

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А.С. МАКАРЕНКА МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
працяна правах рукопису

МАСЛЯК МИРОСЛАВА ІГОРІВНА

УДК 351/354:005.591.6]:[008:37]-042(477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
КУЛЬТУРНО-ОСВІТНІЙ АСПЕКТ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Галузь знань «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 М. І. Масляк

Науковий керівник: Кудріна Ольга Юріївна, доктор економічних наук,
професор



Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.028
д.е.н., професор Гавкалова Н. Л.

Харків – 2021

АНОТАЦІЯ

Масляк М. І. Інноваційні трансформації публічного управління: культурно-освітній аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка МОН України, м. Суми, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця МОН України, м. Харків, 2021.

Докорінні зміни, що відбуваються у політичному та соціально-економічному розвитку України під впливом світових процесів (зовнішньо-системних факторів, у першу чергу, поширення глобалізації та європейських стандартів урядування), а також закономірні еволюційні зміни (під тиском внутрішньо-системних чинників), в цілому можна охарактеризувати як коеволюційні трансформації, які набувають нових ознак і потребують урахування і відповідного формалізованого оформлення, що може бути реалізовано в рамках інноваційних реформ публічного управління та адміністрування. З іншого боку, зміни, що відбуваються у культурно-освітньому просторі та впроваджуються у публічному управлінні в рамках реформування та інноваційних модернізацій системи державного урядування в цілому також потребують аналізу і урахування. Відтак, тематика культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління є актуальною і нагальною, як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Дисертаційне дослідження присвячене вирішенню важливого науково-практичного завдання визначення культурно-освітніх характеристик інноваційних трансформацій публічного управління та розроблення рекомендацій з їх практичного впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційних трансформацій системи публічного управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних положень щодо культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління.

Методологічною основою дослідження стали такі *методи*: аналізу і систематизації наукових джерел – при обґрунтуванні наукової гіпотези дослідження; компаративно-декомпозиційного аналізу – при уточненні визначень дефініцій «механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління» та «стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління»; структурно-логічного аналізу – при удосконаленні моделі організаційної культури державної служби України; порівняльного аналізу і узагальнення – при систематизації інструментарію інноваційних трансформацій публічного управління; системного аналізу – при удосконаленні підходу до розроблення механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на основі деталізації його структурних елементів; компетентністний підхід – при удосконаленні теоретико-методичних засад визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління, а також сучасні теорії державного управління, менеджменту, економіки.

Аналіз наукових літературних джерел щодо інноваційних трансформацій публічного управління та систематизація нормативно-правових документів, які регламентують питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого управління й самоврядування, дозволили окреслити прогалини й слабкі місця у регламентуючій підсистемі реформ публічної влади, сформулювати гіпотезу наукового дослідження щодо необхідності впровадження культурно-освітніх аспектів у процесі реформаційних змін публічної влади.

Доведено, що для того, щоб публічне управління змогло виконати свої функції щодо стратегічних орієнтацій українського суспільства, воно має

заснати якісних змін, в основі яких мають бути нові вектори інноваційного розвитку. З одного боку, впровадження інновацій у публічній владі має відповідати основним принципам соціальної модернізації та орієнтуватися на створення умов для самоактуалізації суспільства. З іншого боку, інноваційний розвиток має забезпечувати ефективність діяльності органів державної влади, переорієнтовуючи їх на потреби суспільства і громадян.

Визначення чільного місця культурно-освітньої складової у забезпеченні інноваційних трансформацій публічного управління надало можливість запропонувати напрямки підвищення ефективності публічного управління, у т.ч. рівня якості публічних послуг, завдяки урахуванню та приділенню додаткової уваги до культурно-освітніх змін.

Відзначено, що концепція нового публічного менеджменту ґрунтується на принципах менеджеризації та маркетизації, які спрямовані на зміну культури та поведінки державних службовців, перетворення їх на ефективних менеджерів, які впровадять елементи ринку у публічну сферу.

За результатами дослідження запропоновано удосконалити перспективну 4-х векторну модель організаційної культури державної служби України, яка, на відміну від існуючих, включає: 1) орієнтацію на суспільні цілі і цінності; 2) формування ефективних управлінських зразків поведінки; 3) високий правовий і соціальний статус державних службовців; 4) управління персоналом державних органів шляхом формування і розвитку системи цінностей, найважливішими серед яких є законність, професіоналізм, ініціатива, гласність, неупередженість при виконанні службових обов'язків. Її реалізація на практиці дозволяє враховувати специфіку соціальних процесів, формування традицій, символів шанобливого ставлення до професії державного службовця; розвиток конкурсного середовища як умови зростання професіоналізму службовців; підтримання в якості пріоритетних цінностей професійних знань, умінь, навичок і здібностей і пов'язаної з їх розвитком стабільності становища державних службовців.

Удосконалено підхід до розроблення механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на основі деталізації його структурних елементів в розрізі теоретичного, методологічного і практичного аспектів, реалізація якого, на відміну від існуючих, дозволяє здійснювати перехід від традиційних процедур управління до новітніх (на основі цифровізації) технологій електронного урядування, а також підвищувати ефективність роботи органів влади і самоврядування (у т.ч. рівень якості публічних послуг) завдяки децентралізації повноважень.

Окреслено стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління, до яких віднесено: вектор освіти, вектор культури, вектор науки і практики, вектор технологій, вектор партнерства, вектор мотивації, вектор комунікацій та вектор інформації.

Пропозиції щодо удосконалення теоретико-методичних засад визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління з використанням компетентнісного підходу дозволяють на практиці отримувати інтегральні результати при проведенні реформ на основі посилення мотивації персоналу та інтеграції всіх видів освітньої, професійної й культуротворчої діяльності виконавців.

В роботі дістала подальшого розвитку систематизація інструментарію інноваційних трансформацій публічного управління в частині конкретизації інструментів, принципів, методів, підходів інноваційного кадрового управління, що дозволяє підвищити ефективність публічного управління.

Автором уточнено визначення дефініції «механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління», під яким запропоновано розуміти *комплексну систему управлінського впливу на громадянське суспільство, яка забезпечує реалізацію інновацій у публічному управлінні на основі використання здобутків культурно-освітнього простору з метою досягнення прогресивного ко-еволюційного суспільного розвитку.* Таке розуміння структурно-логічної сутності цього поняття дозволяє більш

чітко визначити місце, роль та значення культурно-освітніх аспектів у трансформаційних процесах у публічному управлінні.

Уточнено визначення дефініції «стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління» під яким запропоновано розуміти такі *комплексні напрямки концептуальних, інституційних, методологічних (у т.ч. інструментальних) та інших інноваційних перетворень у сфері публічної влади, що ґрунтуються на суспільних, освітніх, культурних та загальнолюдських цінностях і спрямовані на забезпечення сталого розвитку країни*. Таке визначення надає можливість приділити додаткову увагу культурно-освітнім змінам у сфері публічного управління.

Авторські пропозиції й рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні, мають практичне значення і можуть бути впроваджені у сфері публічного управління при реалізації адміністративно-територіальної реформи на місцях, а саме: при розробленні стратегій, програм і планів регіонального рівня, а також в системі професійної підготовки фахівців державної служби з метою підвищення ефективності трансформаційних процесів у публічному управлінні та адмініструванні.

Отримані у дослідженні результати оприлюднені на міжнародних конференціях, впроваджені у навчальний процес закладу вищої освіти, а також, пройшли апробацію пропозицій на рівні міських та сільських рад.

Ключові слова: публічне управління, інновації, трансформації, культурно-освітній аспект, стратегічні вектори, механізм, інструментарій, модель.

ANNOTATION

MASLIAK Miroslava. Innovative transformations of public administration: cultural and educational aspect. Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation for getting the degree of Doctor of Philosophy on the specialty number 281 “Public management and Administration”. Sumy State Pedagogical University named after AS Makarenko, Sumy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2021.

Radical changes in the political and socio-economic development of Ukraine under the influence of global processes (external systemic factors, primarily the spread of globalization and European standards of governance), as well as natural evolutionary changes (under the pressure of internal systemic factors), in general, can be described as co-evolutionary transformations, which acquire new features and require consideration and appropriate formalization, which can be implemented in the framework of innovative reforms of public management and administration. On the other hand, the changes taking place in the cultural and educational space and implemented in public administration in the framework of reforming and innovative modernization of the public administration system as a whole also need to be analyzed and taken into account. Thus, the topic of cultural and educational support of innovative transformations of public administration is relevant and urgent, both from a theoretical and practical point of view.

The dissertation research is devoted to the solution of an important scientific and practical task of determining cultural and educational characteristics of public administration innovative transformations and developing recommendations for their practical implementation.

The object of research is the processes of innovative transformations of the public administration system.

The subject of research is a set of theoretical and methodological provisions for cultural and educational support of innovative transformations of public administration.

The methodological basis of research is constituted by the following methods: analysis and systematization of scientific sources – in substantiation of the scientific hypothesis of the research; comparative-decompositional analysis – in clarifying the definitions of the concepts “mechanism of cultural and educational

support of innovative transformations of public administration” and “strategic vectors of cultural and educational support of innovative transformations of public administration”; structural-logical analysis – in improving the model of organizational culture of the civil service of Ukraine; comparative analysis and generalization – in the systematization of the tools for innovative transformations of public administration; systems analysis – in improving the approach to the development of the mechanism of cultural and educational support of innovative transformations of public administration on the basis of detailing its structural elements; competence approach – in improving the theoretical and methodological foundations of determining the strategic vectors of cultural and educational support for innovative transformations of public administration, as well as modern theories of public administration, management, economics.

Analysis of scientific literature on innovative transformations of public administration and systematization of legal documents governing professional training of civil servants and officials of local government and self-government, has allowed to identify gaps and weaknesses in the regulatory subsystem of public reform, to formulate a hypothesis of the research on the need to introduce cultural and educational aspects in the processes of reform changes of public authority.

It is proved that in order for public administration to be able to perform its functions in relation to the strategic orientations of Ukrainian society, it must undergo qualitative changes, which must be based on new vectors of innovative development. On the one hand, the introduction of innovations in public power must comply with the basic principles of social modernization and focus on creating conditions for self-actualization of society. On the other hand, innovative development should ensure the effectiveness of public authorities, reorienting them to the needs of society and citizens.

Defining a leading place of the cultural and educational component in ensuring innovative transformations of public administration provided an opportunity to suggest ways to improve the efficiency of public administration, including the level of public services quality, by taking into account and paying

additional attention to cultural and educational changes.

It is noted that the concept of new public management is based on the principles of managerization and marketization, which are aimed at changing the culture and behavior of civil servants, turning them into effective managers who will introduce market elements into the public sphere.

According to the results of the study, it is proposed to improve the perspective 4-vector model of organizational culture of the civil service of Ukraine, which, in contrast to the existing ones, includes: 1) focus on social goals and values; 2) formation of effective management behavior patterns; 3) high legal and social status of civil servants; 4) personnel management of state bodies through the formation and development of a system of values, the most important of which are legality, professionalism, initiative, transparency, impartiality in the performance of official duties. Its implementation in practice allows taking into account the specifics of social processes, formation of traditions, symbols of respect for the profession of a civil servant; development of the competitive environment as a condition for the growth of professionalism of employees; maintaining as priority values of the professional knowledge, skills and abilities and the stability of the position of civil servants related to their development.

The author improves the approach to developing the mechanism of cultural and educational support of public administration innovative transformations based on detailing its structural elements in terms of theoretical, methodological and practical aspects, the implementation of which, in contrast to existing, allows transition from traditional management procedures to the new (on the basis of digitalization) e-government technologies, as well as increasing the efficiency of government and self-government (including the level of quality of public services) through decentralization of powers.

The strategic vectors of cultural and educational support of innovative transformations of public administration are outlined, which include: vector of education, vector of culture, vector of science and practice, vector of technologies, vector of partnership, vector of motivation, vector of communications and vector

of information.

Proposals for improving the theoretical-methodological foundations for determining the strategic vectors of cultural and educational support for innovative transformations of public administration using a competence-based approach allow obtaining integrated results in reforms based on strengthening staff motivation and integration of all educational, professional and cultural activities.

The systematization of the tools of innovative transformations of public administration in terms of concretization of tools, principles, methods, approaches of innovative personnel management, which allows to increase the efficiency of public management, has been further developed in the work.

The author clarifies the definition of the “mechanism of cultural and educational support of innovative transformations of public administration”, which suggests a *comprehensive system of managerial influence on civil society, which ensures implementation of innovations in public administration based on the use of cultural and educational space to achieve progressive co-evolution of social development*. Such an understanding of the structural-logical essence of this concept allows us to more clearly define the place, role and importance of cultural and educational aspects in the transformation processes in public administration.

The author clarifies the definition of “strategic vectors of cultural and educational support of innovative transformations of public administration” under which proposes to understand such *complex areas of conceptual, institutional, methodological (including instrumental) and other innovative transformations in the field of public power, based on public, educational, cultural and universal values and aimed at ensuring sustainable development of the country*. This definition provides an opportunity to pay additional attention to cultural and educational changes in the field of public administration.

The author’s proposals and recommendations set out in the dissertation research are of practical importance and can be implemented in the field of public administration in the implementation of administrative-territorial reform on the ground, namely: in the development of strategies, programs and plans of the

regional level, as well as in the training of civil service professionals to improve the transformation processes in public administration.

The results obtained in the study were published at international conferences, implemented in the educational process of higher education institutions, and proposals were tested at the level of city and village councils.

Key words: public administration, innovations, transformations, cultural and educational aspect, strategic vectors, mechanism, tools, model.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у періодичних виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

1. Masliak M., Kudrina O. Mechanism of culture and educational support of innovative transformations of public governance. *The scientific heritage*. 2021. VOL 4, No 69 (69). Pp. 29–32. (Budapest, Hungary). *Особистий внесок здобувача: удосконалено механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління та деталізовано його структурні елементи.*

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:

2. Саламатов В. О., Масляк М. І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. Запоріжжя : КПУ, 2020. № 3. С. 238–244. *Особистий внесок здобувача: сформульовано проблеми впровадження інноваційних технологій в публічному управлінні.*

3. Масляк М. І., Кудріна О. Ю. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, Одеса: ПНДІЕІ, 2020. Вип. 19. С. 139–144. *Особистий внесок здобувача: визначено парадигми*

сучасного оновлення системи органів публічної влади, розглянуто новий концепт державного управління.

4. Масляк М. І., Кудріна О. Ю. Інноваційні трансформації публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса: ПНДІЕІ, 2020. Вип. 20. С. 150–156. *Особистий внесок здобувача: визначено напрямки інноваційних трансформацій у публічному управлінні*.

5. Саламатов В. О., Масляк М. І. Стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 21. С. 132–136. *Особистий внесок здобувача: уточнено визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління*.

6. Саламатов В. О., Масляк М. І. Стратегічна карта реалізації елементів механізму інноваційних трансформацій публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 23. С. 107–111. *Особистий внесок здобувача: розроблено стратегічну карту реалізації елементів механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління*.

7. Salamatov V., Masliak M. Competency-based approach to identifying strategic vectors of cultural and educational support for innovative transformations of public management. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 326–329. *Особистий внесок здобувача: конкретизовано стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління*.

8. Масляк М. І. Оцінювання рівня організаційної культури публічних управлінців України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. № 1(71). С. 125–130.

9. Масляк М. І. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України. *Вчені записки Таврійського національного університету*

імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 127–131.

Праці апробаційного характеру:

10. Масляк М. І. До питання критики концепції нового публічного управління. *Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. форуму (Суми, 13-15 вересня 2019 р.). Суми, 2019. С. 51–52.

11. Масляк М. І. Моделювання системи контролю якості в системі публічного управління. *Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Мелітополь, 14-15 січня, 2020 р.). Мелітополь, 2020. С. 73–74.

12. Масляк М. І. Інноваційні інструменти публічного управління. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 25 червня 2020 р.). Суми, 2020. С. 53–57.

13. Масляк М. І. Основні напрями інновацій у системі публічного управління. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали сімнадцятої наук.-практ. міжнародної конф. (Харків, 3-4 червня 2021 р.). Харків, 2021. С. 208–210.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	23
1.1. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління	23
1.2. Культурно-освітній аспект концепції «Нового публічного менеджменту»	50
1.3. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління	73
Висновки до розділу 1	83
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	85
2.1. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України	85
2.2. Оцінювання рівня організаційної культури публічних управлінців України	101
2.3. Оцінювання стану системи підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування в Україні	120
Висновки до розділу 2	135
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	139
3.1. Компетентністний підхід до визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління	139
3.2. Механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління	150

	15
Висновки до розділу 3	164
ВИСНОВКИ	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	169
ДОДАТКИ	191

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Досвід передових країн світу показує, що запровадження інновацій у системі публічного управління забезпечує сталий розвиток усіх сфер життя держави. Система органів публічної влади, зважаючи на тенденції розвитку сучасного суспільства, має ефективно реагувати на виклики та завдання, що викликані як внутрішніми так і зовнішніми чинниками. Інноваційна діяльність дає можливість не лише ефективно відповідати на наявні загрози, а й мінімізувати вплив прогнозованих.

Трансформація сфери публічного управління визначається змістом та інтенсивністю запровадження інноваційної діяльності, а зростання ролі й впливу комунікацій в усіх сферах господарювання в умовах глобалізації окреслює актуальність питань культурно-освітнього забезпечення інноваційних змін публічного управління.

Узагальнення сучасних досліджень вітчизняних науковців (Антонова О.В. [4], Бакуменко В.Д. [7], Баштаник В.В. [8], Білик О.І. [10], Гавкалова Н.Л. [78], Загороднюк О.В. [60], Іщенко М.І. [44], Колот А.М. [51], Костенко А.С. [44], Кравченко С.О. [75], Лукашевська У.Т. [10], Макаренко Е.М. [54], Малюга Л.М. [60], Міщук Є.В. [44], Михненко А.М. [75], Неділько А.І. [81], Никифоров А.Є. [51], Онуфрієнко О.В. [85], Павлов С.С. [90], Панченко Г.О. [92], Поліщук В.С. [95], Руденко О.М. [109], Сивак Т.В. [119], Ткаленко Н.В. [109], Федорчак О.В. [132], Федулова Л.І. [134], Філіпова Н.В. [109], Хачатурян Х.В. [137], Шершньова О.В. [109], Ющенко Л.І. [151], Якименко С. В. [153] та інших), свідчать про наявність значних здобутків щодо вдосконалення сфери публічного управління в Україні взагалі та інноваційної складової публічної діяльності зокрема. Але не достатньо обґрунтованими залишаються питання окреслення культурно-освітніх характеристик інноваційних трансформацій публічного управління,

що впливає на якість надання публічних послуг зокрема й ефективність діяльності органів публічної влади в цілому.

Таким чином, недостатня обґрунтованість сучасних аспектів культурно-освітніх характеристик інноваційних трансформацій публічного управління та недостатній рівень її теоретико-практичної реалізації зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету і завдання.

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

Дисертаційну роботу виконано у межах наукових досліджень, результати дисертаційного дослідження використані при формуванні проміжного звіту з науково-дослідної роботи Науково-дослідного центру Індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України «Моделювання просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні» (ДР № 0120U101128, 2020-2022 рр.), зокрема, запропонований механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на основі деталізації його структурних елементів в розрізі теоретичного, методологічного і практичного аспектів, реалізація якого, дозволяє здійснювати перехід від традиційних процедур управління до новітніх (на основі цифровізації) технологій електронного урядування, а також підвищувати ефективність роботи органів влади і самоврядування (у т.ч. рівень якості публічних послуг) завдяки децентралізації повноважень; участь у розробці госпдогвірної наукової-дослідної роботи (Замовник – Комунальний заклад тростянецької міської ради «Спортивний клуб «Академія спорту») «Проведення аналізу можливих бізнес-ніш розвитку неаграрного сектору у сільській місцевості Тростянецької ОТГ та розробка Програми розвитку малого та середнього підприємництва Тростянецької ОТГ 2021 – 2022» на посаді молодшого наукового співробітника з 09.11.2021 р. по 30.11.2021 р., розділ 5. Перелік завдань і заходів Програми та результативні показники (ДР № 0121U114632, 24.12.2021 р.).

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні

культурно-освітніх характеристик інноваційних трансформацій публічного управління та розробленні рекомендацій з їх практичного впровадження.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити особливості інноваційної діяльності в системі публічного управління;
- розвинути категорійно-понятійний апарат за темою дослідження;
- систематизувати інструментарій інноваційних трансформацій публічного управління;
- удосконалити перспективну модель організаційної культури публічних управлінців України;
- поглибити теоретико-методичні засади визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління з використанням компетентнісного підходу;
- удосконалити підхід до розроблення механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління.

Об’єкт дослідження: процеси інноваційних трансформацій системи публічного управління.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і методичних положень щодо інноваційних трансформацій публічного управління: культурно-освітній аспект.

Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань використано комплекс таких **методів дослідження:** *аналіз і систематизація наукових джерел* (для формування теоретичних засад для визначення сутності «інновації», «інноваційна діяльність»); *компаративно-декомпозиційний аналіз* (для визначення дефініцій «механізм публічного управління» та «механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління» надав можливість уточнити структурно-логічну сутність останнього); *структурно-логічний аналіз* (для формування теоретичних узагальнень та формулювання висновків дослідження);

порівняльний аналіз (з метою співставлення теоретичних визначень понять «інновації», «інноваційна діяльність», для порівняльного аналізу проблем інноваційного розвитку сфери публічного управління, для оцінювання рівня організаційної культури публічних управлінців); *узагальнення* (для формування висновків щодо проблеми дослідження); *системний аналіз* (у дослідженні складових іноваційної діяльності, організаційної культури публічного управління), а також сучасні теорії державного управління, менеджменту, економіки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

удосконалено:

– перспективну 4-х векторну модель організаційної культури державної служби України, яка, на відміну від існуючих, включає: 1) орієнтацію на суспільні цілі і цінності; 2) формування ефективних управлінських зразків поведінки; 3) високий правовий і соціальний статус державних службовців; 4) управління персоналом державних органів шляхом формування і розвитку системи цінностей, найважливішими серед яких є законність, професіоналізм, ініціатива, гласність, неупередженість при виконанні службових обов'язків, що дозволяє враховувати специфіку соціальних процесів, формування традицій, символів шанобливого ставлення до професії державного службовця; розвиток конкурсного середовища як умови зростання професіоналізму службовців; підтримання в якості пріоритетних цінностей професійних знань, умінь, навичок і здібностей і пов'язаної з їх розвитком стабільності становища державних службовців;

– підхід до розроблення механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на основі деталізації його структурних елементів в розрізі теоретичного, методологічного і практичного аспектів, реалізація якого, на відміну від існуючих, дозволяє здійснювати перехід від традиційних процедур управління до новітніх (на основі цифровізації) технологій електронного урядування, а також

підвищувати ефективність роботи органів влади і самоврядування (у т.ч. рівень якості публічних послуг) завдяки децентралізації повноважень;

– теоретико-методичні засади визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління з використанням компетентнісного підходу, реалізація яких, на відміну від існуючих, на практиці забезпечує досягнення інтегральних результатів у проведенні реформ на основі посилення мотивації персоналу та інтеграції всіх видів освітньої, професійної й культуротворчої діяльності виконавців;

дістали подальшого розвитку:

– систематизація інструментарію інноваційних трансформацій публічного управління в частині конкретизації інструментів, принципів, методів, підходів інноваційного кадрового управління, що дозволяє підвищити ефективність публічного управління;

– визначення дефініції «механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління», під яким запропоновано розуміти *комплексну систему управлінського впливу на громадянське суспільство, яка забезпечує реалізацію інновацій у публічному управлінні на основі використання здобутків культурно-освітнього простору з метою досягнення прогресивного ко-еволюційного суспільного розвитку*, що дозволяє більш чітко визначити місце, роль та значення культурно-освітніх аспектів у трансформаційних процесах у публічному управлінні;

– визначення дефініції «стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління» під яким запропоновано розуміти такі *комплексні напрямки концептуальних, інституційних, методологічних (у т.ч. інструментальних) та інших інноваційних перетворень у сфері публічної влади, що ґрунтуються на суспільних, освітніх, культурних та загальнолюдських цінностях і спрямовані на забезпечення сталого розвитку країни*, що надає можливість

приділити додаткову увагу культурно-освітнім змінам у сфері публічного управління.

Практичне значення дослідження полягає у спрямованості його результатів на вирішення важливого завдання підвищення ефективності трансформаційних процесів у сфері публічного управління при розробленні стратегій, програм і планів регіонального рівня, а також в системі професійної підготовки фахівців державної служби. Зокрема, при розробленні «Стратегії розвитку Тростянецької міської територіальної громади до 2027 р.» в межах проведеного SWOT-аналізу з застосуванням компетентнісного підходу обґрунтовано та сформовано ключові аспекти розвитку малого та середнього бізнесу (Стратегічний напрямок 1 «Інвестиційно-приваблива громада з експортно-орієнтованим бізнесом»), було застосовано запропонований компетентнісний підхід до визначення стратегічних цілей, послідовне виконання яких, дозволить створити нові конкурентні переваги та відкрити нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу на території Тростянецької громади, що дозволило передбачити дієві інструменти «Програми розвитку малого та середнього бізнесу» (Довідка № 986 від 24.05.2021 р.); при реалізації моделі організаційної культури державної служби в діяльності Попівської сільської ради Конотопського району Сумської області (Довідка № 02-25/1673 від 14.05.2021 р.), реалізація на практиці дозволяє врахувати специфіку соціальних процесів, формування традицій, символів шанобливого ставлення до професії державного службовця, розвиток конкурсного середовища як умови зростання професіоналізму службовців, підтримання в якості пріоритетних цінностей професійних знань, умінь, навичок і здібностей пов'язаної з їх розвитком стабільності становища державних службовців; Рекомендації щодо посилення мотивації персоналу впроваджені в діяльність Харківської Громадської організації «Всеукраїнське студентське братство «Еліта націй»» (довідка від 19.05.2021 № 321/5).

Результати дослідження впроваджені в навчальний процес Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (Довідка №1162/1 від 19.04.2021 р.) при викладанні дисциплін «Публічна служба», «Технології публічного управління» за освітньою програмою зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Особистий внесок здобувача. Усі наведені в дисертації результати отримані авторкою самостійно. Авторський внесок у спільних публікаціях зазначений.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні положення та результати проведеного дослідження апробовані на міжнародних конференціях: «Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (Суми, 2019); «Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації» (Мелітополь, 2020 р.); «Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток» (Суми, 2020); «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2021).

Публікації. Основні наукові положення дисертаційного дослідження опубліковано в 13 наукових працях (із них – 6 одноосібних): 8 статей у наукових фахових виданнях України; 1 публікація у закордонному періодичному науковому виданні, 4 матеріалів апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 4,75 друк. арк., із них особисто здобувачці належить 3,25 друк. арк.

Структура дисертації. Дисертація складається з анотацій (українською і англійською мовами), вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списків використаних джерел та додатків. Дисертація містить 8 таблиць та 12 рисунків, 177 літературних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 204 сторінки (8,5 авт. арк.), із них 164 – основного тексту (6,8 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління

Досвід передових країн світу з високими темпами економічного зростання та стійким соціально-економічним розвитком свідчить, що джерелами їх досягнення є активні інновації в системі державного управління, впровадження високих технологій та інноваційна діяльність в економічній сфері. Як бачимо, інновації в системі державного управління є одним із успішних чинників розвитку передових країн світу.

Тенденції та чинники, що мають вирішальний вплив на розвиток сучасного суспільства, зумовлюють необхідність швидкого та всебічного оновлення системи державного управління, державної служби та економіки шляхом впровадження великої кількості державних та адміністративних інновацій. Ці нововведення повинні стосуватися системи аналізу; стратегічного планування державної політики; прогнозування державної політики; середньострокове прогнозування та бюджетне планування; внутрішній контроль та аудит за показниками сучасного світу; функціональна перевірка центральних та місцевих органів виконавчої влади; прозорість, відкритість, гласність з боку влади; єдині стандарти управління персоналом в органах влади [19, с. 31 – 32].

З урахуванням теорії зміни парадигми, запропонованої Т. Куном у 1968 р., процес трансформації основних компонентів державного управління під впливом демократизації держави і суспільства та інших обставин трансформується в принципово нову концепцію – формування державно-

адміністративної системи, що характеризується передачею значної кількості функцій від держави до суспільства, поступовим набуттям статусу суб'єкта керівництва, виховання та організації «знизу» (людина – суспільство – держава) адміністративної діяльності. Результатом цього процесу є формування та утвердження нової парадигми в державному управлінні. Вона суб'єктивно-об'єктивна і формується на основі широкої взаємодії держави і суспільства, соціальної структуризації суспільства через оновлену систему формальних і неформальних інститутів, необхідних для задоволення інтересів і потреб громадянина держави і в цілому суспільства.

В. Бакуменко та С. Попов зазначають, що ця складова концептуально відображає теоретичні засади про якісні загальносуспільні зміни з урахуванням сучасних завдань реалізації нової політики державного управління та ґрунтується на логічному поєднанні синергетичної концепції, сукупності найвагоміших підходів [7, с. 621]:

- глобалізаційного,
- інформаційного,
- соціального,
- європеїзаційного,
- ситуативного,
- сталого розвитку,
- циклічно-генетичній теорії.

Основним елементом інноваційної парадигми розвитку державного управління є управлінські інновації. Існуюча система державного управління, заснована на інноваціях, гарантує ефективність функціонування підприємства навіть за несприятливих кризових умов.

Відповідно до пункту 4 порядку денного п'ятої сесії ООН (Нью-Йорк, березень 2006 р.), який включав тему «Інновації в управлінні», визначено чотири види інновацій в державному управлінні:

- 1) створення інновацій (оновлення або створення нових установ чи організацій);

- 2) організаційні інновації (нові процедури, методи управління);
- 3) інновації у формі підвищення якості публічних послуг;
- 4) концептуальні інновації (нові форми управління як участь населення).

Управлінські інновації визначають зміст та інтенсивність трансформації державного управління; їх відрізняє від організаційних змін те, що вони є більш цілеспрямованими, свідомими та системними, тягнуть за собою значні трансформації та обов'язково орієнтовані на практичне використання, тобто інституційні зміни [73, с. 622 – 623].

Інноваціями в державному управлінні можуть бути нові або модифіковані організаційні структури, фінансові, інформаційні, правові та інші механізми контролю суспільного розвитку, а також підходи до взаємодії органів влади з громадськістю та економікою. Аналіз сучасного стану розвитку системи державного управління свідчить про необхідність її переведення в інноваційний тип, особливо через низку негативних тенденцій:

- невідповідність інституційної структури апарату державного управління потребам суспільства, економіки та внутрішнім і зовнішнім пріоритетам держави;

- високі витрати державного управління, їх недостатня підконтрольність;

- сучасна структура державного сектору обмежує можливості економічного, соціального та людського розвитку;

- відсутність висококваліфікованих спеціалістів в органах державної влади; недостатнє застосування результатів наукових досліджень у формуванні та реалізації державної кадрової політики;

- високий рівень корупції в органах влади; низька конкурентоспроможність країни, зокрема щодо якості державних інституцій, внутрішньої та зовнішньої безпеки;

- відсутність інформації про відповідну практику (відсутність інформації про стан науково-методичного забезпечення діяльності органів

влади); бюрократичні перепони на шляху впровадження інновацій в державну систему України;

- низький рівень задоволеності громадян роботою органів влади; депопуляція, старіння населення, бідність, еміграція кваліфікованих робітників за кордон, маргіналізація підготовлених кваліфікованих робітників;

- приватизація більшості промислових компаній та підприємств, поділ на паї сільськогосподарських угідь [69].

Ці та інші проблеми визначають сучасний стан державного управління та необхідність його модернізації та наукового перегляду його концептуальних підходів. Як показує світова практика, інноваційний розвиток системи державного управління сам по собі є необхідною складовою ефективного політичного розвитку країни та суттєвим елементом конкурентоспроможності національної економіки та всіх інших сфер суспільства.

Основні принципи інноваційного розвитку, що презентують ідеологічно-демократичну основу публічного управління [43, с. 126]:

- партнерства та співробітництва (взаємозв'язок та участь громади у процесі вироблення політики і її реалізації);
- взаємоузгодженості інтересів (органів влади різних рівнів, бізнесу та громадських структур);
- рівноправності;
- цільової орієнтації;
- системності;
- адаптивності;
- відкритості влади щодо громадського контролю;
- субсидіарності (розмежування сфери компетенції публічних органів влади різних рівнів із відповідним зменшенням ролі держави).

Сучасні державно-управлінські джерела поняття «інновація» та «інноваційна діяльність» трактують по різному. Одним із найбільш формальних і відповідальних з точки зору уряду є тлумачення, запропоноване Національним стандартом, відповідно до якої інноваційна діяльність дозволяє створювати та впроваджувати інновації. Г. Атаманчук дотримується думки, що постійне оновлення системи державного управління має бути єдиним за системним принципом [81, с. 14].

Соціальна детермінація інновацій в управлінській сфері сучасної України визначається не лише потребами соціальних трансформацій суспільства, а й можливостями системи державного управління. Інноваційний потенціал державних процесів є фактором ресурсного обмеження реформ управління цією сферою, що включає організаційну, кадрову, ціннісно-орієнтовану складові. Цей потенціал безпосередньо пов'язаний з інноваційним потенціалом всього українського суспільства. Якісні і кількісні характеристики нововведень, як об'єктів інноваційної політики, приречені можливостями самого нововведення і інноваційним потенціалом суспільства, що є початковою умовою інноваційного процесу, зокрема у сфері державного та публічного управління. Проектування реформ спрямованих на впровадження інновацій, визначення їх напрямків та завдань без урахування зазначених ресурсних обмежень призведе до утопічності інноваційних проектів у зазначеній сфері.

За визначенням Х. Хачатурян, інноваційний потенціал як поняття є відображенням сфери державного управління, що створює умови для інноваційних змін. На практиці інноваційний потенціал проявляється у підтримці кількох компонентів, у тому числі компонентів державного управління із зовнішніми складовими для цієї сфери. Ці складові спрямовують інноваційний потенціал на функціонування та розвиток українського суспільства загалом та окремих сфер життя зокрема. Відтворення інноваційного потенціалу залежить від здатності акумулювати в межах інноваційного процесу найважливіші ресурси і від відповідності

завдань інноваційної сфери інтересам суб'єктів управління. Інноваційний потенціал, як сукупність ресурсної, результативної і внутрішньої складових визначається через сумарний показник – обсяг упроваджених управлінських інновацій, ефективність управлінської діяльності що до завдань розвитку суспільства та низку конкретних показників самого публічного управління внутрішньо системного характеру. Розподіл ресурсних компонентів інноваційного потенціалу залежить від його структури. Ресурсний компонент характеризує перспективні можливості використання окремих видів управлінських ресурсів відповідно до цілей інноваційного процесу в державному управлінні. Продуктивна сторона відображає результат реалізації наявної можливості, реально актуальний інноваційний результат змін у системі державного управління, що є результатом інноваційного процесу. Його можна охарактеризувати як рівень досягнутого потенціалу, який визначається системно-внутрішніми властивостями державного управління, що визначають можливості реалізації інноваційних потенціалів. Це функціонує як свого роду пропускна здатність державного управління щодо кількості та якості управлінських інновацій, які можуть бути об'єктивно реалізовані за даних обставин. Визначення ефективної складової базується на кількісних та якісних характеристиках управлінських інновацій, що формують трансформаційний процес у державному управлінні. Кількісні характеристики визначаються охопленням складових системи державного управління та інтенсивністю інноваційного процесу. Якісні показники характеризуються глибиною лідерських інновацій та показниками інноваційного рівня – пов'язаних з інноваційними технологіями, організаційними інноваціями, інноваціями в управлінні персоналом [137, с. 161 – 162].

Сьогодні відомо п'ять поколінь інноваційного процесу та різноманітні підходи щодо їх структурування, зокрема і тих, які стосуються соціальних нововведень. Перше покоління базується на розробленому А. Пригожиним класичному підході інноваційного процесу, який відображає системний

зв'язок інноваційного знання як джерела інновацій і практики протягом усього життєвого циклу інновації. Характерним для інших поколінь є те, що джерелами інновацій є практичні потреби. Щоб концептуально зобразити загальну природу інновацій у державному управлінні, слід використовувати класичне покоління інновацій за умови повного забезпечення державного управління інноваційними можливостями та ресурсами [81, с. 14].

Розвиток теорії та практики публічного управління ґрунтується на еволюції сукупності теорій соціального управління, з-поміж яких основними стали концепції:

- адміністративного менеджменту (розробник А. Файоль, 1885–1920 рр.), яка визначає п'ять загальнообов'язкових функцій управління організацією (планування, організація, розпорядництво, координація і контроль) та 14 загальних принципів управління (поділ праці, застосування влади, ієрархія, порядок, дисципліна, єдиноначальність, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, централізація низки взаємодій, винагорода персоналу, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух);

- «людських відносин» (засновник Е. Мейо, 30-і рр. ХХ ст.), яка продуктивність праці розглядає більш залежною не тільки від розміру оплати праці, а і від упровадження нормальних людських відносин «керівник – підлеглий», міри задоволеності працівників результатами своєї праці та міжособистісних стосунків у колективі. Ця концепція набула розвитку в теоріях лідерства, стилів керівництва та різноманітні моделі ефективного впливу керівника на підлеглих (К. Левін, Р. Стогділ, Р. Лайкерт, Ф. Фідлер та інші), які, зокрема є цінними для забезпечення якісної підготовки Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації».

Також визнаними у теорії та практиці публічного управління є:

- емпірична концепція управління (розробник П. Друкер, 1950–1960 рр., як систематизоване вчення про управління, теорію цільового управління та теорію трудового колективу), яка визначає менеджмент як професійну

діяльність, навчальну дисципліну та організацію ефективного управління соціальними об'єктами;

– нова концепція науки управління (або «кількісний» менеджмент, засновники П. Акофф, Д. Екман, Ч. Хитч та інші, 1960–1970 рр.), де методи системного та ситуативного аналізу, економетрики, програмування, дослідження операцій, програмно-технічні засоби розглядаються як інструменти обґрунтування прийняття управлінських рішень. Ці методи поступово поширюються у теорії та практиці державного (публічного) управління;

– системна концепція науки управління (засновники Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзнік та інші, 1970–1980 рр.), де організація розглядається як відкрита соціальна система, яка постійно пристосовується до змін зовнішнього середовища (соціально-економічних, політичних, правових, ринкових та інших факторів). При цьому життєспроможність організації визначається ступенем співробітництва її працівників, їх задоволеності, що є достатньою для забезпечення гарантованого організаційного розвитку. Ця концепція є першорядною для управління нововведеннями у системі публічного управління;

– концепція розвитку організаційної культури (засновники У. Оучі, Е. Шайн, Ф. Харіс, В. Сате та інші, 1980–1990 рр.), яка інтегрує системні, поведінкові, соціокультурні та інші аспекти організації [6, с. 23].

Можна виділити вісім основних напрямів інновацій в системі публічного управління (рис. 1.1):

1. Заміна авторитарного стилю управління, що ґрунтується насамперед на інтересах своїх суб'єктів, на управління у взаємодії, що першочергово орієнтується на інтереси об'єкта. Така модель має назву менеджмент участі, що характеризує не управління, а участь в управлінні.

2. Набуття органами державної влади статусу суб'єктів соціально орієнтованих ринкових відносин, що стимулює ринкову орієнтацію

управління та призводить до ліквідації монополістичного становища органами влади.

3. Конституювання, як основний управлінський принцип суверенітету людини як громадянина і суб'єкта соціально-економічних відносин.

4. Заміна бюрократичних механізмів на механізми ринкової орієнтації в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

5. Зміна пріоритетів управлінського процесу. В ході запровадження інновацій, пріоритет із дотримання правилі процедур зміщується на орієнтацію на цілі та місію, пов'язані із забезпеченням соціального ефекту діяльності органів публічного управління.

6. Запровадження упереджуючого характеру управління. Ця інновація призводить не до боротьби із проблемою, як це було раніше, а до її прогнозування та попередження.

7. Заміна критеріїв ефективності, в ході якої відбувається перехід від затратного принципу до результативного. Головним результатом діяльності органів публічного управління внаслідок цього нововведення має стати задоволення інтересів споживачів.

8. Зміна механізмів контролю, в результаті якої пріоритет мають отримати зовнішні, громадські форми контролю над внутрішніми, бюрократичними. Дані напрями обумовлені переорієнтацією державного управління на регулювання процесів соціальної модернізації та становлення соціально орієнтованих ринкових відносин [108, с. 160].

Основою управлінської складової інноваційної діяльності в державному управлінні є процес управління досягненням інноваційних цілей, результати інноваційного процесу. Основним процесом є технологія або модель раціонального прийняття та реалізації рішень. Він є основоположним не тільки в теорії рішень, а й в управлінні урядом, проектами та інноваціями. Зміст цієї технології залежить від складності та масштабу якісних змін у системі державного управління, їх тривалості та невизначеності управлінської ситуації. Для управління інноваціями середньої та високої

складності слід використовувати методологію стратегічного управління. У такій стратегії рішення позначаються ієрархією взаємопов'язаних стратегій і програм, і їх реалізація придатна для використання проектними рішеннями. Результати стратегічного аналізу найбільш впливових внутрішніх та зовнішніх факторів визначатимуть орієнтири розвитку системи публічного управління і складатимуть підґрунтя для вибору інноваційної стратегії найвищого рівня, яка відобразить напрями оновлення ефективності органів публічного управління, визначатиме конкретні нововведення та стратегічні одиниці інноваційних змін відповідних органів. Ця стратегія служить орієнтиром для побудови стратегії нижнього рівня, а стратегія нижнього рівня — засобом виконання першої стратегії. При такому підході стає можливим реалізувати принцип «від абстрактного до конкретного». У разі поширених нововведень у державному управлінні можна обмежитися програмно-орієнтованим чи загальноприйнятим рішенням [81, с. 15].



