online-dictionary.org>.

## ДОДАТКИ

Додаток А



УКРАЇНА

## ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

58010, м.Чернівці, вул. М.Грушевського, 1, тел. факс (0372) 55-28-92, E-mail: or@oblrada.cv.ua

01.08.2014 № 14-12/85-723

на \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження Книша Павла Васильовича за темою «Сучасні технології в системі державного управління: теорія, методологія та практика»

Теоретичні, науково-методичні результати дисертаційного дослідження Книша П.В. «Сучасні технології в системі державного управління: теорія, методологія та практика», а саме сучасні технології відбору та підготовки кадрів, технології формування управлінських команд та застосування сучасних психотехнологій з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування знайшли своє відображення в організаційно-правовій і нормотворчій діяльності Чернівецької обласної ради та дозволили вдосконалити процес прийняття, проходження і припинення служби.

Сформовані теоретичні положення, узагальнення та рекомендації щодо формування сучасних управлінських технологій в державному управлінні України, що містяться в дисертаційній роботі також будуть враховані при підготовці пропозицій до Стратегії та Плану заходів реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Голова  
обласної ради

М.І. Гайничеру



**Тернопільський регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій**

вул. Шинкаренка 7, м. Тернопіль, 39000, тел./факс: (0352) 23-69-38, Е-пошта: trc@kryz.gov.ua, www.kryz.gov.ua, ДРНОУ 23590263

13.08.2014 № 157  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Книша Павла Васильовича  
на тему: "Сучасні технології в системі державного управління:  
теорія, методологія, практика"

Видана Книшу Павлу Васильовичу про впровадження результатів його дисертаційного дослідження на тему: «Сучасні технології в системі державного управління: теорія, методологія, практика» у роботі Тернопільського регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (далі – Центр) при розробці навчально-методичних матеріалів щодо підвищення кваліфікації державних службовців.

Пропозиції Книша П.В. враховані при розробці навчальних курсів за програмою короткотермінового тематичного семінару «Модернізація державного управління» для керівників та спеціалістів відповідальних за кадрову роботу в територіальних підрозділах центральних органів виконавчої влади області та місцевих державних адміністраціях», та при підготовці пропозицій Тернопільського регіонального центру до проєктів низки нормативних актів, а саме:

- Плану заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки;
- Державної цільової програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України на 2008-2015 роки.

Аналіз та конкретні пропозиції, що містяться в дисертаційній роботі стосовно сучасних технологій в управлінській діяльності та сучасних умовах розвитку суспільства, були використані при підготовці Методичних рекомендацій з питань запровадження системи управління якістю в місцевих органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Заступник директора Центру



Р.Р. Лоза



**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

ву.л. Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021  
e-mail: teuds@tc.guds.gov.ua

тe.л./факс 52-83-92, 52-51-21  
код СДРПОУ 33539196

*02 березня 2014 № 25*

**ДОВІДКА**

Про впровадження результатів наукових досліджень Книша Павла Васильовича за темою «Сучасні технології в системі державного управління: теорія, методологія та практика». Наукові положення, розроблені Книшем Павлом Васильовичем в рамках його дисертаційного дослідження «Сучасні технології в системі державного управління: теорія, методологія та практика», були використані в діяльності Управління державної служби Головного Управління державної служби України в Тернопільській області, а саме впровадження – Плану заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Аналіз та конкретні пропозиції, наукові положення й висновки, що містяться в дисертаційній роботі будуть враховані при підготовці до впровадження нової редакції Закону України «Про державну службу», також можуть використовуватися для підвищення ефективності діяльності структур державного управління, зокрема, центрів підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, а також для переформатування інституційного дизайну системи державного управління за допомогою впровадження системи сучасних управлінських технологій.

Т.в.о. начальника Управління

**Г.В. МАКАРЕВИЧ**



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



NATIONAL AGENCY OF UKRAINE  
ON CIVIL SERVICE

ЦЕНТР АДАПТАЦІЇ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО СТАНДАРТІВ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

CENTER FOR ADAPTATION  
OF THE CIVIL SERVICE  
TO THE STANDARDS  
OF THE EUROPEAN UNION

вул. Прорізна, 15, Київ-01, Україна 01601  
тел. + 38 (044) 278-36-44; 278-36-22  
E-mail: center@center.gov.ua  
www.center.gov.ua

15, Prorizna Street, 01601 Kyiv, Ukraine  
tel: + 38 (044) 278-36-44; 278-36-22  
E-mail: center@center.gov.ua  
www.center.gov.ua

25.04.14 № 04/94-14

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи здобувача  
кафедри державного управління та місцевого самоврядування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Книша Павла Васильовича

Дана довідка підтверджує, що окремі висновки та пропозиції наукового дослідження за темою «Теоретичні засади формування системи управлінських технологій в державному управлінні України» знайшли своє відображення в організаційно-правовій та нормотворчій діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Представлені висновки та рекомендації, отримані на основі проведеної дисертаційної роботи Книша П.В. виявили необхідний теоретичний, методологічний рівень та практичну значимість, а також враховані при розробці навчально-методичних комплексів з підвищення рівня професійної компетентності керівників державної служби та працівників служб персоналу державних органів, а саме: посібника «Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи» та навчальної програми «Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців з питань взаємодії з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи».

Директор,  
кандидат наук з  
державного управління



М. Канавець