Рис. 1.1. Напрями інновацій в системі публічного управління

Джерело: автором за матеріалами [108]

В основі компонента безпеки лежить інноваційний ресурс, ступінь зрілості якого є визначальним для успішного впровадження інновацій у

державному управлінні. Допоміжний компонент повинен мати ряд інноваційних ресурсів і навичок. Одним із найважливіших є кадровий ресурс з інноваційно-орієнтованою освітою та відповідними професійними кваліфікаціями, вміннями та навичками, що розвиває стратегічне мислення. Велике значення для інноваційної діяльності державного управління мають матеріальні ресурси (необхідне обладнання, матеріали, приміщення) та фінансові ресурси (як у країні, так і за кордоном) [81, с. 15].

Для ефективного запровадження інновацій відіграють роль інформаційно-інтелектуальні ресурси на напрацювання та підготовку яких необхідно звертати особливу увагу, адже саме від них залежить успішне впровадження інновацій у сфері органів публічного управління. Тут слід звернути особливу увагу на інтелектуальну складову цього ресурсу, його інноваційну силу, його зв'язок із світовими розробками в цій галузі та теоретичними розробками в суміжних галузях. Тут потрібен особливо відповідальний і жорсткий підхід до проблеми академічної чесноти, яка має сприяти ефективним дослідженням і розробкам, які мають послужити теоретичною основою для впровадження інновацій в адміністративну практику. При недотриманні цих принципів впровадження інновацій також зміниться тиражування цього процесу, що значно сповільнить роботу цих органів та знизить їх ефективність. Інформаційно-інтелектуальні ресурси включають інноваційні розробки, раціональні пропозиції, нормативно-правові вказівки, науково-методичні рекомендації, аналітичні огляди передового досвіду впровадження інновацій на національному та міжнародному рівні, участь у різноманітних наукових конференціях, круглих столах, монографії, дисертації [63].

Суттєвими складовими проектування системи управління персоналом державного управління як прояву інновацій є впровадження нових механізмів, стандартів і процедур управління людськими ресурсами на державній службі та зміцнення інституційної спроможності державної служби.

Перша складова може реалізовуватися через запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час відбору на державну службу, оцінювання службової діяльності та просування по службі державних службовців; забезпечення зв'язку між результатами оцінювання та службової діяльності державних службовців та подальшими проходженнями державної служби; оновлення змісту діяльності служб персоналу державного органу чи органу місцевого самоврядування та посилення їх стратегічної ролі.

Другий компонент може реалізовуватися через наукове забезпечення розвитку системи державної служби, визначення методів і механізму модернізації державної служби відповідно до:

- 1) стандартів роботи ЄС;
- 2) посилення інституціональної спроможності служб персоналу органів виконавчої влади;
- 3) надання правової, консультативної, методичної, організаційної та іншої допомоги органам виконавчої влади з питань модернізації державної служби на інноваційних засадах управління персоналом з урахуванням міжнародного досвіду.

При цьому важливою умовою виступає дотримання ряду принципів, що характеризуються інноваційністю:

- проводити підбір персоналу відповідно до професійно-ділових та морально-етичних якостей;
- постійної уваги до розвитку кадрів, їх підготовки й підвищення кваліфікації;
- створення ефективної системи резерву кадрів, оновлення і стабільність керівних кадрів, наступність кадрів, поєднання досвідченого та молодого перспективного керівництва;
- вивчення молодих кадрів на практичній роботі, оцінка їх діяльності за результатами і методами роботи.

Інноваційна система управління персоналом в системі публічного управління та підходи до її реалізації повинні ґрунтуватися на новітніх фундаментальних принципах управління персоналом. Серед таких, варто виокремити підбір службовців, які найкраще відповідають посаді для виконання тих чи інших посадових інструкцій, дієве використання матеріального стимулювання, реалізація необхідної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, використання методів наукового аналізу при визначення можливостей вирішення поставлених задач [41].

Основним ресурсом інноваційних перетворень є безпосередньо людина – державний службовець, її особистісні характеристики, компетентність, професіоналізм, креативність, мотивація діяльності. Впровадження інновацій як стратегії розвитку державного управління висуває на перший план інформаційно-креативні аспекти роботи державного службовця. До них належать моделювання проектування, науковий пошук, евристичні аспекти тощо. У сучасних умовах суттєво зростає особистісна складова лідерських інновацій. Це відбувається не тільки тому, що зростає важливість прийнятих управлінських рішень, а й тому, що умови прийняття та реалізації управлінських рішень пов'язані з невизначеністю. Все рідше постає можливість приймати відповідні рішення на основі шаблону або прикладу. Ситуації часто вимагають креативних, унікальних рішень. Якщо за умов адміністративної системи державного управління працівник був знеособленим втіленням управлінської функції, то в умовах гнучких інноваційних систем управління головну роль у функціонуванні організаційних структур відіграють його індивідуальні творчі здібності. Відповідно, існує прямиий зв'язок між якостями керівника та підготовкою інноваційного потенціалу державного управління, в якому особистісному розвитку державного службовця надається соціальний вимір. Здійснюючи інноваційну діяльність, менеджер має можливість зберегти і проявити свою індивідуальність як закономірність і необхідність його навчання і розвитку.

Основним механізмом мобілізації кадрових ресурсів інноваційного потенціалу державного управління є впровадження сучасних систем управління персоналом, особливого виду управлінської діяльності, спрямованої на організацію діяльності працівників державного управління. Управління персоналом забезпечує підвищення ефективності управлінської діяльності, суспільствоорієнтовану спрямованість роботи органів державного управління та впровадження в державне управління принципів ринкової економіки, у тому числі принципу конкурентоспроможності.

Головним напрямом розвитку інноваційного потенціалу публічного управління є комплекс управлінських заходів щодо розвитку людського ресурсу в органах влади. До нього відносимо такі управлінські діяльності:

- визначення потреби щодо персоналу системи публічного управління;
- добір якісного і кількісного складу працівників з їх подальшою розстановкою відповідно до функцій органу публічного управління;
- стратегічні та оперативні питання кадрової політики;
- підготовка і перепідготовка персоналу, атестація персоналу, планування ділової кар'єри, адаптація персоналу до змін в функціональному імперативі публічного управління;
- формування корпоративної культури державного службовця; постійна робота над системою мотивації персоналу.

Інноваційна модель гуманістичного управління містить ряд пріоритетів, серед яких можна виокремити формування корпоративної культури державної служби та кожного органу системи державного управління; створення умов для професійного зростання, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та самоактуалізації службовця; підвищення творчої і організаторської ролі управлінців у здійсненні функцій органів влади; гнучке і адаптивне використання людських ресурсів у процесі формування системи публічного управління [163, с. 163 –165].

Використання системного підходу до управління персоналом органів публічного управління надає можливість асоціювати його з системою, що включає до свого складу сукупність адміністративної, технічної та індивідуально-культурної підсистем, взаємозалежних та взаємодіючих між собою. Відповідно до цього управління персоналом складається із його планування, постановки перед службовцями відповідних завдань, застосування індикаторів оцінки отриманих результатів діяльності та контролю виконання завдань. За цих умов управління персоналом включає у себе ефективну кадрову політику, забезпечення співробітництва між членами колективу, покращення їхнього інформаційного забезпечення, мотивацію, організацію підвищення кваліфікації та інші складові роботи менеджера.

Ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких сучасних принципів управління персоналом [41]:

- системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації;
- раціональне формування трудового потенціалу;
- відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників;
- відкритість інформації щодо мети діяльності установи і очікуваної трудової поведінки робітників;
- окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу;
- цілеспрямованість напрямків розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку, оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління згори до низу;
- актуалізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації їхнього трудового потенціалу.

Найважливішими можливостями в органах публічного управління А.А. Попок та С.А. Попок визначають сформовані внутрішні передумови для

здійснення інноваційної діяльності. До таких передумов дані науковці відносять попередній та поточний досвід успішного впровадження нововведень та їх поточне використання; інноваційні ресурси доцільні використання у майбутньому; мотиваційних механізм для стимулювання праці потенційних впроваджувачів інновацій; інноваційна культура, відкритість органів публічного управління до змін та достатня кількість інноваційно-активних службовців, їх частка має складати 15% – 20%. На думку цих же вчених особливе значення для інноваційної діяльності у системі публічного управління мають види та способи супроводу інноваційної діяльності, до яких вони відносять: навчання, дослідження, міжособистісну комунікацію, методологічне забезпечення, технологічне забезпечення, міжорганізаційний супровід, зворотній зв'язок [101, с. 15 – 16].

Управління проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування концепції проектного менеджменту надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя, у тому числі й публічне управління. Проте на сьогодні інструменти проектного менеджменту все ще не знайшли широкого застосування в органах влади.

Для багатьох органів державного управління проектний метод залишається доволі невідомим напрямом у методиці управління. Більшість з них усе ще віддають перевагу традиційним підходам в управлінні. Вони використовують або застарілі командно-адміністративні методи управління, або поодинокі новітні підходи функціонального менеджменту. Щодо перших командно-адміністративних методів управління, то вони припиняють своє існування, проте залишаються домінуючими в управлінні в установах органів влади. Щодо других методів функціонального менеджменту, то вони є прерогативою управління новостворених чи реорганізованих підприємств.

Новаторське тлумачення передбачає розуміння проекту як елементу, фрагмента, етапу у виконанні певних програм, самодостатнього управлінського рішення господарського, фінансового характеру. Таке

значення терміна «проект» сприймається як нове. Воно передбачає не пропозицію, що допускає зміни, альтернативи, уточнення, а конкретне завдання, обмежене визначеними рамками в просторі і в часі, рівнем фінансування тощо.

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 їх реалізації (вирішення проблеми) та результати, що здобуваються в процесі реалізації проекту. Виділяють чотири фази проекту, що послідовно чергуються протягом його життєвого циклу [144]:

- 1) концепція проекту (формування задуму (ідеї), постановка завдань);
- 2) розробка та підготовка проекту;
- 3) реалізація проекту;
- 4) закінчення проекту.

Кожна з зазначених фаз впровадження проекту характеризується набором елементів та технологією виконання.

Загальна технологія управління проектом залишається відносно стабільною і охоплює: 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.

Викладене становить особливий інтерес щодо можливостей та потенціалу застосування технологій управління проектами в державному управлінні. Залежно від масштабу завдань, що вирішуються на рівні держави,

можуть упроваджуватись мегапроекти, мультипроекти чи монопроекти. Глобальні реформи в державі чи суспільстві найбільш доцільно проводити на базі концепції мегапроекту, який включає програми з багатьма взаємопов'язаними проектами, об'єднані загальними цілями, виділеними ресурсами та часовими рамками. Ці програми мають макроекономічний характер і можуть бути міжнародними, національними, міжгалузевими та галузевими. Менш масштабні проблеми можуть формулюватися як мультипроекти, що являють собою комплексні програми чи проекти. І нарешті, різні інноваційні та інвестиційні проекти можливо реалізовувати як монопроекти, що мають чітко визначену мету (кінцевий стан), ресурси, терміни завершення, інші кількісні та якісні характеристики. На основі концепції управління проектами можна розробляти проекти щодо будьяких сфер державного управління. У політичній сфері – це проекти законодавства та правового регулювання, удосконалення інституту влади, доктрини оборони та безпеки тощо. В економічній – проекти приватизації, реформування та створення нових підприємств; проекти розвитку паливно-енергетичних систем; створення екологічних систем регіонів та галузей; проекти демонополізації, розвитку приватного сектора; проекти оздоровлення фінансової системи тощо. У соціальній сфері – проекти страхування та соціального забезпечення, проекти забезпечення житлом, пенсійні проекти. Не менш важливими є освітні проекти, проекти охорони здоров'я та медичного обслуговування, проекти подолання технологічної відсталості та багато інших. Кожний із названих проектів є щонайменше мультипроектом, а то й мегапроектом і потребує застосування інструментів проектного менеджменту [105].

Головними аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері публічного управління можна вважати наступні:

– розробка та втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх 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, починаючи з освіти, науки та медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом;

– методи та інструменти проектного менеджменту у професійному управлінні 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 застосування;

– на основі управління проектами можна ефективно вирішити проблему контролю (причому як з боку державних органів, так і з боку громадськості) термінів і особливо витрат;

– результати робіт у контексті управління проектами мають бути конкретними і бути не просто продуктом, а системою цілей, яких необхідно досягти в процесі виконання проекту, що значно посилює можливості практичного використання методології та методів управління проектами;

– при реалізації програм у державній сфері досить часто задіяні багато структур та органів; неможливість нормальної координації між ними може повністю паралізувати хід робіт; механізми управління проектами дають змогу вирішити цю проблему;

– існує коло проблем, які або майже неможливо, або вкрай непродуктивно вирішувати в рамках стандартних структур та управлінських технологій; у цих випадках управління проектами може виявитися незамінним;

– методи управління проектами є гнучкими, їх можна застосовувати у будь-яких організаціях і при цьому гармонійно коригувати 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 утрудненим;

– 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 включити у структуру проекту необхідні та достатні завдання;

– проектний підхід надає можливість здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проекту за єдиним основним критерієм для отримання узагальненої оцінки ефективності діяльності органу державної влади в певній проблемній сфері;

– управління проектами веде до отримання «готового продукту» - кінцевого результату, за яким визначається ступінь задоволення потреб громадян;

– управління проектами використовує стратегію цільового раціонального розподілу та використання проектних ресурсів за критерієм максимізації з метою ефективного управління ними;

– за допомогою проектного підходу здійснюється зворотний зв'язок з населенням країни, що дає змогу оцінити діяльність органу державного управління безпосередньо громадянами держави [105].

Однією із інновацій у публічному управлінні сучасної України є запровадження нового публічного менеджменту. Дана концепція стала свого роду відповіддю на кризові явища в управлінні державою, побудованої на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, стабільності організації державної служби. Новий публічний менеджмент як системна

композиція інноваційних управлінських підходів, спрямована на підтримку балансу між складовими їх ефективності (приватний сектор, публічний сектор, громадянське суспільство та організаційна структура держави), протистоїть концепції адміністративної держави та використовує для опису сутності державного управління поняття «урядування», а не «адміністрування». Таким чином модерна зміна парадигмальних настанов у системі публічного управління полягає в тому, що адміністрування перестає бути ключовим аспектом державної діяльності, замість нього особливого значення набуває врядування процесами організації взаємодії між державою та суспільством щодо задоволення суспільних інтересів. Новий публічний менеджмент можна розглядати як громадсько-мережеву модель управління суспільством, яка формується в результаті зменшення ролі держави та розширення суб'єктного складу. Основні положення сучасного наукового дискурсу дозволяють прийти до висновку, що сучасна демократизація на перше місце становить завдання щодо адаптації успішних управлінських технологій бізнесу для цілей управління в публічному секторі, а також залучення до вироблення політик і стратегій додаткових стратегічних гравців (окрім публічної влади), до яких, насамперед, належать громадяни як активні учасники, а також не формальні, громадські та бізнес структури як повноцінні агенти [64].

Перехід до менеджериалістської концепції новий публічний менеджмент припускає трансформацію інституціональних основ взаємодії в публічному секторі, що відповідають вимогам ефективності та результативності владних інститутів. Це означає, що в умовах обмеженості ресурсів функціонування та розвитку публічний сектор повинен забезпечити консолідацію можливостей у стратегічно важливих напрямках діяльності. Відповідно до цього, Н.І. Обушна визначає наступні напрямки реалізації нового публічного менеджменту [84]:

- 1) впровадження клієнтоорієнтованого підходу та концепту управління за результатами, у тому числі демаркація нових механізмів фіксації та оцінки

ефективності та результативності публічного управління. Вимога результативності та ефективності діяльності забезпечується основами інкорпоративного управління в публічному секторі;

2) розвиток конкуренції та застосування ринкових механізмів;

3) делегування повноважень на нижчий рівень прийняття рішень або управлінський інструменталізм, який передбачає розробку державної політики керівниками міністерств і відомств, а її реалізацію – підлеглими департаментами;

4) орієнтація на підвищення гнучкості прийняття рішень у державному апараті та зменшення його ієрархічності;

5) інтеграція, тобто висока ступінь координації, узгодженості і пов'язаності між різними урядовими департаментами;

6) дебіюрократизація (реструктуризація управління з метою фокусування на результатах, а не на процесах), включаючи розширення і структурно-функціональні ускладнення децентралізації публічної адміністрації, розукрупнення та деконцентрацію суб'єктів публічного сектору, їх переформування і переформатування, насамперед деконцентрацію структур і бюрократичної системи центральних органів публічної влади;

7) посилення, ускладнення кореляції та взаємодії публічного управління та самоуправління, механізмів зворотного зв'язку між державою та громадянами;

8) проведення інтенсивного та перманентного контролю з боку суспільства за діяльністю органів публічної влади та зростання вимог до транспарентності та підзвітності публічного управління;

9) забезпечення субсидіарності в наданні публічних послуг, у тому числі передача частини загального обсягу повноважень з надання публічних послуг приватним операторам;

10) розвиток державно-приватного партнерства як інструмента «нової» моделі публічного управління;

11) реалізація та розвиток концепту «електронного врядування», розширення обсягу та різноманітності електронних послуг, що надаються публічною адміністрацією;

12) пошук інших засобів підвищення результативності й ефективності оновленого управління шляхом отримання синергетичного ефекту від їх спільних дій.

Використовуючи принципи ринкової економіки у публічному управлінні, варто пам'ятати, що публічне управління на ринкових принципах приховує ризик небезпеки зловживання монопольним становищем на користь чиновників, а можливі прогалини в системах регулювання і управління створюють сприятливе середовище для зростання корупції в державних установах. Практика короткострокових контрактів як атрибут ринкового підходу в сфері управління людськими ресурсами зробила неоднозначною систему кар'єрного призначення і просування, оскільки відчутно вплинула на цінність відданості державних службовців служінню суспільним інтересам. Очевидно, що ринкові сили не завжди діють в інтересах спільноти, а залучення громадськості до процесів ухвалення рішень, планування, імплементації, моніторингу дій органів публічного управління відрізняються успішним характером. Підтримання впевненості в тому, що інтереси і потреби громадян залишаються в центрі уваги владних дій, вимагає пошуку шляхів посилення ролі громадян та забезпечення їм права голосу з метою впливу на процес планування і здійснення державними службовцями своїх функцій. Критичне ставлення до менеджеріального публічного управління актуалізувало до інноваційної теоретичної основи державної діяльності – концепції «доброго врядування», демократичний характер якого забезпечується відповідністю принципам поділу влади, виборності і змінюваності вищих посадових осіб, народовладдя, підзвітності інститутів виконавчої влади, верховенства закону, політичного плюралізму та транспарентності, партисипативності, незалежності засобів масової інформації [112].

Удосконалення системи публічного управління наразі все більш пов'язане з пошуком та інтеграцією актуальних і прийнятних управлінських механізмів (зокрема з арсеналу бізнес-управління), що володіють потенціалом підвищеної ефективності, дієвості, результативності та пов'язаних з меншими людськими, фінансовими та іншими ресурсними затратами. Одним із таких підходів, рецептованих з приватного сектору є «публічне управління інтегроване за результатами» або «публічне управління за результатами» [64].

Під «управління за результатами» в державній сфері прийнято розуміти всі дії державних організацій, спрямовані на підвищення надання державних послуг, які певною мірою орієнтуються на попередні результати роботи. Таким чином, «управління за результатами» стало стратегією оновлень системи публічного управління. Дана концепція сьогодні стає універсальним засобом боротьби з витоком ресурсів, корупцією, неефективністю і бюрократизмом системи публічного управління. Органи публічного управління в нинішніх умовах змушені робити політичний вибір на користь ефективності публічної сфери, в інакшому випадку вони ризикують втратити свою легітимність. Сучасні зміни вимагають застосування сучасних і ефективних методів управління державними організаціями, які поєднують такі складові частини, як швидкість, гнучкість, соціальна справедливість, результативність. На сьогодні під управлінням за результатами розуміють управлінський цикл, в рамках якого визначаються цільові значення у сфері ефективності і результативності. Ця концепція складається із трьох основних стадій: планування, виконання, оцінка.

Вона ґрунтується на трьох основних принципах: декомпозиції завдань «зверху в них», зворотній зв'язок «знизу в гору», «внутрішньо-організаційний ринок праці». Принцип декомпозиції завдань «зверху в них» полягає в тому, що робота заснована на розкладанні цілей, які стоять перед організацією відповідно до існуючої в організації управлінської ієрархії. Цілі організації ставляться центральними органами влади, або керівник установи

формулює їх сам, а далі розкладає їх на завдання, які розподіляє між своїми підлеглими. Завдання виділяються таким чином, щоб їх рішення забезпечувало досягнення тієї мети, яка ставилася перед керівником і перед організацією в цілому. Така ж процедура розкладення цілей на завдання повторюється і на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Принцип зворотного зв'язку «знизу вгору» полягає в тому, що в процесі надання завдання керівником, який його сформулював, підлеглим, перед яким ставиться завдання, може відбуватися корегування змісту завдання, рівня його пріоритетності або термінів виконання. Коригування завдання є важливим процесом. З одного боку, під час спільного обговорення та обміну аргументацією завдання може трансформуватися в більш точне і конкретне за змістом. З іншого боку, в процесі узгодження забезпечується необхідний баланс між бажаними результатами і наявними в організації ресурсами.

Принцип «внутрішньо-організаційного ринку праці». На відміну від функціональних обов'язків, завдання в системі управління за результати щоразу унікальні і не можуть бути заздалегідь передбачені в типових професійно-кваліфікаційних характеристиках або посадових обов'язках. Планові завдання у певному сенсі виступають додатковими трудовитратами, не передбаченими початковими умовами, своєрідний «мікро-контракт». До його умов відносять саме завдання, терміни його виконання, що надаються виконавцю додаткові ресурси, форма і розмір винагороди залежно від досягнень кінцевого результату [165, с. 173 – 174].

Управління за результатами тісно пов'язане із поняттям «стратегічне планування», яке також стає популярним способом публічного управління. Головним у стратегії є спрямованість на нову якість, новий рівень, новий стан. Сьогодні можна виділити кілька принципів стратегічного управління.

1. Перехід від функціонального управління до функціонального, орієнтованого на благополуччя людини й вимірюваного індикаторами якості життя.

2. Перехід у державному управлінні від відомчого до програмно-цільового підходу для досягнення цілей і вирішення завдань, що мають комплексний міжвідомчий характер: поліпшення демографічної ситуації, відтворення трудових ресурсів, забезпечення безпеки життєдіяльності населення, збереження і зміцнення здоров'я громадян тощо.

3. Відмова від формування бюджету «від досягнутого» на користь середньострокового бюджетного планування, орієнтованого на результат, із максимізацією приросту якості життя при мінімізації витрат.

4. Аналітичне, інформаційне, правове та адміністративне забезпечення процесу оптимізації та координації завдань і дій з реалізації наміченої стратегії розвитку, а також процесу контролю (за об'єктивно перевіреними індикаторами якості життя) результативності дій і можливості їх своєчасного коригування.

Таким чином кожен принцип стратегічного планування перетинається з принципами «управління за результатами».

Зважаючи на вище викладене можна виділити ряд переваг управління за результатами [115, с. 174 – 175]:

- оптимізація процесу прийняття рішень, усунування непотрібних ланок;
- можливості будувати управлінський процес «зверху вниз», націлюючи діяльність усіх підсистем на виконання мети;
- спроможність чіткіше оцінити реалістичність і терміти досягнення мети, планувати етапи, розподіляти їх за роками;
- стимулювання переходу від оцінки дій до оцінки результату;
- можливість зробити систему стимулювання прозорішою – за результат, а не за набір дій, функцій, обов'язків;
- націленість на врахування думки споживача та замовника управлінських дій;
- реальне зниження корупції на державній службі: невиконання завдань за низької кваліфікації керівників програм приховати значно важче.

Впровадження інновацій та запровадження інноваційної діяльності в системі публічного управління має спиратися на наявність зовнішніх ресурсів та видів і способів супроводу належної якості та обсягу, що компенсують їх внутрішню нестачу. Для успішної реалізації такої діяльності та впровадження відповідних якісних змін необхідною складовою виступають зовнішні сприятливі умови. До таких умов можна віднести відповідні політичні рішення та унормовані пріоритети розвитку системи публічного управління, форми об'єктивації нововведень та мотиваційний механізм, організаційно-правові та економічні засади здійснення інноваційної діяльності, сформовану інноваційну культуру в органах публічного управління, належний соціально-психологічний клімат, систему управління нововведеннями в системі публічного управління, унормоване «пом'якшення» протиріч між регламентованим функціонуванням системи публічного управління та інноваційної діяльності на період запровадження нововведень тощо. В результаті поєднання даних чинників інноваційна діяльність в публічному управлінні має постати як система, яка логічно поєднає сукупність основних внутрішніх та зовнішніх складових, де на перше місце має вийти інноваційний та управлінський процес [81, с. 16 – 17].

Результати досліджень стосовно рейтингової оцінки структури вказаних груп мотивів доводять пріоритетність матеріальних мотивів до інноваційної праці на даному етапі розвитку українського суспільства. На другому місці знаходяться трудові мотиви, на третьому – статусні [36, с. 19].

Таким чином, інновації та інноваційна діяльність є структурно важливими компонентами в системі публічного управління від яких залежить еволюційний розвиток сфери публічного управління в цілому.

Аналізуючи сучасний стан розвитку системи публічного управління в Україні, можна зазначити необхідність її переорієнтації на інноваційний тип, як через позитивний досвід так і через сукупність негативних тенденцій, які вимагають змін. Ступінь запровадження інновацій мають бути покликані не лише потребами соціальних трансформацій але і можливостями самої

системи публічного управління, що пов'язаний із потенціалом всього українського суспільства. Основою управлінської складової інноваційної діяльності в системі публічного управління є управлінський процес. Він спрямовується у першу чергу на досягнення цілей інноваційної діяльності. У ході її реалізації важливо мобілізувати людський ресурс, що можна здійснити через запровадження сучасних систем управління персоналом. У сучасних умовах суспільного розвитку та розвитку системи публічного управління необхідно окрему увагу приділяти проектній діяльності.

1.2. Культурно-освітній аспект концепції «Нового публічного менеджменту»

За останнє десятиріччя світ стрімко змінюється: відбувається лавиноподібне поширення віртуальних комунікацій, трансформація інституційних основ світових взаємовідносин, інтеграція національних економік у єдиний макромеханізм і т.д. Відповідно, поширення набувають різні види інновацій. Будь-які інновації на першому етапі впровадження мають більше супротивників, ніж прибічників, і відношення до нового публічного менеджменту також не є неоднозначним. Проте, проаналізувавши практику ряду провідних держав світу відзначимо, що вона демонструє позитивні результати саме від реалізації нових принципів та підходів у менеджменті. Дослідження передумов, особливостей, характерних рис, переваг і недоліків реалізованої концепції «Нового публічного менеджменту» з урахуванням соціокультурного контексту у діяльності публічних службовців у різних країнах світу дозволяє виявити доцільність її екстраполяції у вітчизняну практику. Тому, розглянемо її докладно.

Під філософською парадигмою нового публічного менеджменту науковці розуміють такий тип мислення, інтелектуально-культурного

суспільного клімату, який слугує базовою основою для розвитку галузі знань та суспільства в цілому. Відповідно, на засадах цієї парадигми формуються і концептуальні основи нового публічного управління, які включають розробку конкретних моделей, механізмів, застосування певного інструментарію до впровадження державної соціальної політики. Відтак, значна увага має належати культурному аспекту характеризованої парадигми.

Теоретико-методологічною основою концепції нового публічного менеджменту, яку умовно називають «концепцією діалогу», можна вважати, теорію комунікативної дії. Починаючи з II половини XX ст. цю концепцію розробляли соціальні філософи Дж. Г. Мід (Америка), К.-О. Апель і Ю. Габермас (Ніімеччина). Основоположною тезою філософії Ю. Габермаса є можливість ненасильницьких способів соціального буття. Принциповою відмінністю теорії Ю. Габермаса від загальновідомої «суб'єкт-об'єктної опозиції» Р. Декарта є ставлення до світу. Він пропонує переорієнтувати її на іншу – «суб'єкт-суб'єктну» модель, яка формується міжособистими комунікаціями і створює соціальну взаємодію [40, с. 80].

Система базових принципів, що забезпечує формування стратегічного курсу розвитку країни, модернізацію державної політики, збереження національної ідентичності тощо формується під впливом демократичних процесів у суспільстві. І саме тиск світових невідворотних процесів, з одного боку, та піднесення пріоритетності інтересів громадян, з іншого, призвели до необхідності впровадження концепції нового публічного менеджменту.

Ця концепція ґрунтується на 2-х основних ключових принципах:

- 1) менеджеризації,
- 2) маркетингації.

Останні зумовили зміну ідеології відносин між громадянами і державою, піднесення інтересів членів громад на новий рівень, що, в свою чергу, спричинило появу нової теорії «маркетингової» або «сервісної» держави. На ці зміни значною мірою вплинули інформатизація, цифровізація та глобалізація світового простору, що змусило уряди країн (у гонитві за

підвищенням показників конкурентоспроможності на світовому рівні) докорінно модернізуватись.

Реалізація концепції нового публічного менеджменту передбачає впровадження низки взаємопов'язаних суб-механізмів, зокрема:

- *суб-механізм вхідної інформації*, який передбачає запровадження змагальних засад і норм діяльності (у т.ч. зміна культури держслужбовців, їх відношення до громадян як до споживачів публічних послуг тощо);

- *суб-механізм фінансово-економічний*, який передбачає мінімізацію витрат, децентралізацію бюджету тощо;

- *суб-механізм організаційний*, який передбачає зміну структур державних установ, державного апарату, перерозподіл обов'язків і відповідальностей між держслужбовцями, характеру внутрішніх і зовнішніх комунікацій;

- *суб-механізм забезпечуючий*, який передбачає залучення приватних організацій до надання держпослуг тощо;

- *суб-механізм вихідної інформації*, який передбачає регулярний аудит виконання функцій державного управління, моніторинг показників діяльності, що демонструють її ефективність та результативність.

Концепція нового публічного менеджменту – це парадигма сучасного державного управління, яка заснована на впровадженні ринкових механізмів у практиці публічного управління та адміністрування з метою підвищення їх ефективності та результативності за допомогою таких підходів, як:

- менеджеризм (теорія, згідно з якою контроль над процесами повинні здійснювати професійні керуючі – менеджери);

- деволюція (форма децентралізації);

- менеджмент виконання і аудит виконання (сукупність методик оптимальної організації процесів та контролю за ними);

- приватизація (процес передачі державної чи суспільної власності у приватну власність);

– аутсорсинг (передача процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду).

Ефективність впровадження концепції нового публічного менеджменту у практиці державного управління залежить від панівного політичного режиму (демократичних процесів), економічної системи, рівня суспільної та організаційної культури (учасників процесу, у першу чергу, держаних службовців). Остання є визначальним фактором труднощів при реалізації трансформацій на шляху до нового публічного менеджменту.

Дж. Хофстедом розроблена типологія видів суспільної культури, яка заснована на визначенні 5 показників:

- індекс владної відстані;
- індекс уникання невизначеності;
- індекс індивідуалізму;
- індекс мужності;
- індекс довгострокових орієнтацій.

За цією типологізацією можна виокремити 7 кластерів країн, у яких різне співвідношення цих індексів характеризує різні рівні успішності управлінських реформ [73, с. 620 – 613]:

- 1) англомовні країни (США, Велика Британія, Нова Зеландія, Австралія, Ірландія);
- 2) розвинені європейські країни (Бельгія, Франція, Італія);
- 3) менш розвинені латинські країни (Мексика);
- 4) германські країни (Німеччина, Австрія);
- 5) нордичні країни (Швеція, Норвегія, Фінляндія, Данія, Голландія);
- 6) азійські країни (Японія, Південна Корея);
- 7) близько-східні країни (Туреччина).

При низьких показниках індексів владної відстані та уникання невизначеності і високих показниках індивідуалізму – держави є максимально сприйнятливими до адміністративних реформ на основі нового

публічного менеджменту. Індекс мужності визначає на глибину реформ [73, с. 620 – 613].

Отже, світовий досвід свідчить, що при визначенні пріоритетних напрямків розвитку необхідно враховувати, як мінімум, три основних групи чинників:

- 1) державна стратегічна мета,
- 2) загально визнані світові пріоритети,
- 3) національні особливості.

Аналіз процесів реформування управлінської системи публічної служби необхідно здійснювати у 2-х аспектах її модернізації:

- структурно-функціональному,
- соціокультурному.

Структурно-функціональний аспект модернізації пов'язаний зі становленням нових інститутів суспільного управління відповідно до оновлення законодавчо-нормативної бази та нового функціонального інструментарію системи управління (у т.ч. з застосуванням цифрових технологій). Соціокультурний аспект модернізації пов'язаний із формуванням нових принципів, цінностей, орієнтирів, критеріїв, моделей управління та взаємодії. Відтак, при реформуванні функціональної системи управління з реалізацією цих принципів відбувається переорієнтація соціального управління в цілому і окремих його елементів.

На практиці основні напрямки суспільного розвитку конкретизуються виходячи із цілей і завдань стратегії модернізації (зокрема, щодо формування нового організаційного і функціонального наповнення управлінської системи тощо). Структура нових управлінських функцій визначається відповідно до оновленого переліку принципів.

На загальносистемному рівні такі зміни виглядають як новий тип організації взаємовідносин між громадянським суспільством (як об'єктом управління) і системою публічного управління (у першу чергу

спеціалізованими структурами управління, які складають політичну систему суспільства).

Невідомою складовою нової моделі демократичного управління є обов'язкове забезпечення зворотного зв'язку між об'єктами і суб'єктами управління. Це забезпечує соціальний, громадський контроль процесів прийняття управлінських рішень, формування управлінських структур у публічній сфері, а також, неформальний контроль за такими чинниками соціального середовища, які детермінують поведінку, мотивацію, орієнтири діяльності окремих людей і різних соціальних груп [22, с. 212].

Саме соціокультурний механізм надає публічному управлінню спрямованість на соціальну взаємодію та забезпечує взаємоузгодженість мотиваційних елементів (потреб, запитів, інтересів, цінностей), які визначають загальні критерії і стандарти поведінки. Узгодженість суспільних, групових та індивідуальних потреб, інтересів і цінностей (яка визначається соціальними взаємодіями в суспільно значимому напрямку) надає можливість досягти високого рівня ефективності соціального регулювання на мікро- і макрорівнях. Соціальні взаємодії є взаємовигідними і результативними, якщо відповідають очікуванням і інтересам всіх учасників процесу управління, а самі публічні послуги є для них цінними.

Отже, основою соціокультурного механізму є ціннісно-нормативний підхід, відповідно до якого цінності постають як моральні вимоги, а норми – як засоби соціального регулювання поведінки індивідумів. Суспільні вимоги трансформуються у стандарти поведінки за допомогою норм та правил поведінки. Таким чином, потреби суспільства і його окремих громадян є першоосновою мотивації, джерелом соціальної активності, що визначає напрямки соціальної регуляції.

Ціннісні орієнтири і мотиви є результатом соціального розвитку, цілі і пов'язані з ними цінності є супідрядними. Відтак, соціальні цінності займають чільне місце у соціокультурній регуляції поведінки особистостей (або колективів), є пов'язаними з потребами та інтересами. Вони у ситуаціях

альтернативного вибору стають критеріями, які надають соціальній регуляції вибірковості й спрямованості [57, с. 51 – 52, 54].

Таким чином, можна узагальнити, що основними механізмами впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління є:

- менеджеризація та маркетизація,
- структурно-функціональний,
- соціокультурний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Механізми впровадження інноваційних технологій в системі
публічного управління**

Механізми впровадження	Сутність
Менеджеризація та маркетизація	впровадження ринкових механізмів в практику публічного менеджменту з метою підвищення його ефективності
Структурно-функціональний механізм	становлення нових інститутів суспільного управління відповідно до оновлення законодавчо-нормативної бази та нового функціонального інструментарію системи управління
Соціокультурний механізм модернізації	завпровадження нового типу організації взаємовідносин між системою управління суспільством і громадянським суспільством як об'єктом управління

Джерело: систематизовано автором

Науковцями і практиками виділено основні принципи, які відображають специфіку сучасного суспільного управління. До них, зокрема, належить:

– *принцип самоорганізації* (передбачає зміну структури суспільної системи за рахунок власних рушійних сил для досягнення стану рівноваги та ефективного функціонування),

– *принцип зворотного зв'язку* (передбачає коригування процесу управління шляхом аналізу розвитку ситуації),

- *принцип контролю* (передбачає аналіз досягнення визначених цілей),
- *принцип ресурсозбереження* (передбачає вирішення проблем, у тому числі управлінських, при мінімальних витратах наявних ресурсів),
- *принцип оптимальності* (передбачає розроблення і застосування нових методик, процедур і технологій з метою підвищення результативності управлінської діяльності, вибір найкращого рішення в певній ситуації),
- *принцип цілеспрямованості* (передбачає чітке визначення цілей, на реалізацію яких концентруються зусилля в плановому періоді),
- *принцип науковості* (управління має здійснюватися на наукових засадах з використанням новітніх наукових досягнень).

На сучасному етапі світового розвитку спостерігається тенденція універсалізації управлінських принципів, що пов'язана з виробленням у останні десятиліття концепції та, відповідно, системи принципів належного урядування (*good governance*). Ця система включає такі базові принципи належного урядування:

- *прозорість;*
- *верховенство права;*
- *участь громадян;*
- *справедливість;*
- *недискримінація;*
- *ефективність і результативність;*
- *підзвітність;*
- *стратегічне бачення.*

В процесі глобалізації описана система принципів впроваджується в практику управління суспільним розвитком багатьох країн з різними рівнями здобутків за активного впливу наднаціональних регіональних об'єднань та міжнародних організацій. Тобто, ця система принципів набуває значення універсальної основи побудови та функціонування систем державного управління і місцевого самоврядування. Внаслідок такої універсалізації

простежується значне зближення управлінських систем країн світу, розвиток деякої сукупності загальних стандартів їх роботи.

Узагальнимо (схематично) принципи впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління (рис. 1.2).

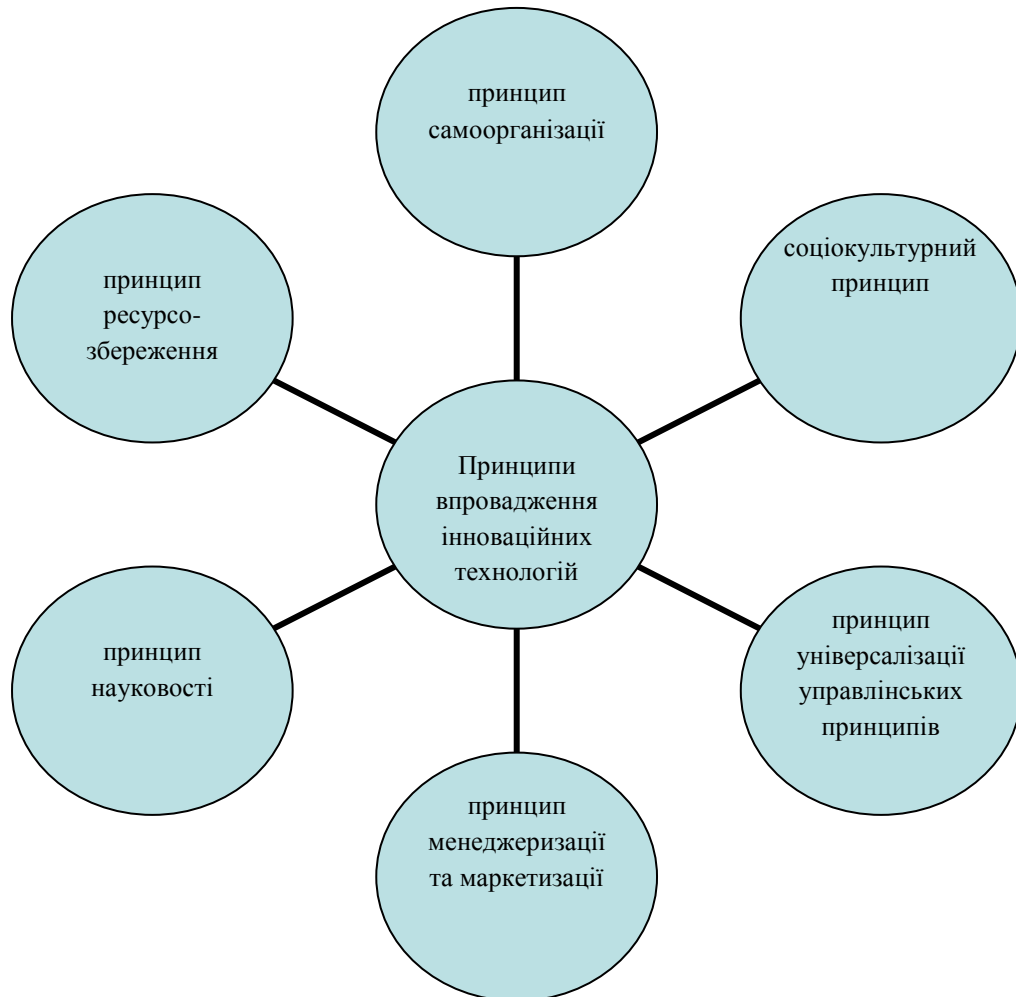


Рис. 1.2. Принципи впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління

Джерело: систематизовано автором

Загальносвітові тенденції соціально-економічного розвитку визначають і окреслюють напрямки і види відповідних трансформацій в управлінні суспільним розвитком, зокрема у державному і публічному управлінні. До прикладу, посилення процесів інтеграції у різних сферах господарювання між державами та зростання на світовому рівні ролі транснаціональних і

наднаціональних об'єднань, у першу чергу всесвітніх організацій (ООН, Світового банку реконструкції та розвитку), змусили державні політики адаптувати до умов глобалізаційних змін.

Отже, зазначені тенденції щодо коригування державної політики відповідно до глобалізаційних змін, а також розвиток культур окремих країн у бік універсализації та уніфікації суспільних цінностей (при збереженні самобутності та індивідуалізації суспільства), спричинили процес універсализації управлінських принципів.

Процеси передачі повноважень від центральних органів державної влади органам місцевого самоврядування, які відбуваються в Україні в рамках реформування, що супроводжуються розширенням участі громадян у публічному управлінні та прийнятті важливих для суспільства рішень, автоматично визначають необхідність оновлення / модернізації моделей управління (і, відповідно, організаційних структур). Відбувається еволюційний перехід від бюрократичних до мережевих моделей побудови управлінських систем. Розширення автономії та індивідуалізації суспільства, поруч зі стрімким розвитком суспільних змін, обумовили зростання рівня складності процесів, що також підштовхнуло до децентралізації повноважень на національному рівні.

Інформатизація, цифровізація й поширення інформаційно-комунікаційних технологій в світі підштовхнули до впровадження передових технологій у публічному управлінні та адмініструванні й до впровадження електронного урядування.

Глобалізаційний підхід передбачає посилення взаємозв'язку і взаємозалежності різноманітних явищ і процесів у світі, що вимагає врахування їх наслідків в управлінні суспільним розвитком. Зокрема, вплив глобалізації зумовлює потреби суттєвих перетворень державного управління в політичному аспекті. Одним з них є зміна принципів вироблення внутрішньої політики держав, зокрема, новими принципами є:

- відмова від прийняття самостійних рішень у певних галузях,

– зобов'язання країн впроваджувати у свою внутрішню політику рішення світових спільнот.

Країни світу фактично взяли на себе зобов'язання запровадженні спеціальних механізмів скоординованого вироблення на національному рівні пропозицій та проектів політичних рішень, які в подальшому приймаються на рівні наддержавних об'єднань або міжнародних організацій. Ще один напрям передбачає організаційні перетворення для забезпечення функціонування нових механізмів вироблення політики.

Успішне здійснення реформи потребує, передусім, чіткого їх розуміння як специфічної форми суспільного розвитку. Насамперед, будь-які суспільні реформи мають еволюційну спрямованість і сприяють якісним суспільним змінам. Вони, на відміну від революцій, не знищують «фундамент», існуючий лад, а сприяють «перебудові» існуючої структури. Це «м'який» шлях змін. При збереженні змісту основ існуючої організації публічної влади є чітке розуміння загальних меж і орієнтирів таких змін [54, с. 9, 13, 22, 26].

Але система управління має не тільки періодично оновлюватись, а й постійно самовдосконалюватись. У цьому, на наш погляд, може сприяти використання когнітивного підходу, який покладений в основу нового виду менеджменту – когнітивного.

Когнітивний менеджмент – це вид управлінської діяльності, систематизоване управління процесами використання знань для удосконалення діяльності. В основі когнітивного менеджменту лежить теорія когнітивної структури особистості (сукупність знань, переконань, установок, думок), що спирається на систему емпіричних (перевірених на практиці) принципів.

Суб'єктами пізнання, відповідно цієї теорії, є індивіди з позицій відповідності їх когнітивної структури навколишній дійсності. Така відповідність залежить від індивідуального досвіду, здібностей особистості, культурних традицій і явищ, які відбуваються в оточуючому середовищі. А значить, вимагають урахування у подальшому людського фактора.

Відповідно, об'єктом є багатогранний, складний, біфуркований навколишній соціальний світ (соціальні явища, які у ньому відбуваються).

Провідна ідея соціального консенсусу – націленість на певну інформацію. На передній план виходять комунікації, які є обов'язковою складовою процесу соціального пізнання світу. Отже, відповідно до посилення соціальної спрямованості діяльності пріоритетними постають суспільні цінності (зокрема, важливість досягнення соціального консенсусу).

Основний зміст концепції нового публічного менеджменту, її ядро, можна розкрити через систему цінностей об'єктів управління та моральних цінностей суб'єктів управління. Відтак, основним завданням публічного управління з позиції когнітивного підходу у контексті забезпечення ефективності є дослідження структури суспільних цінностей і їх змін.

Когнітивний підхід означає урахування когнітивного дисонансу, когнітивного конфлікту (внутрішнього психічного конфлікту), який може виникнути в підсвідомості індивіда при зіткненні суперечливих знань і поведінкових установок, які сформовані соціумом. Причинами виникнення такого дисонансу можуть бути різні чинники як зовнішнього так і внутрішнього середовища, зокрема:

- дестабілізуючі дії з боку РФ на кордоні і на території України, який спрямований на розмивання національної ідентичності та знецінення існуючих соціокультурних орієнтирів і підміну їх новими руйнівними орієнтирами;

- стрімка зміна економічних параметрів національної системи господарювання;

- трансформації соціальних маркерів розвитку українського суспільства;

- суперечності реформування на шляху від адміністративно-командної до демократичної системи управління.

За умов тиску таких чинників, імперативом політики у сфері культури і публічного управління України є формування нових суспільних ідеалів. Можливими діями й заходами для подолання шоку (зокрема, культурного) є:

- становлення правової держави;
- створення демократичного суспільства європейського стандарту;
- зміцнення державності;
- державна самостійність;
- внутрішньополітична стабільність;
- громадянське суспільство;
- всебічний розвиток творчого потенціалу особистості, яка має розуміння свободи, є національно та соціально свідомою, вільною у життєвому самовизначенні, відповідальною [55, с. 48 – 49];
- захисна реакція організму індивідуума в цілому (у т.ч. психічної системи людини);
- захисний механізм культури.

Відтак, можна виокремити два головних напрямки, яким необхідно приділити увагу на шляху реформаційних змін публічного управління та адміністрування в Україні:

- 1) розвиток освідченості, відповідальності, креативності, творчості (у широкому розумінні) державних службовців;
- 2) забезпечення умов розкриття потенціалу особистості (наявних найкращих здібностей та розвитку).

Реалізація демократичної моделі розвитку передбачає принципово нові вимоги до організації публічної влади: до організаційних структур управління, до кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Основою діяльності держслужбовців має бути оновлений і законодавчо закріплений правовий механізм системи державної влади і місцевого самоврядування.

За умов реалізації реформ публічної влади на шляху до нової української державності якість кадрового потенціалу набуває нової функціональної визначеності.

Але, нині, з огляду на вплив низки зовнішніх і внутрішніх, об'єктивних і суб'єктивних чинників, а також особливості впровадження будь-яких реформ в Україні (через особливості національного менталітету, перманентний характер перебудов) публічна влада діє не достатньо ефективно.

Така ситуація породжує протиріччя між, з одного боку, стратегічними завданнями розвитку демократичної, правової держави, формування громадянського суспільства та, з іншого боку, якістю діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування.

Останнє обумовлене якістю освітньої підготовки працівників, їх навичок і компетентностей. Нові напрямки розвитку українського суспільства формують нові потреби і вимоги до стилю, методів роботи, до системи підготовки кадрів в цілому.

Відносини суспільства і державних інститутів, як складна система функціональних соціальних взаємозалежностей, можуть бути розкриті у розрізі двох підсистем:

1. Формалізована, статична система – включає формальні зобов'язання, умови, норми, вимоги, правила, тощо (зокрема, об'єктивні закони розвитку держави, законодавчу базу, інформаційно-технологічні та інші елементи системи).

2. Суб'єктивна, динамічна система – включає соціо-культурні, індивідуально-особистісні, ціннісно-мотиваційні змінні характеристики кадрового потенціалу.

Незважаючи на високі вимоги до держслужбовців, їх важливу роль і місію в процесах управління, які вони здійснюють від імені держави, повільні структурні зміни у публічному управлінні знецінюють роботу навіть висококваліфікованих професіоналів.

В свою чергу, втрата ціннісних орієнтирів, руйнування моральних установок і поведінкових взірців у держслужбовців загрожують поглибленням відчуження між населенням і владою.

Урахування когнітивного дисонансу в сфері публічного управління означає реалізацію управлінської парадигми при прийнятті управлінських рішень з урахуванням особистісних уявлень держслужбовців про публічну владу, яка реформується і, відповідно, вирішує важливі завдання прогнозованого супротиву трансформаційним змінам. Публічні управлінці «нового формату» мають впроваджувати нові моделі управлінських комунікацій, продукувати нові ідеї при прийнятті управлінських, економічних, організаційних, соціальних, екологічних та інших рішень на різних рівнях управління (державному, регіональному, місцевому).

Науковці (Авдєєва З., Аксельрод Р., Варивода Я., Дилигенский Г., Макаренко Д., Прангішвілі І., Роберте Ф., Фестінгер Л. та інші) широко досліджували когнітивний підхід у сфері публічного управління, розкриваючи його через низку деталізуючих понять, таких як: свідомість/підсвідомість, особистісний досвід, ментальність, переконання, багатозначна логіка, когнітивна тінь, захисні механізми психіки, що дозволяють пояснити поведінкові явища.

Представники різних наукових шкіл і напрямків по-різному їх пояснюють, але, в цілому когнітивний підхід до управлінської діяльності у сфері публічної служби полягає у розвитку двох практично-орієнтованих напрямків:

- 1) застосування визнаних формалізованих методичних підходів, які засновуються на моделюванні дій (на основі управлінських рішень) з застосуванням когнітивних карт;

- 2) удосконалення організаційних підходів до прийняття управлінських рішень.

Перший напрямок передбачає формалізацію знань про проблемну ситуацію, узагальнення первинних уявлень і генерування на цій основі нових

управлінських рішень.

Другий напрямок передбачає поетапність, цілепокладання з подальшою реалізацією організаційно-управлінських заходів.

Таким чином, застосування когнітивного підходу у публічному управлінні та адмініструванні «передбачає зміну когнітивної структури як окремих індивідів, так і суспільства в цілому. Це означає формування у індивідів і суспільства нових ціннісних орієнтирів з метою оцінки результатів своєї діяльності, а також своєї ролі в реалізації положень Концепції сталого розвитку, спрямованих на збереження навколишнього середовища і забезпечення високої якості життя сьогodнішніх і майбутніх поколінь» [26, с. 30 – 35].

Отже, узагальнюючи сутнісні характеристики кожного з розглянутих підходів до впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління відзначимо, що вони не є суперечними і можуть застосовуватись у логічному поєднанні, забезпечуючи там самим отримання синергетичного ефекту від їх впровадження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Підходи в системі публічного управління до впровадження
інноваційних технологій (складено автором)**

Підхід до впровадження	Сутність
Культурологічний підхід	передбачає врахування культурного типу країни під час реформування сфери публічного управління
Глобалізаційний підхід	передбачає врахування посилення взаємозв'язків, взаємозалежностей і наслідків різноманітних явищ і процесів, які відбуваються в світі, в управлінні суспільним розвитком
Когнітивний підхід	передбачає формування нових ціннісних суспільних орієнтирів

Джерело: систематизовано автором

Сучасна концепція нового публічного управління має не тільки відображати загальні тенденції його розвитку, вплив зовнішніх і внутрішніх

факторів соціальних змін, а й враховувати його національні специфічні особливості. Саме вона концептуально визначає основи формування:

– *методології публічного управління* – таких методів, підходів, принципів тощо, які забезпечать реалізацію нових завдань у нових умовах діяльності;

– *стратегії розвитку публічного управління* – такої генеральної комплексної програми дій, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей з урахуванням особливостей (національних, регіональних тощо);

– *механізму публічного управління* – тих детермінованих суб-механізмів та їх складових, які дозволять організаційно вирішувати нові задачі.

У загальному вигляді стратегія розвитку публічного управління включає три види суб-стратегій:

- 1) стратегія розвитку публічного управління, як галузі наукових досліджень;
- 2) стратегія розвитку практики публічного управління, як практики діяльності;
- 3) стратегії розвитку публічного управління, як галузі освіти.

Детерміновані стратегічні напрямки розвитку дозволяють досягти високих результатів у різних сферах публічного управління та адміністрування.

З поширенням глобалізаційних трендів в усьому світі все більше значимими постають раціоналістичні типи відносин, у тому числі й у публічному управлінні, тобто між владою і суспільством відносини переходять з бюрократичної площини у площину відносин «надавач послуг – споживач», «виконавець – клієнт».

Девальвація цінностей і переважаючих мотивів «примусового характеру», які відбулись у сфері публічної влади і які проявляються в особливій системі взаємовідносин, у внутрішній організації владних структур, надалі вже продовжуватись не можуть. Їх поширеність свідчить

про соціальну кризу, яка впливає і на інші сфери життєдіяльності в суспільстві та відіграє у ньому структуроутворюючу роль [62, с. 247 – 249].

Ефективність (під якою ми розуміємо відносний показник результативності діяльності) дій системи публічної влади залежить від:

- обсягу інформації (наукової, практичної тощо);
- якості аналізів, які проводяться з різними цілями;
- загального рівня розвитку наукових основ публічного управління;
- відповідності владних організаційних структур управління трансформаціям, які відбуваються у суспільстві.

На наш погляд, можливими напрямками підвищення ефективності діяльності публічної влади мають бути:

а) чіткість стратегічного планування державної політики та напрямків суспільно-політичного розвитку (у т.ч. інноваційної політики та релевантної стратегії її здійснення);

б) урахування у практичній діяльності закономірностей, які відбуваються у глобальних інтеграційних процесах;

в) врахування особливостей та тенденцій розвитку публічного управління країн ЄС та Організації Північно-атлантичного договору;

г) наукове обґрунтування державно-управлінських рішень;

д) здійснення європейської та євроатлантичної інтеграції України;

є) розроблення моделей спів-координації дій України з країнами різних співдружностей і союзів.

Беззаперечно, що методологічним та інструментальним забезпеченням зазначених дій мають бути:

– проведення наукових досліджень (або застосування результатів існуючих аналізів) на початковому етапі;

– інформаційне забезпечення;

– чіткість при постановці цілей, завдань;

– визначення стратегії та засобів її досягнення;

- моніторинг і забезпечення якості результатів;
- використання сучасних технологій;
- урахування наявних і можливих ризиків;
- формування механізмів.

Після розроблення і затвердження національної концепції публічного управління та місцевого самоврядування, яка враховуватиме прогресивні напрямки реформаційних змін, зокрема, нову модель державно-управлінської освіти, нову модель державного службовця тощо, має бути прийнята оновлена стратегія розвитку.

Основними напрямками освітньої стратегії публічного управління та місцевого самоврядування будь-якого рівня мають бути [99, с. 3, 7 – 8]:

- розроблення програми розвитку публічно-управлінської освіти (державної системи, регіональної підсистеми) на основі переорієнтації навчання в бік вирішення практичних проблем держави й суспільства;
- створення умов ефективної конкуренції між освітніми закладами, які здійснюють підготовку держслужбовців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;
- реформування навчального процесу на основі впровадження передових методів і технологій навчання у освітньому процесі, зокрема, за рахунок широкого впровадження інтерактивних методів (ділових ігор, тренінгів, майстер-класів, вирішення кейсів тощо);
- створення системи безперервної освіти (навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації) державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, політичних та громадських діячів;
- розроблення кадрової політики (державної, регіональної);
- модернізація організаційної структури управління на основі оптимізації об'ємів робочих доручень з застосуванням новітніх цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій;
- удосконалення мотиваційної системи для держслужбовців щодо

кар'єрного просування та його залежності від професійного навчання або кваліфікації;

- стимулювання розвитку законодавчо-нормативної бази, відповідно до трансформацій внутрішньо-державного і міжнародного середовища (у т.ч. щодо забезпечення отримання фахової освіти);

- розроблення системи моніторингу та контролю якості публічного управління.

Нова модель державного службовця має бути орієнтована на сформовані такі їх компетентності як:

- чесність,
- незалежність,
- професіоналізм,
- чуйність до потреб і запитів громадян,
- здатність діяти в умовах невизначеності.

Вона передбачає реформування матриці професійного розподілу державно-управлінської діяльності на основі перегляду функціональних обов'язків для окремих професій та спеціалізацій.

Розроблення гносеологічних, правових, моральних, ресурсних та інших норм і стандартів освіти для публічних управлінців, а також, стимулювання диференціації управлінської діяльності сприяють, на наш погляд, прогресивному розвитку публічної служби в цілому.

В Україні на нинішній час галузь знань «Державне управління» реформовано в галузь «публічне управління та адміністрування». У країнах Західної Європи та США підготовка в академічній сфері здійснюється переважно за програмою (MPA) «магістр державного управління», і докторських ступенів у галузі публічного управління: доктор публічного управління (the Doctor of Public Administration (DPA)) та доктор філософії з публічного управління та адміністрування (the Ph.D. in public administration), де public administration з'явилося в науковому середовищі в XIX ст. [110, с. 172].

З 01.09.2015 р. Кабінетом Міністрів України затверджений новий перелік галузей знань і спеціальностей, за якими з 2016/17 н. р. розпочалася підготовка фахівців у системі вищої освіти. Відповідно до цього переліку, виокремлено галузь знань 28 «Публічне управління й адміністрування» та спеціальність 281 «Публічне управління й адміністрування» [35, с. 21]. А 04.08.2020 р. Наказом МОН України № 1001 затверджено Стандарт вищої освіти України для другого (магістерського) рівня вищої освіти для цієї спеціальності.

У Європейських країнах трансформація вищої освіти відбулась під впливом рішень Болонського процесу. Україна приєдналася до нього з 2005 року. У 2007 році чисельність країн-учасниць, які приєдналися до цього процесу, становила 46 з 49 європейських країн, тобто 94% від їх загальної кількості.

Глобалізаційні тенденції, що поширюються у публічному управлінні різних країн, декларуються на міжнародних конгресах, форумах, конференціях з державного управління, наприклад, таких як:

- міжнародні конгреси з підготовки вищих держслужбовців;
- глобальні форуми з реформування урядування;
- міжнародні конференції Мережі інститутів і шкіл державного управління Центральної та Східної Європи (NISPAcee);
- інші заходи.

Публічне управління як окремий вид академічної підготовки, наукових досліджень та практичної діяльності визнаний і підтверджений;

- національними і міжнародними стандартами та класифікаторами видів економічної діяльності (ООН, ЄС, України);
- широкомасштабними науковими дослідженнями з державного управління у різних країнах (Європа, Північна Америка, Австралія, Східна Азія);
- масовою підготовкою фахівців за цією спеціальністю.

Впровадження рішень Болонського процесу надало можливість отримання позитивних результатів у розвитку галузі публічного управління та підготовці спеціалістів. Набуття нових навичок (софт-скілс), підвищення професійної компетентності держслужбовців здійснюється через реалізацію:

- концепції «навчання протягом життя» (формальної, неформальної та інформальної освіти);
- цілісної 3-х циклової ступеневої системи підготовки фахівців публічного управління (бакалаврський рівень, магістерський рівень, аспірантський рівень);
- системи кваліфікацій з публічного управління;
- кредитно-трансферної системи навчання;
- системи якості освітньої фахової підготовки;
- студо-центрованого, науково-дослідницького, результато-орієнтованого навчання
- урахування у освітньому процесі рівня зайнятості, перспектив працевлаштування випускників;
- піднесення ролі закладів вищої освіти і здобувачів вищої освіти у плануванні та здійсненні навчального процесу;
- забезпечення автономії ЗВО;
- забезпечення академічної свободи, рівних можливостей і доступності в наданні фахової освіти для всіх громадян;
- забезпечення міжнародної співпраці, академічної мобільності [58, с. 16, 18].

В Україні підготовка фахівців для роботи в органах публічної влади та місцевого самоуправління здійснюється через низку наукових та освітніх закладів, які можуть надавати відповідні освітні послуги (згідно наданої акредитації) чи проводити наукову роботу. Це такі заклади як:

- Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка;

- НАДУ при Президентів України (та її регіональні відділення);
- ЦППК працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій при ОДА;
- тощо.

Наявність широкого спектра закладів освіти та наукових інституцій дозволяє:

- створити наскрізну систему підготовки фахівців;
- створити неперервну систему підготовки фахівців;
- створити умови для впровадження новітніх інформаційних технологій в освіті і у практиці;
- забезпечити надання адміністративних послуг на сучасному рівні (за допомогою системи електронного документообігу, з використанням цифрового підпису, впровадивши електронне відшкодування ПДВ тощо).

В контексті освітнього аспекту варто також наголосити на питанні про узгодження україномовної термінології з англійською. Коли йдеться про такі словосполучення як: public policy, public administration, public management, слово «публічний» ніде не доцільно, відповідно до нових тенденцій, замінити на «державний» (хоча в інших випадках «публічний» в українській мові має багато синонімів, які заслуговують на те, щоб їх відповідно вживати). Англійські ж терміни government (процес політичного врядування у традиційних формах) і «governance» (нове врядування) розмежовуємо, додаючи у другому випадку прикметники «нове» та/або «публічне». Тобто, government = і уряд, і врядування, а governance = (нове) публічне врядування. Нове (публічне) врядування вживаємо для перекладу англійського терміна «governance» для того, щоб, з одного боку, відмежувати його від традиційного врядування як політичного правління (government), а з іншого – від не менш традиційного професійного адміністрування [50, с. 25–26].

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що:

1) новий публічний менеджмент ґрунтується у першу чергу на менеджеризації та маркетинґізації, які покликані змінити культуру та поведінку державного службовця, перетворивши його на ефективного менеджера, який запровадить елементи ринку у публічну сферу, що покращить ефективність та результативність державної служби;

2) при впровадженні нового публічного менеджменту, варто враховувати як соціокультурні особливості українського народу, так глобалізаційні процеси;

3) сучасний світ відзначається універсалізацією управлінських принципів, що є невідомою складовою впровадження нового публічного менеджменту.

Разом із тим, впровадження інноваційних технологій у сферу публічного управління має ряд проблем, які вимагають особливої уваги. Серед них спроби втілення реформ інших держав, або елементів бізнес технологій до сфери публічного управління України, без врахування національних особливостей, як ментальних так і матеріальних. Важливими проблемами залишаються мотивація праці, якісна освітня підготовка, підвищення кваліфікації, науково-дослідна робота.

1.3. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління

Як відзначають Леслі Ленкавський і Джеймс Л. Перрі, удосконалення публічного управління є значно меншою мірою наслідком винаходу кимось нових способів і напрямків, ніж наслідком еволюції і компромісу. Збільшення продуктивності здійснення публічного управління є не єдиним вимірником його ефективності. На основі цього формуються протиріччя «нової» моделі публічного управління, що неминуче виникають з основних

недоліків сучасної системи організації публічної влади (недоліки принципу поділу влади, системи заміності влади на основі демократичних виборів, вплив великого капіталу (олігархії) на публічні структури та прийняття рішень, корупція, нелояльність чиновників, інші недоліки людського потенціалу публічної адміністрації). На думку Джеррі Стокера, як «традиційна» модель публічного управління, так і нова модель суспільного управління характеризуються тим, що досягнення компромісу між забезпеченням демократії та здійсненням публічного управління зумовлюють можливість виникнення потенційних протиріч і конфліктів [96, с. 134 – 135].

Критика концепції нового публічного управління ґрунтується на таких ключових моментах:

1. Редукція функцій публічного управління до приватного підприємства, що займається обслуговуванням громадян-клієнтів. В економічній сфері можливості громадянина залежать від фінансового становища, у політичній сфері всі громадяни рівноправні. Публічний менеджмент передбачає діяльність державних та муніципальних органів влади в соціально-економічній системі з надання суспільних послуг громадянам за принципом ринкових відносин. Терміни «споживач» і «послуги», що широко використовуються у відносинах ринкової економіки, не можна аналогічно використовувати і в публічному управлінні.

2. Розрив між запитом громадян-споживачів та пропозицією послуг державного сектору. Споживчий вибір не є ефективним механізмом для гармонізації суперечностей попиту в сфері надання суспільних послуг (житло, медицина, освіта). Ринкові механізми управління мають поєднуватися з перерозподілом суспільних доходів та послуг, державною підтримкою малозабезпечених, інвалідів, людей похилого віку з метою пом'якшення соціальних диспропорцій, зменшення соціальної напруженості, забезпеченням рівних стартових можливостей. Така політика регулювання була здатна підтримувати функціонування ринку.

3. Важлива невдача нового публічного управління пов'язана з організацією державної служби не як цілісної системи державного апарату, а фрагментарної сукупності органів влади. Функціонування приватного сектору ґрунтується на поділі за функціональними ознаками, зокрема за продуктом, який виробляється. Така модель сегментації державної служби не узгоджується з принципами раціоналізації виробництва, узгодженості, координації та інтеграції [9].

Важливо розглянути проблему складності диференціації сегментів публічного управління, в рамках яких необхідно починати впровадження інноваційних підходів. Нік Меннінг і Ніл Парісон відзначають, що «реформа державного управління не є самоочевидним пріоритетним завданням. З огляду на труднощі в подоланні опору з боку зацікавлених кіл, можна сказати, що немає причин, за якими адміністративна реформа повинна «котируватися» нарівні зі структурними реформами і реформами в соціальній сфері як один із пріоритетних напрямків. Тому основна проблема, що стоїть перед тими реформаторами, які працюють в контексті щодо складного інституційного устрою та складної конституційної системи і які не мають значних «тягових зусиль», але повинні зробити ряд неминучих основоположних заходів, полягає у виборі «точки входу» [96, с. 137].

Формування і розвиток певної моделі публічного управління національною інноваційною системою ґрунтується на архетипах національної ментальності. Підтвердження цього знаходимо у наукових дослідженнях Г.Хофстеде, який на основі реальних прикладів стверджує, що національні культури системно впливають на організацію через цінності, якими їх працівники керуються в житті. Він першим поставив питання про організацію як «породження» національного середовища і запропонував теоретичну структуру, яка могла б пояснити взаємозв'язки між організацією і культурою.

Теоретичні роботи й практичні результати Хофстеде спрямовані на надання допомоги керівникам мультинаціональних компаній у врахуванні в

їх повсякденній управлінській діяльності різноманітних архетипів та культурних традицій, що обумовлені рамками національного менталітету і які сформуали особистість працівника.

У 1970-х рр. основний фокус досліджень Хофстеде був сконцентрований на аналізі відмінностей національних культур та їх впливу на організації, а в 1980-х рр. – на відмінностях організаційних культур в рамках нації та розгляді національної культури.

Для того, щоб сформувати національну модель управління, необхідно розглядати не поняття «національний менталітет» як стиль життя нації, а поняття «національна ментальність», що показує глибинний рівень свідомості, стиль мислення нації й має «ментальні характеристики, символічно оформлені у архетипи».

У більшості розвинених країн національні інноваційні системи сформовані. Україна ж лише починає в прикладному змісті вивчати питання побудови національної інноваційної системи. Важливий момент в цій сфері пов'язаний з ознайомленням із досвідом інших країн. Варто розуміти, що кожен елемент досвіду формування й розвитку національної інноваційної системи може бути корисним для України з ряду причин. Це, зокрема, можуть бути особливості, що пов'язані із національним менталітетом, сформованою історично системою державного управління економікою, станом національної економіки й інноваційної сфери й її інфраструктурним забезпеченням [20, с. 33 – 37].

Ситуація з інноваційним розвитком сектору публічного управління України, на нашу думку, є аспектом невдалої демократичної модернізації, за якої створення формального «фасаду» є результатом реформ, який не підтриманий фундаментальними змістовними змінами.

Публічна служба в Україні може бути визначена як квазівеберівська бюрократія пострадянського типу, однак дане абстрактне визначення не відображає власне національну специфіку, зокрема тенденції реформ публічного управління, їх успіхи й невдачі. Напевно можна стверджувати,

що адміністративні традиції в Україні є генетично ближчими до моделі раціональної закритої публічної служби континентально-європейського зразку, а ніж моделі відкритої емпіричної публічної служби, що характерна для англосаксонських країн.

Важливі складові спекти концепції нового державного управління, зокрема впровадження режиму конкурентності у сфері публічного управління в цілому й у державній службі зокрема, запозичення методів приватного сектору, перехід від дотримання бюрократичної процедури до застосування кількісних індикаторів ефективності, децентралізація управління системно не співвідносяться з заходами, передбаченими «Стратегією 2016–2020». Децентралізація знаходиться на порядку денному державотворення (певні реформи, зокрема в сфері фінансової самостійності регіонів, вже здійснено), однак характеризується надмірною політизацією проблеми.

Можемо констатувати значне відставання рівня інформатизації публічної служби України не лише від провідних країн, а й від середньоєвропейського рівня. Цілі реформування переважним чином співвідносяться з пройденими етапами інформаційно-технологічного осучаснення публічної служби держав-членів ЄС.

Проблематика розвитку громадянського суспільства наявна як в українських наукових джерелах, так і в законодавчих ініціативах. Однак реального прогресу у практичній площині не досягнуто, увага до кращого зарубіжного досвіду є незначною, загальнодержавні проекти є формальним підходом побудови демократичного «фасаду». Окремі міждержавні проекти, наприклад, швейцарсько-українська Програма «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), не дали помітного результату. Слід визнати відносну успішність контролюючих інститутів громадянського суспільства, зокрема Громадської Ради Добросовісності, яка має модерувати оновлення суддівського корпусу.

Розвинені континентально-європейські і англосаксонські країни є прикладами конвергентних суспільств й формують основні моделі публічної служби, які є об'єктом рецепції країнами, що прагнуть модернізувати систему публічне управління. Таке запозичення ускладнюється тим фактом, що значну частину останніх не можна віднести до конвергентних суспільств. Водночас, у них є різноспрямовані тенденції взаємодії держави і громадянського суспільства, зокрема процеси дивергенції (віддалення), що дає змогу інтерпретувати їх як суспільства гібридного типу.

В Україні базовий зміст й контекст реформування публічного управління свідчить про недостатнє розуміння необхідності авторами реформ. Водночас необхідність модернізації публічного управління в цілому та публічної служби зокрема формує складні завдання для України. Політичні еліти, що знаходяться при владі, зосередившись на питаннях протидії корупційним явищам (ефективність якої не можемо вважати високою), спрощено сприймають перспективність рецепції ефективних управлінських рішень й інститутів.

Українські ідеї щодо реформування системи публічного управління майже не враховують. Варто враховувати, що інститути, стандарти, норми та підходи є результатом складної діалектики взаємодії традицій та інновацій. Баланс даних компонентів унікальний для кожної європейської держави з поправкою на вплив ЄС як інтеграційного проекту та універсальних тенденцій публічного управління, в тому числі у взаємодії із громадянським суспільством. Вказані фактори значно ускладнюють практичну реалізацію планів. Навіть фрагментарні успіхи Стратегії реформування на 2016–2020 рр. з одночасними позитивними зрушеннями у боротьбі з корупцією (що є вельми сумнівним) ставить перед державою складне завдання реформування публічної служби [85, с. 64 – 68].

В сучасних умовах розвитку України найбільш гострими є питання санації держави, очищення і заміни її найбільш проблемних підсистем; досягнення збалансованості основних рівнів та підсистем; підвищення

відповідальності суб'єктів прийняття управлінських рішень й суб'єктів контролю за їх реалізацією. Ці завдання неминуче формують іншу важливу проблему, пов'язану з виробленням моделі державного управління, що є деяким компромісом між досягненнями провідних держав, національним досвідом управління й реальними та потенційними ресурсами реалізації моделі на практиці. Тому важливим є розгляд методологічних аспектів державного управління в Україні на основі історичного зрізу. Успішна реалізація управлінських реформ вимагає спеціального наукового їх супроводу, базовою складовою якого є методологічні пошуки для вироблення ефективного інструментарію управлінської діяльності [127, с. 493 – 494].

Відзначаючи важливість інновацій для мотивації трудової діяльності працівників сфери публічного управління, не можна визнати їх універсальними з точки зору створення механізму державного управління. В рамках такого підходу поза увагою залишаються зовнішні чинники мотивації (рівень інфляції, відсоткові ставки, рівень безробіття, соціальний статус інноватора, соціальний захист та соціальне забезпечення, кон'юнктура ринків праці та інновацій тощо). По-друге, у якості об'єкта досліджень обирають працівника, не враховуючи при цьому особливостей мотивації в рамках ролі «інноваційного підприємця». По-третє, іноземні теорії не розглядають в якості суттєвого фактора зв'язок мотивації з особливостями національного менталітету працівників, підприємців й урядовців.

Практика застосування класичних теорій мотивації у країнах, які лише починають формувати на ринкових засадах національні інноваційні системи, вимагає особливих підходів. Результати компаративного дослідження працівників США та Російської Федерації, проведені в сер. 1990-х рр., показали значну диференціацію мотивації інноваційності праці у цих країнах. Для американців базовим стимулом підвищення продуктивності праці є можливість кар'єрного зростання. У росіян основним є висока заробітна плата. Взаємозв'язок оплати праці та її результатів в США стоїть на третьому

місці, в Російській Федерації – на п'ятому. Пріоритетною є роль матеріальної компоненти мотивів, що неодноразово підтверджувалося дослідженнями українських учених. Це доводить висновок про те, що задоволення соціальних й духовних потреб не є провідними мотивами інноваційної діяльності до того часу, доки не будуть задоволені матеріальні потреби на рівні, який відповідає стандарту якості життя інноватора та його соціальному статусу.

Водночас діюча схема посадових окладів, затверджена для бюджетних організацій, де провідні фахівці одержують майже однакову заробітну плату з вантажником чи прибиральником, повністю знецінює зміст висококваліфікованої праці, нівелює відмінності репродуктивної та творчої праці й з точки зору ефективності стимулювання інноваційної діяльності є неприпустимим. До того ж приватний сектор за виконання робіт, які потребують нижчої кваліфікації, порівняно з науковими та науково-технічними роботами, пропонує вищу заробітну плату у першу чергу, у молоді [36, с. 17 – 21].

Близькими за суттю є проблеми підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, їх резерву, інших управлінських кадрів, які зведемо до вказаних на рис. 1.3.

Питання ефективності системи підвищення кваліфікації в Україні передбачає реалізацію змін нормативно-правового, наукового, методичного, фінансового та кадрового забезпечення. Удосконалення навчального процесу підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників державних підприємств, установ, організацій має включати інтенсифікацію використання інноваційних форм організації та використання відповідних технічних засобів.



Рис. 1.3. Проблеми підвищення кваліфікації державних службовців

Джерело: систематизовано автором

Серед основних проблем науково-дослідної роботи в сфері публічного управління відзначимо наявність тенденції подрібненості тематики науково-

дослідних робіт. Це не дає змогу отримувати значні наукові результати й дієві рекомендації для практики публічного управління. Вважаємо, що доцільно зменшити кількість науково-дослідних тем з встановленням критеріїв їх оцінювання. Важливо, що наукові дослідження слабко пов'язані з практикою державно-управлінських реформ. Тому теми досліджень необхідно формувати на основі урахування реформ. Фінансування Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування Національної академії є недостатнім, й основною причиною цього є розпорошення фінансових ресурсів на діяльність Інституту та їх витрата на ряд тем наукових досліджень, кількість яких постійно зростає.

Підвищення ефективності системи підготовки науково-педагогічних кадрів, на нашу думку, передбачає перехід від простого написання дисертацій до проведення прикладних досліджень, від організації дисертаційного «валу» до підготовки фахівців на замовлення від органів державної влади і місцевого самоврядування, від формального підходу у науковому керівництві до розвитку наукових керівників. Особливу важливість має зміна підходів навчання аспірантів й переорієнтація навчання на використання сучасних методів і технологій наукових досліджень [126, с. 484 – 486].

Розвиток наукових досліджень в сфері публічного управління неможливий без обґрунтованого скорочення й укрупнення тематик НДР за комплексним проектом галузевого розвитку, орієнтація НДР на ключові проблеми публічних реформ. Вважаємо, що необхідно подолати обов'язковий розподіл тем та ставок між кафедрами.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження особливостей інновацій та інноваційної діяльності в системі публічного управління встановлено, що орієнтуючись на досвід передових країн світу, можна стверджувати що запровадження інновацій у системі публічного управління забезпечує сталий розвиток усіх сфер життя держави. Система органів публічної влади, зважаючи на тенденції розвитку сучасного суспільства, має ефективно реагувати на виклики та завдання, що постають перед ними. Інноваційна діяльність дає можливість не лише ефективно відповідати на наявні виклики, але прогнозувати стратегічну діяльність. Трансформація сфери публічного управління визначається змістом та інтенсивністю запровадження інноваційної діяльності.

Аналізуючи сучасний стан розвитку системи публічного управління в Україні, можна зазначити необхідність її переорієнтації на інноваційний тип, як через позитивний досвід так і через сукупність негативних тенденцій, які вимагають змін. Ступінь запровадження інновацій мають бути покликані не лише потребами соціальних трансформацій але і можливостями самої системи публічного управління, що пов'язаний із потенціалом всього українського суспільства. Встановлено, що основою управлінської складової інноваційної діяльності в системі публічного управління має виступати безпосередньо управлінський процес. Він спрямовується у першу чергу на досягнення цілей інноваційної діяльності. У ході її реалізації важливо мобілізувати людський ресурс, що можна здійснити через запровадження сучасних систем управління персоналом. Варто звернути увагу, що у сучасних умовах суспільного розвитку та розвитку ситеми публічного управління необхідно окрему увагу приділяти проектній діяльності.

Логічний аналіз концепції «Нового публічного менеджменту» надав можливість відзначити, що новий публічний менеджмент ґрунтується у

першу чергу на менеджеризації та маркетизації, які покликані змінити культуру та поведінку державного службовця, перетворивши його на ефективного менеджера, який запровадить елементи ринку у публічну сферу, що покращить ефективність та результативність державної служби.

Вважаємо за необхідне при впровадженні нового публічного менеджменту враховувати як соціокультурні особливості українського народу, так глобалізаційні процеси. Сучасний світ відзначається універсалізацією управлінських принципів, що є невід'ємною складовою впровадження нового публічного менеджменту. При впровадженні інновацій у сферу публічного управління, надзвичайно важливо враховувати культурно-освітні особливості українців, їх історичне минуле, національні традиції державотворення та перспективи розвитку вітчизняної державності і зовнішньополітичні пріоритети.

Дослідження особливостей впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління засвідчило, що впровадження інноваційних технологій у сферу публічного управління має ряд проблем, які вимагають особливої уваги. Існують різні підходи та принципи впровадження інновацій, які зосереджуються на різних аспектах даної проблеми.

Вважаємо за можливе серед основних проблем наголосити на спробах втілення реформ інших держав, або елементів бізнес технологій до сфери публічного управління України, без врахування національних особливостей, як ментальних так і матеріальних. В реаліях українського сьогодення важливими проблемими залишаються мотивація праці, якісна освітня підготовка, підвищення кваліфікації, науково-дослідна робота, які необхідно вирішити для ефективності формування та модернізації сфери публічного управління.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [62-64; 69; 165].

Список використаних джерел [6-9; 19; 20; 22; 26; 35; 36; 40-43; 50; 54; 55; 57; 58; 73; 81; 84; 88; 96; 99; 101; 105; 108; 110; 112; 115; 126; 127; 137; 144; 163].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України

Проблема інноваційного розвитку сфери публічного управління у сучасному українському суспільстві набуває все більшої актуальності. Соціально-економічні трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні останнє десятиліття, вимагають від державних службовців оновлення форм і сутності публічного управління та впровадження нових підходів до управління. Ті важливі завдання, які на сучасному етапі покладені на органи виконавчої влади, особливо на місцевому рівні, потребують використання різноманітних інноваційних інструментів управління.

Однак для органів влади України інноваційні методи управління залишаються досі невідомими, хоча у провідних країнах світу їх широко застосовують як у сфері бізнесу, так і в публічному управлінні. Варто зазначити, що темпи впровадження інновацій в систему державних органів України, в порівнянні з бізнесом, досить повільні, адже вони зумовлені численними бюрократичними перешкодами. Недостатня обізнаність державних управлінців в особливостях системних трансформацій гальмують процес їх впровадження.

Результатом цього є низькі позиції України в світових рейтингах. Розглянемо зокрема показники якості державного управління за методологією Worldwide Governance Indicators, що представляє собою комплексне періодичне дослідження Групи Всесвітнього банку (World Bank Group), яке вимірює досягнення країн миру в області якості та ефективності

державного управління. Якість державного керування в дослідженні розуміється як сукупність традицій і інститутів, за допомогою яких реалізується функція влади в окремій країні. Ефективне державне управління передбачає свободу вибору і підзвітність влади, політичну стабільність, ефективність уряду, ефективну регуляторну політику, верховенство закону та контроль над корупцією.

На рис. 2.1 показано позиції України за Worldwide Governance Indicators у 1996–2019 рр.

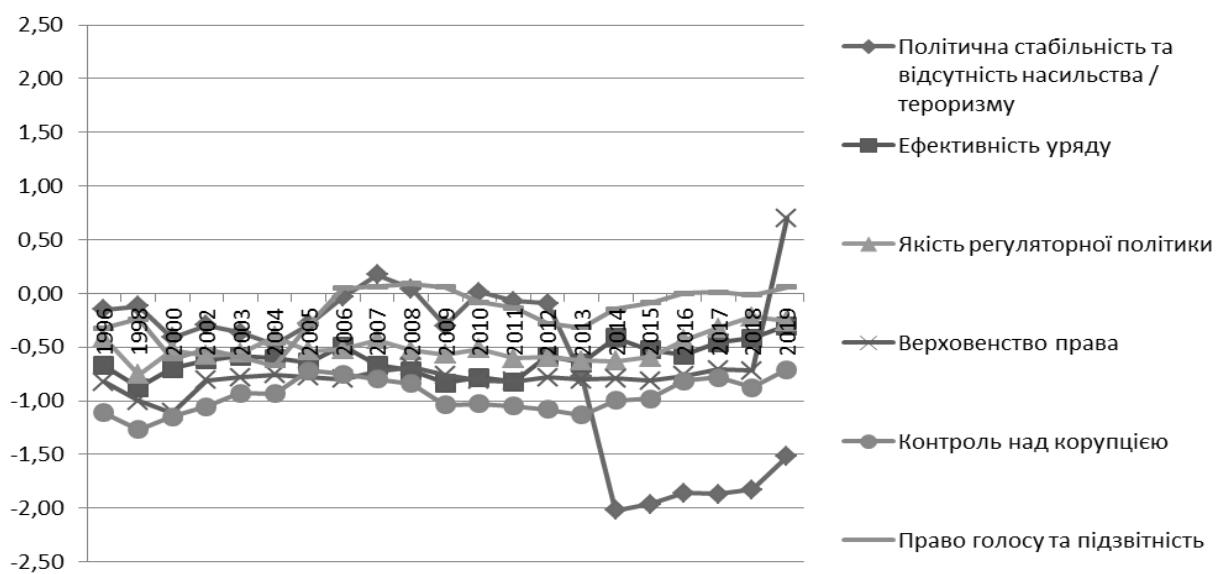


Рис. 2.1. Позиції України за Worldwide Governance Indicators (WGI) у 1996–2019 рр.

Джерело: складено автором на основі даних Worldwide Governance Indicators

Причиною вкрай низьких позицій України, особливо порівняно з країнами, які пройшли аналогічний шлях суспільної трансформації, на нашу думку, є відсутність прогресу в сфері впровадженні інновацій, у результаті чого система публічного управління є неефективною й не відповідає глобальним суспільним трансформаціям.

Прийнято вважати, що інновації лежать в основі економічного зростання і процвітання, особливо що стосується сфери бізнесу. Інновації часто створюються в процесі «творчого руйнування» [132, с. 152], що

обумовлено підприємницькою діяльністю. Немає сумніву в необхідності впровадження інновацій в економічній діяльності, а чи доцільно їх впровадження в державний сектор як механізму, який має удосконалити процес управління, адже державний сектор має іншу інституційну структуру, ніж приватний сектор, а отже, різну мету та різний набір ризиків, стимулів, винагород і обмежень. Серед науковців існує думка, що впровадження інновацій при створенні суспільних благ може сприяти економічному зростанню і процвітанню країни.

В сучасних умовах відбувається процес перебудови існуючої піраміди влади, а також якісної зміни способів і методів державного управління. В результаті повинна відбутися трансформація держави з власника загальнонародних природних ресурсів і власності громадян в суб'єкт управління, який буде нести відповідальність і звітувати перед громадськістю. Це робить особливо актуальним необхідність застосування інноваційної діяльності в адміністративно-державному управлінні, яка створить нові можливості і рішення в розвитку держави і суспільства.

Державна служба займає складне становище серед інших видів професійної діяльності в силу ряду своїх ознак, таких як ефективність, дотримання закону, організованість, соціальна орієнтованість, взаємодія з громадянським суспільством. Не випадково, в дослідженнях державної служби велика увагу приділяють теорії і практиці її становлення, правових проблем взаємодії з громадянським суспільством.

Саме в сфері публічного управління від фахівців потрібно як відповідальність і заснований на знанні професіоналізм, так і особлива гнучкість, що дозволяє змінювати способи взаємодії з людьми, своєчасно відповідати на зовнішні виклики і передбачати їх. Наявність у фахівців цих якостей допомагає впровадженню управлінських інновацій. У той же час, в самому змісті цієї діяльності закладені можливі бар'єри в ставленні до інновацій.

Консерватизм діяльності державних службовців багато в чому

визначається їх відповідальністю щодо завдань підтримки загальної логіки розвитку країни та збереження культурних традицій. Все це робить процес впровадження інновацій внутрішньо конфліктним, схильним до дії різних факторів, як індивідуально-психологічних, так і організаційних. Тому, хоча в цілому інновації в сфері державного управління є необхідною складовою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності життєдіяльності країни, ставлення до інновацій у державних службовців неоднозначне. Це необхідно враховувати при дослідженні проблем запровадження інноваційних технологій в сфері державного управління.

Вважаємо, що важливо розрізнити два поняття – інновація і модернізація. Якщо модернізація – це лише удосконалення колишнього результату або процесу, то інновація – наявність якісно нового результату. Цікавим є той факт, що різними авторами по-різному розуміється результат інноваційної діяльності. Якщо для одних інновація – це новий продукт, то для інших – якісно нова технологія або процес. Сходяться вони тільки в тому, що у всіх інновацій існують схожі ознаки: новизна, підвищення ефективності у вигляді збільшення прибутку за рахунок зниження витрат і комерціалізація. Як приклад інноваційної діяльності в адміністративно-державній сфері виступають тенденції запозичення методів ефективного менеджменту, посилення ринкової орієнтації державних установ (надання послуг населенню та бізнесу, фінансової самостійності і управлінської автономності) і формування урядових агентств на нових організаційних принципах.

Одним із сучасних підходів у системі державного управління є все більш активне застосування методології інноваційного менеджменту до аналізу процесів державного управління та впровадження інновацій в практику діяльності органів державної влади. Однак здійснення інноваційного розвитку системи державного управління потребує не просто застосування готових рішень зі сфери менеджменту і апробованих технологій, а ще й розробку власних стандартів інноватики, заснованих на

переосмисленні особливостей сфери публічного управління, розширенні механізмів впровадження вже відомих моделей і використанні нових концептуальних рішень. При цьому наростаюча дифузія економічних процесів дозволяє говорити про наростаючий вплив інноваційного розвитку системи державного управління як на громадську сферу, так і на бізнес-середовище.

Впровадження інновацій в науковій літературі пов'язують з процесами модернізації публічного управління. Базовим активатором адміністративних реформ, з різним ступенем успішності реалізованих в провідних країнах, є застосування інноваційних технологій, в тому числі успішно апробованих як в бізнесі, так і в недержавному секторі.

Важливо зазначити, що під інноваціями (від англ. innovation - нововведення, новаторство) найчастіше розуміється процес «створення, поширення і застосування нового засобу, що задовольняє потреби людини і суспільства, що викликає в той же час соціальні та інші зміни» [66, с. 52]. При цьому сутність інновацій полягає у пошуку і отриманні нових результатів, способів їх створення, усунення рутинних, неефективних умов праці, управлінських структур та форм життєдіяльності.

Можна розглядати інновації у вигляді нових технологій, нових форм організації виробництва і праці, нових видів продукції і послуг, обслуговування і управління будь-якої сфери. При цьому, говорячи про систему державного управління, необхідно відзначити, що принциповими аспектами інноваційної політики в державному управлінні на сучасному етапі є підвищення ефективності інноваційного процесу і мінімізація витрат на здійснення інноваційного розвитку системи державного управління.

Для формування концептуально цілісного уявлення про нормативну базу реалізації інноваційної політики в сфері державного та місцевого управління варто проаналізувати зміст і деякі результати реалізації програм, які зачіпають інноваційну політику України в сфері державного управління та застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в процесі

публічного управління.

Початок вивчення процесу інновацій в державному секторі було покладено ще в 1970-х роках дослідником Дж. Рознером [171, с. 345], який, можливо, був першим науковцем, який безпосередньо займався вивченням інновацій в державній сфері. Варто зазначити, що потенційна вигода від інновацій в державному секторі величезна. Хоча розмір державного сектора варіюється в залежності від країни, дослідження показують, що розмір державного сектора в середньостатистичній країні становить третину економіки цієї країни [171, с. 351]. Це передбачає, що інновації в державному секторі відіграють ключову роль у економічному зростанні і процвітанні країни за рахунок зниження вартості надання державних послуг та підвищення їх якості.

Необхідно відзначити, що в нашій державі в останні декілька років особлива увага приділяється дослідженню проблем інноваційного розвитку органів державної влади. Йдеться про реалізацію в контексті розвитку інновації про такі функції держави, як [59, с. 124]:

- формування сприятливих умов для утворення і діяльності високотехнологічних організацій, надання їм державної підтримки;
- реалізація державної політики щодо розвитку ринку інтелектуальної власності;
- виділення прямих державних інвестицій для реалізації інноваційних програм і проєктів, що мають загальнонаціональний характер.

Реалізація програми інноваційного розвитку сфери публічного управління передбачає активізацію інноваційної діяльності органів державного управління, а також координацію діяльності всіх суб'єктів інновацій, та досягнення необхідного рівня інтеграції всіх зацікавлених суб'єктів в процесі створення умов, що сприяють інноваційному процесу та реалізації інноваційного продукту. Процес впровадження інноваційних систем в державне управління ставить перед собою амбітні завдання, в тому числі: максимально широке впровадження в діяльність органів державного

управління сучасних інноваційних технологій; активізацію діяльності по реалізації інноваційної політики, здійснюваної органами державної влади; підвищення зацікавленості населення інноваціями (інноваційним продуктами і технологіями).

Важливо відзначити, що об'єктом інноваційного розвитку в сфері публічного управління є не стільки сам процес управління, скільки інновації, які використовуються та впроваджуються на всіх рівнях і в органах публічної влади. В цьому сенсі, інноваціями в публічному управлінні можуть бути як нові організаційні структури, інформаційні, фінансові, правові та інші механізми управління суспільним розвитком, так і різноманітні підходи у взаємодії органів публічної влади з громадськістю та бізнесом [37, с. 74].

Таким чином, впровадження інновацій в державному управлінні покликане підвищити якість надання державних послуг і поліпшити суспільну довіру до державних службовців і органів влади. Однак, досить часто, задум далекий від реальності, й інновації стикаються на своєму шляху з суб'єктивними і об'єктивними перешкодами. Дуже важливо відстежувати громадську думку з приводу зручності від впровадження інновацій та цифрових рішень, так як всі нововведення в цілому покликані в першу чергу якісно поліпшити життя суспільства [134, с. 84]. Такий моніторинг громадської думки має проводитися регулярно, адже це дозволить домогтися бажаного результату, і громадяни країни будуть відчувати свою присутність в цьому процесі, бачити, що до них адміністрація прислухається. Адже тільки спільними зусиллями ми здатні зробити цей світ кращим.

У таблиці 2.1 на основі [19, с. 165] узагальнено інноваційні інструменти публічного управління.

Використання перелічених у табл. 2.1 інноваційних інструментів можливе і у сфері публічного управління зважаючи на його сутність та характеристику як категорії, яка, у свою чергу, має обмеження й переваги. Так, ключовою перевагою зазначених інноваційних інструментів є те, що існує можливість використання їх модифікованого варіанту залежно від умов

та сфери застосування. Основним же недоліком є те, що їх застосування в повному обсязі потребує вкладання значних фінансових ресурсів.

Таблиця 2.1

Інноваційні інструменти публічного управління

Інноваційні інструменти у публічному управлінні	аутсорсинг (передача організацією визначених функцій іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері)
	бенчмаркінг (використання найкращого досвіду)
	врядування (управління без уряду; електронне урядування, яке охоплює такі складові: «уряд –урядові», «уряд –громадянам», «уряд –бізнесу»)
	збалансована система показників (BSC)
	концепція «ощадливого управління»
	нове державне управління
	«підприємницький уряд»
	реінжиніринг
	управління за цілями
	управління за результатами
	управління проектами

Джерело: узагальнено автором

Аналізуючи сучасний стан розвитку сфери публічного управління варто зробити висновок про необхідність переорієнтації даної сфери на інноваційний вектор, через наявність цілої низки негативних тенденцій:

– інституціональна структура апарату публічного управління на сучасному етапі не відповідає ні потребам суспільству, ні потребам бізнесу, ні в загальним пріоритетах розвитку нашої держави;

– як це не парадоксально звучить, але сфера публічного управління являється недостатньо керованою та високовартісною;

– публічні послуги, які отримує населення держави мають низьку якість та прозорість;

- сучасна структура органів публічного управління обмежує можливості для соціального, економічного та людського розвитку;
- в органах публічної влади існує сталий дефіцит висококваліфікованих кадрів;
- під час реалізації державної кадрової політики недостатньо використовуються результати наукових досліджень;
- в органах публічної влади спостерігається високий рівень корупції;
- за показником якості державних інституцій, а також внутрішньої та зовнішньої безпеки, Україна має низький рівень конкурентоспроможності;
- дефіцит інформації про стан науково-методичного забезпечення діяльності органів публічної влади;
- існують численні бюрократичні перешкоди щодо впровадження інновацій у систему органів державної влади країни;
- більшість громадян країни не задоволені діяльністю органів публічної влади;
- важливо не забувати й про загальносвітові негативні тенденції: старіння населення, депопуляція, бідність, маргіналізація підготовлених фахівців та масова міграція кваліфікованої робочої сили за кордон.

Як демонструє світова практика, лише інноваційний розвиток сфери публічного управління є ключовим елементом забезпечення ефективності політичного розвитку будь-якої країни, а також важливим чинником конкурентоспроможності національної економіки та всіх інших сфер життєдіяльності суспільства.

В цілому, інновації в державному управлінні (публічному управлінні) слід розглядати як нові методи та форми роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, прогресивні управлінські технології, інструменти та підходи, які використовуються для розв'язання завдань, з одного боку, для удосконалення самої системи публічного управління, а з іншого, – для забезпечення суспільного розвитку. Інноваційний розвиток

передбачає виявлення і застосування латентних потенціалів сфери публічного управління та об'єктів її впливу на основі як емпіричного досвіду, так і новітніх наукових досягнень. Тому, інновації в державному управлінні реалізуються саме через інноваційні проекти (ексклюзивний комплекс взаємоузгоджених заходів і відповідних ресурсів, в якому застосовуються нові підходи, ідеї, технології та інструменти) [37, с. 75].

Дослідники виділяють досить багато проблем інноваційного розвитку в сфері публічного управління, які пов'язані з різними аспектами діяльності службовців, особливостей управління, встановлених культурних і корпоративних традицій. До них можна віднести такі проблеми як [108, с. 117]: широкий масштаб і висока швидкість проведення реформ; соціальні патології – корупція, протекціонізм, інфантилізм, бюрократизм; незрозумілі перспективи кар'єрного росту високоморальних професіоналів; недостатня затребуваність професійного досвіду людей як найважливішого національного ресурсу суспільства; слабе впровадження інноваційних технологій при формуванні кадрового резерву, підвищення кваліфікації та професійної підготовки.

У нашій роботі ми хотіли б торкнутися тих аспектів інноваційного розвитку, які, на наш погляд, найбільшою мірою визначають самосвідомість і поведінку державних службовців, а як наслідок, ефективність проведення реформ.

При цьому ми намагаємося зв'язати проблеми інноваційного розвитку з їх психологічними наслідками для особистості і організації, і виділити тим самим суб'єктивний зміст опору інноваціям.

У зв'язку з цим ми виділяємо наступні основні блоки проблем та їх наслідків для публічного управління (рис. 2.2).

Розглянемо їх детальніше.

1. Адміністративні проблеми. В цілому слід підкреслити, що реформи державного управління, які реалізуються в Україні, покликані підвищити суспільну довіру до органів державної влади, а також створити професійне

середовище, здатне конкурувати з приватним сектором за залучення досвідчених і талановитих фахівців і керівників.



Рис. 2.2. Блоки проблем інноваційного розвитку публічного управління

Джерело: розроблено автором

Говорячи про відповідні інновації, варто відзначити, що, як відомо, результат будь-якого проекту може відрізнитися від його задуму, тому дуже важливо науково відстежувати, наскільки отриманий в ході виконання проекту результат відповідає очікуванням, якими факторами він визначається (суб'єктивними чи об'єктивними).

На наш погляд, особливу складність для аналізу є суб'єктивні фактори реформи, до яких відносяться професійні, моральні, соціальні, особистісні та інші психологічні якості державних службовців, а також особливості їх

організаційної культури. Саме ці фактори, на нашу думку, вимагають серйозного аналізу. Поки що вони слабо представлені в наукових дослідженнях, але їх роль підкреслюється на проміжних етапах оцінки реформи державного управління.

Перші оцінки адміністративної реформи дозволяють говорити про те, що суб'єктивні фактори роблять значний вплив на процес перетворень, але вони можуть, як приводити до позитивних результатів, так і створювати певні складності в реалізації задуманого. Дослідники відзначають, що позитивні сторони процесу реформування державної служби України в значній мірі детерміновані рівнем розвитку професійних компетенцій кадрів державного апарату. Від їх творчої активності та інноваційного підходу до справи у вирішальній мірі залежить результативність розвитку українського суспільства.

Так, впровадження в практику публічного управління результативних принципів діяльності органів державної влади, технологій управління за результатами викликає великий опір з боку державних службовців. Це означає, що залишаються невирішеними проблеми стимулювання особистісного і професійного зростання службовців, розвитку їх організаційної культури. Зрозуміло, що не всі інновації можуть носити конструктивний характер, але, разом з тим, без спрямованості фахівців на зміни неможливо в повній мірі ефективно розвивати систему державної служби і як наслідок, реалізовувати нові завдання державного управління.

2. Технологічні проблеми. Так склалося, що багато кадрових, інформаційних та управлінських технологій сформувалися саме в комерційному середовищі, тому використання бізнес-технологій в державній сфері досить закономірний процес.

Як показує практика, досвід багатьох комерційних організацій показує, що впровадження нововведень являє собою складний і часто болючий процес, обумовлений високою невизначеністю потенційної ефективності. Цей досвід, безумовно, корисний, але він може створювати нові можливості

для органів державного управління і бути пов'язаним і з певними проблемами застосування інноваційних технологій.

В системі державного управління багато технологій роботи з персоналом прописані і регламентовані. У той час як в бізнесі, керівник організації має велику свободу в застосуванні творчого підходу в застосуванні інноваційних технологій. Не випадково, спроби застосувати в державному секторі, апробовані в бізнесі інноваційні технології пов'язані з численними труднощами суб'єктивного характеру. Тут можливі проблеми, пов'язані з нестачею професійних компетенцій службовців, слабкою мотивацією до освоєння нової інформації, неоптимальним рівнем відповідальності та слабкою включеністю в реалізацію державної стратегії.

Досвід впровадження інновацій в сфері публічного управління показує, що ефективне управління процесом трансформацій заснований на застосуванні інноваційних технологій, при яких враховуються загальні вимоги до методів навчання і розвитку персоналу, а також конкретна специфіка організації. Таким чином, ми бачимо, що проблеми застосування інноваційних технологій в реформуванні державної служби багато в чому пов'язані з суб'єктивними факторами, такими як відношення держслужбовців до своєї роботи, психологічні бар'єри впровадження інновацій, особливості організаційної структури та культури в органах державного управління.

3. Суб'єктивні проблеми. Основна проблема інноваційного розвитку в сфері публічного управління, на наш погляд, полягає в протиріччі між вимогами інноваційної діяльності, що пред'являються до людини або організації, і відповідними можливостями до її реалізації. Ця діяльність сама по собі є адаптаційним викликом, який може суттєво ускладнитися характером проведення реформ, застосовуваними технологіями роботи з кадрами, а також сформованим рівнем людського капіталу.

Очевидно, що не кожна людина здатна в повній мірі витримати темп реформ і адекватно адаптуватися до нового. Тому, говорячи про проблеми інноваційного розвитку, необхідно розглянути особливості інноваційної

діяльності, показати неоднозначність цього явища. Головне, що характеризує зміст інноваційної діяльності, її основну функцію – це визначення і проведення змін у сфері публічного управління. Тому впровадження інновацій психологічно співвідноситься з поняттями готовності до діяльності і ставленням до змін. Не випадково, в теорії реалізації інновацій виділяються три основних елементи: нормативна оцінка, легітимізація та конфлікт.

В цілому можна сказати, що інноваційна діяльність спрямована на пошук і отримання нових результатів, усунення рутинних, неефективних умов праці, управлінських структур, форм життєдіяльності. Інноваційна діяльність носить соціальний характер. У соціально-психологічному контексті підкреслюється спрямованість цієї діяльності на розвиток соціальних практик, пов'язаних з активністю особистості зі створення і впровадження різного виду нововведень, що породжують значимі зміни в соціальному середовищі. У цьому сенсі інновація означає створення, поширення і застосування нововведення, з одного боку, задовольняє певні потреби людини і суспільства, з іншого боку, що викликає не тільки матеріальні (технологічні), але і соціальні зміни.

Разом з тим, прискорене впровадження організаційних інновацій в таку складну сферу, як державне управління, навіть не дивлячись на наявність політичної волі, фінансових ресурсів, новітніх технологій, не завжди можливо, тому що воно являє собою досить тривалий процес, який характеризується відповідними етапами, цілями і передумовами. Крім того, ефективність від таких інновацій, як правило, виникає не в умовах, коли їх впровадження стає самоціллю (як, на наш погляд, у випадку з тотальною оптимізацією), а коли управлінські рішення розглядаються як засіб реалізації конкретних соціальних, політичних чи економічних завдань, оптимізації виникають стратегічних глобальних ризиків.

Необхідним є заохочення творчості й ініціатив щодо нових способів розв'язання суспільних проблем, використання існуючого творчого і компетентісного потенціалу його працівників та поліпшення

інформаційного середовища. Це важливо впроваджувати як на місцевих рівнях, так і на державному рівні.

Оцінюючи проблеми та перешкоди, які з'являються в процесі розробки і впровадження інновацій у вітчизняному публічному управлінні й окремі напрями їх подолання, варто відзначити [43, с. 127 – 128]:

– нестачу висококваліфікованих фахівців, як в органах державної влади, так і в органах місцевого самоврядування, зокрема магістрів державного управління, науковців, що зумовлює необхідність установа потреби в таких фахівцях щодо кожного з цих органів та подальше системне забезпечення (шляхом підготовки фахівців з відповідних органів влади, або залучення вже підготовлених фахівців);

– існує суттєва інформаційна ізоляваність державних службовців, органів публічної влади та їх структурних підрозділів. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови застосування мережових форм функціонування і співпраці, шляхом організації різних комунікативних та інформаційних заходів, підвищенням кваліфікації щодо формування управлінських інновацій, створенням національної бази даних таких інновацій та потенційних фахівців і науково-дослідних організацій та колективів;

– організаційно-технологічні проблеми розробки і реалізації інноваційних проектів публічного управління насамперед потребують формування проектних команд з урахуванням природних ролей їх учасників, тому необхідно поліпшувати діагностичний інструментарій для добору кадрів та належного науково-методичного забезпечення;

– спеціальне стимулювання управлінських інновацій в нашій державі повністю відсутнє.

Важливо, що зазначені проблеми можливо вирішити завдяки впровадженню різнопланових державних та муніципальних грантів та конкурсів інноваційних проектів, та шляхом створення фондів фінансового стимулювання інноваційної діяльності в сфері публічного управління. Що ж

до вищезгаданих фінансових ресурсів, то, на нашу думку, вони не є стримувальним елементом інновацій, а навпаки, відсутність фінансування стимулює впровадження нових підходів [79, с. 112]. Однак якщо це твердження є актуальним для системи публічного управління, то безпосередньо для фахівців, які працюють в даній сфері, фінансове стимулювання є вкрай необхідним для впровадження інновації. Звичайно, існує багато способів і не фінансового стимулювання креативно-творчої діяльності, однак ця проблема потребує окремого дослідження.

Можемо стверджувати, що для підвищення ефективності системи публічного управління життєво необхідним є застосування системи інноваційних управлінських технологій. Однак їх впровадження потребує серйозного реформування існуючої моделі публічного управління. Без якісних трансформацій даної сфери неможливим є підвищення ефективності управління на державному та місцевому рівнях.

У підсумку варто зазначити, що для того, щоб державне управління змогло виконати свої функції щодо суспільних орієнтацій трансформацій українського суспільства, воно має зазнати принципово якісних змін, в основі яких мають лежати нові стратегії інноваційного розвитку. З одного боку, впровадження інновацій має відповідати основним принципам соціальної модернізації та орієнтуватися на створення умов для самоактуалізації суспільства. З іншого боку, інноваційний розвиток має забезпечувати ключову для публічного управління функцію – управлінську ефективність діяльності органів державної влади, переорієнтовуючи їх на потреби суспільства і громадян.

2.2. Оцінювання рівня організаційної культури публічних управлінців України

Зміни економічної, політичної та інших сфер українського суспільства спричинили трансформацію соціокультурної її складової. Сьогодні, як і в інші кризові для суспільства періоди, особливо сильно проявляється втрата орієнтирів діяльності індивідів, статус суб'єктів соціального життя залишається невизначеним, вони втрачають свою ідентифікацію.

Дані процеси можна характеризувати як кризу цінностей, необхідних людині для здійснення вибору моделей своєї поведінки і складових однієї з підстав цілісності соціальних систем. На етапі переходу від принципів централізованого планування і управління до ринкової економіки, до нового способу виробництва суспільство виявилось дестабілізованим.

На сучасному етапі, зміни зовнішнього середовища вимагають трансформації кожного громадянина, кожної організації, і державні службовці одними з перших стикаються з новими вимогами, цілями і завданнями.

Державна служба України, покликана регулювати суспільні, процеси, забезпечувати цілісність держави і реалізацію інтересів громадян, сама відчуває вплив культурної кризи. Тому, оцінка рівня організаційної культури публічних управлінців стає сьогодні перспективним напрямком наукової діяльності, в рамках якого вирішуються проблеми ефективного функціонування державного апарату.

Реформування і розвиток української державності гостро поставили проблему становлення адекватної системи державної служби, визначення та актуалізації оптимальних параметрів, що сприяють формуванню державної служби як відкритої, динамічної соціальної системи. Одним з таких найважливіших факторів, здатних забезпечити ефективність її функціонування, є організаційна культура.

Управління розвитком державної служби через культурну зміну відкриває додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності органів влади та усунення дисфункцій державної служби як соціального інституту, дозволяє вибудувати систему координат, концептуально оформити набір наявних уявлень і вимог до реального процесу її реформування.

Необхідність вивчення особливостей організаційної культури державних управлінців обумовлена кризовим станом вітчизняної державної служби, очевидними проявами якого виступають недостатній рівень професіоналізму і моральної стійкості чиновників, поширення таких аномальних явищ, як хабарництво, корупція, байдуже ставлення до інтересів суспільства, держави і громадянина. Іншою обставиною, яка актуалізує процес вивчення організаційної культури управлінців, є переважання в українському суспільстві негативних оцінок діяльності державних органів і службовців, які знаходять відображення в несприятливому іміджі державних службовців.

Процеси реформування державної служби України передбачають як трансформацію її внутрішнього середовища, так і зміну принципів взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому, вирішення існуючого протиріччя між соціальними очікуваннями, що висуваються до державних службовців, з одного боку, і цінностями, які визначають принципи їх діяльності і норми поведінки по відношенню до суспільства, з іншого, дозволяють створити умови для підвищення ефективності діяльності державних органів і системи державної служби нашої країни. В цілому, перспектива розвитку українського суспільства та держави багато в чому залежить від організаційної культури державної служби.

Перш ніж перейти до оцінки рівня організаційної культури публічних управлінців на сучасному етапі, варто визначити понятійний апарат. Організаційна культура – сукупність моделей поведінки, цінностей і переконань, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і

поділяються більшістю членів організації [109, с. 38].

Варто зазначити, що компанії (організації), які мають високий рівень організаційної культури, ефективно сформовані цінності і переконання, правила і моделі поведінки, завжди отримують позитивні результати діяльності. По суті, важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка була б лідером у своїй справі і не мала чітко сформованої організаційної культури. Можна згадати імена найбільш процвітаючих фірм, починаючи з таких відомих гігантів, як Coca-Cola, General Electric, McDonalds, Microsoft, Sony, і закінчуючи малими починаннями в справі підприємництва.

Культуру деяких організацій послідовно розвивали команди менеджерів, які ставили перед собою завдання систематичного поліпшення показників діяльності своєї компанії (наприклад, General Electric). Хоча стратегія, ринкова присутність і технології, безсумнівно, важливі, процвітаюча фірма ключове місце відводить саме професійній культурі фахівців. Вона з'являється завдяки здатності організаційної культури зменшувати ступінь колективної невизначеності (інакше, спрощувати загальну для всіх співробітників систему інтерпретації), створювати громадський порядок (вносити ясність у очікування членів колективу), забезпечувати додаткову інтеграцію (за рахунок ключових цінностей і норм, які сприймаються всіма як вічні і передаються з покоління в покоління), створювати відчуття причетності до організації та відданість спільній справі, висвітлювати бачення майбутнього [94, с. 123; 124].

Організаційна культура державних службовців є одним з найбільш цікавих і недостатньо вивчених феноменів, які привертають увагу фахівців в галузі управління. Цінності в культурі державної служби характеризують, в першу чергу, якість діяльності державних службовців.

Виходячи з визначення організаційної культури як складної системи, що включає різні підсистеми і елементи, необхідно проаналізувати кожен з її рівнів і ті елементи, які його утворюють. Модернізація державної служби має базуватися на системі стратегічних і тактичних заходів з управління

організаційною культурою державної служби, формування оптимальної моделі організаційної культури як найважливішого компонента державного управління.

Процес управління організаційною культурою державних службовців має деякі особливості [102, с. 45].

По-перше, діяльність державних службовців чітко регламентована. Але в більшості випадків в посадових інструкціях державних службовців та статутах державних органів не прописані норми, що стосуються організаційної культури. Більш того, законодавством України не встановлені норми щодо організаційної культури державних службовців. Тому можна стверджувати, що не регламентованість організаційної культури є однією з основних проблем в управлінні нею.

По-друге, особливістю управління організаційною культурою є суперечливість організаційних і громадських інтересів державного службовця. Визнані суспільством цінності, а так само декларовані цінності суперечать практичним службовим цінностям звичайного чиновника.

По-третє, особливістю виступає і відсутність відділів в органах влади з управління організаційною культурою державних службовців. Звичайно, в розвитку організаційної культури головна роль належить керівництву, але без спеціальних відділів, або навіть просто співробітників і фахівців знижується ефективність цього процесу.

Комплексний підхід до оцінки організаційної культури включає два напрямки [117, с. 112]:

- оцінку системи управління формуванням і розвитком організаційної культури;
- визначення типу організаційної культури.

Оцінку системи управління формуванням і розвитком організаційної культурою рекомендується проводити в трьох взаємопов'язаних аспектах: функціональному, елементному і організаційному. Показники оцінки функціональної побудови характеризують, наскільки повно реалізуються

функції управління організаційною культурою. Показники рівня елементної побудови і ресурсного забезпечення повинні оцінити, як забезпечена система необхідними ресурсами і наскільки повно вони використовуються. Показники оцінки організаційної побудови системи повинні оцінити наскільки прогресивною є структура управління формуванням і розвитком організаційної культури.

Варто зазначити, що знання типів організаційної культури дозволяють виявити її характерні риси, особливості управління, тенденції розвитку, позитивні і негативні характеристики, відповідність умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

На нашу думку, важливою складовою, що має значний потенціал у виробленні унікальних організаційних культур органів публічного управління, є цінності.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху.

Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи організаційної культури. Один із прикладів наведено на рис. 2.3.

Ідентифікація типу організаційної культури надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

На рис. 2.3 в центрі нами показано елемент «ОК», що означає унікальну комбінацію типів організаційної культури, що буде найбільш ефективною в конкретному випадку.

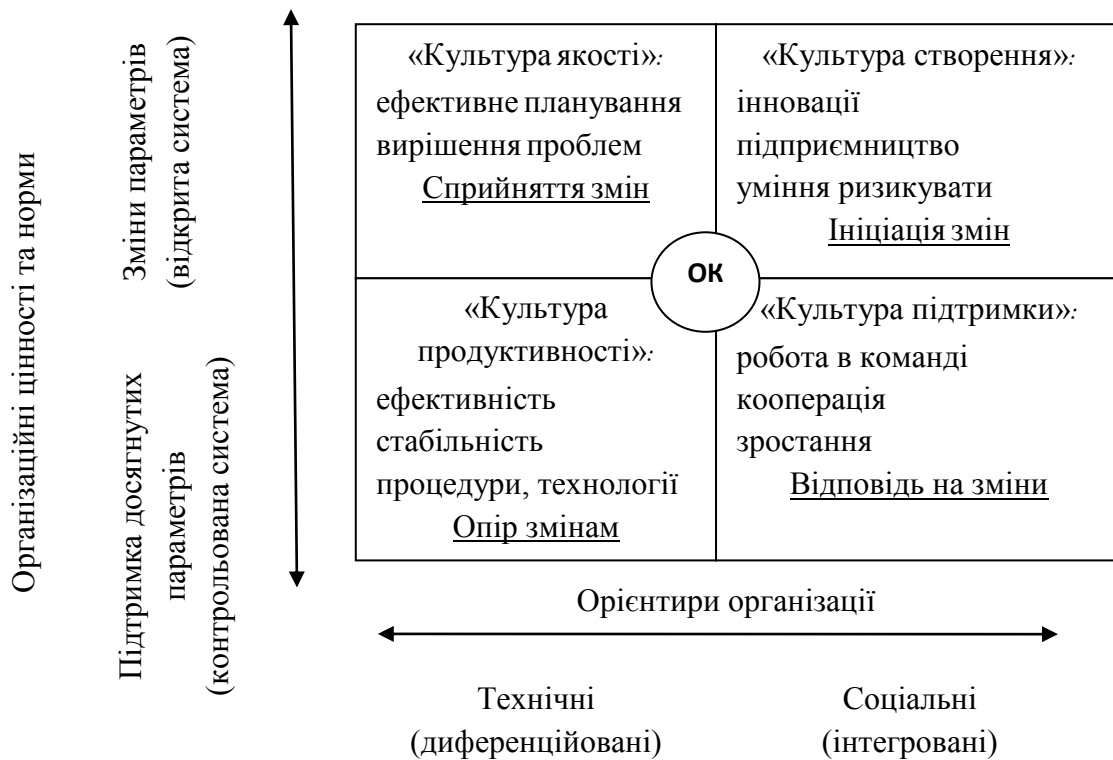


Рис. 2.3. Моделі організаційної культури

Джерело: удосконалено автором на основі [59]

Державну службу необхідно розглядати як поліфонічне соціальне явище, що виступає і як правовий інститут, і як професійний зі своєю внутрішньою структурою, відносинами, які регламентують взаємозв'язку між різними ланками управління. Характеризуючи державну службу як організацію, специфічну соціальну систему, слід приділяти особливу увагу феномену організаційної культури, в якій уособлюється специфіка організації як колективного автора поведінки.

Адміністративно-управлінські відносини в системі державної служби мають двоїтий характер, оскільки, з одного боку, будучи проекцією зовнішнього середовища, відчувають вплив соціальних чинників і умов (характер суспільно-політичного ладу, рівень розвиненості громадянського суспільства та інші). З іншого боку, поведінка працівників в організаціях державної служби багато в чому визначається специфікою професійної

діяльності службовців.

Головним фактором розвитку організаційної культури державної служби та її специфіки є особливості формування і функціонування державних службовців як професійної групи, основними з яких є наступні: неекономічний і публічний характер діяльності сфери державної муніципальної служби, а також ієрархічність її системи, жорстка регламентація поведінки і стереотипність мислення та владно-бюрократичний потенціал кадрів державної служби [19, с. 82]. Разом з тим, ні для кого вже не є секретом, що сучасний рівень суспільного розвитку вимагає і якісно іншого підходу до змісту і характеру управлінської праці, а також праці кожного працівника державної служби, від якого залежить ступінь довіри населення до влади, до держави в цілому.

Необхідно інтенсивно впроваджувати і використовувати нові соціальні технології, які сприяли б розвитку особистісного та професійного потенціалу кадрів державної служби, чому дуже сильно заважає стереотипність мислення, відсутність бажання і можливостей для прояву таких якостей, затребуваних на сучасному етапі розвитку соціально-економічних і суспільних відносин, як ініціативність, інноваційність, оригінальність мислення та поведінки. Потенціал організаційної культури, її потужні важелі впливу на мотивацію і продуктивність роботи державних службовців ще недостатньо досліджені у вітчизняній науковій практиці, що і актуалізує дану проблематику, особливо в умовах зниження іміджу державної служби в сучасному українському суспільстві.

Дослідники в контексті вивчення сучасного іміджу державної служби в українському суспільстві, звертають пильну увагу на необхідність формування моральності і моралі державних службовців в Україні, створення свого роду етичного кодексу державної служби як системи принципів і норм, що розділяються державними службовцями і забезпечують високу ефективність діяльності державної служби і, відповідно, її високий статус в суспільстві [45, с. 101].

Сьогодні в провідних країнах на соціальні програми (в тому числі і витрати на підготовку і перепідготовку кадрів державної служби) витрачається понад 90% соціальних державних асигнувань [121, с. 572], що яскраво демонструє форсоване зростання інвестицій в людський фактор. Професії у сфері державної служби відрізняються від професій інших сфер тим, що продуктом діяльності в даній сфері є життя і доля цілого народу, його добробут і історичний розвиток, що накладає велику відповідальність на державних службовців і підвищує ступінь упередженості до їх діяльності і дій в умовах великих соціальних очікувань, які формуються в соціумі через саму сутність державної служби як служіння суспільству і його інтересам.

Статус державних службовців як професійної групи визначають існування специфічних характеристик організаційної культури державної служби. Якщо державну службу розглядати як організаційний інститут, то в якості сутнісних особливостей визначаються такі характеристики, як:

- автономна спеціалізована група людей, яка виконує функцію управління, орієнтована на досягнення державної користі, що здійснює спільні скоординовані дії на основі відповідної підготовки;

- сукупність організаційних норм, способів, процедур, правил, стандартів і традицій, впорядкування, регулювання та координація спільної діяльності державних службовців, надання взаємодії компонентів державної служби узгодженість для досягнення її цілей;

- об'єднання і регламентації діяльності як засіб реалізації цілей державної служби.

Таким чином, державна служба, будучи організаційним інститутом, регламентує і забезпечує впорядкування, узгодженість і спрямованість діяльності державного апарату, а її організаційна культура сприяє якісному виконанню загальнодержавних завдань.

Однак можливості формування нового типу організаційної культури державної служби обмежені специфікою діяльності державних органів, орієнтованих на бюрократичні доміанти, історією розвитку державної

служби України, характеристикою ситуації, в ній організаційної культури. Реалізація наявних можливостей пов'язана з необхідністю розробки власної типології організаційної культури державної служби, визначенням умов формування того чи іншого типу в органах державної влади. При відсутності такої типології новий тип організаційної культури державної служби пов'язується з підвищенням відкритості та ефективності діяльності державного апарату.

Аналіз різних джерел дозволяє зробити висновок про те, що на ефективність діяльності державних службовців впливають принципи формування організаційної культури. Основними принципами організаційної культури державних службовців є [148, с. 215]:

- високий корпоративний дух співробітників і постійна робота по його зміцненню;
- дотримання співробітниками етичних норм організаційної поведінки;
- дотримання норм ділової етики;
- формування та підтримку позитивного іміджу;
- формування і розвиток організаційного стилю.

Зупинимося на більш детальному їх розгляді. Корпоративний дух співробітників складається в умовах високої відповідальності за результат своєї роботи. До основних заходів зміцнення корпоративного духу співробітників слід віднести наступне: доведення місії і стратегічних цілей органів державної влади до всіх співробітників; розробка та культивування розумних організаційних ритуалів; дотримання свят в організації; популяризація спорту серед співробітників і розвиток спортивних клубів; залучення молоді на державну цивільну службу, розвиток і реалізація потенціалу молоді.

Наступним принципом є дотримання співробітниками етичних норм організаційної поведінки. До основних етичних принципів належать: доброзичливість і відкритість співробітників; чесність і порядність; взаємоповага і коректність; повагу до індивідуальності і прав співробітників.

Важливим принципом організаційної культури державних службовців є дотримання норм ділової етики. Етичні норми ділової активності є основою формування політики організаційної поведінки. Співробітники зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно і розумно, попереджаючи виникнення потенційного конфлікту інтересів. Вони повинні забезпечувати відповідність своєї діяльності вимогам чинного законодавства, етичних стандартів і загальноприйнятим нормам ділового обороту.

Зростаюча важливість проблеми вимірювання та оцінки організаційної культури виникає з необхідності проводити зміни, підтримуючи стабільність державної служби в мінливому зовнішньому середовищі. Організаційна культура об'єднує в собі складний, внутрішньо-пов'язаний, вичерпний і разом з тим не зовсім сформований набір факторів, і може бути визначена як сукупність способів і результатів діяльності членів організації.

Структуру організаційної культури складають [19, с. 42]:

1. Об'єктивна організаційна культура, яка включає два рівні: соціальні цінності (цінності і норми організації); об'єктивні прояви (декларовані принципи і символіка);

2. Суб'єктивна організаційна культура, що включає два рівня: установки співробітників (ціннісні орієнтації, базові соціальні установки, соціальні фіксовані установки); суб'єктивні прояви (уявлення, зразки поведінки, мова членів організації).

У науковому середовищі існує близько сімдесяти кількісних методів оцінки рівня організаційної культури. Серед великої кількості застосовуваних інструментів дослідження можна умовно розділити на два типи: формуючі (formative) і діагностичні (diagnostic). Якщо перший тип методів вивчення може бути використаний як частина ширшого процесу культурного огляду, частіше в новій організації, то діагностичний тип інструментів спрямований на виявлення основних характеристик існуючої культури. Метою діагностичних інструментів оцінки організаційної культури є розкриття перспектив зміни існуючої культури, щоб наблизитися до

характеристик «високоефективних» організацій.

Вивчення організаційної культури можливо з використанням наступних методів:

1. Антропологічні або метафоричні методи: організаційна культура пізнається через вивчення легенд, міфів, розповідей про життя організації, ділової звітності;

2. Кількісні методи: організаційна культура пізнається через використання опитувань, анкетування, інтерв'ю та інших методів, що дають кількісну оцінку конкретним проявам організаційної культури;

3. Польові або холистичні методи мають на увазі глибоке занурення дослідника в організаційну культуру;

4. Комбіновані методи: при вивченні організаційної культури використовуються і антропологічні, і кількісні методи.

У світовій практиці при вивченні організаційної культури використовуються, як правило, всі позначені вище методи. Однак в умовах обмеженості фінансових і часових ресурсів найбільш доцільним видається використання кількісних методів. Протягом останніх десятиліть було розроблено велику кількість підходів, що пропонують різні методики діагностики параметрів організаційної культури.

Організаційна культура сьогодні є одним з рушійних факторів розвитку організації, проте вона може стати і перешкодою при проведенні організаційних змін. Діагностика організаційної культури допоможе керівництву виявляти елементи існуючої культури. Цьому інструменту сьогодні приділяється підвищена увага в професійному співтоваристві науковців, так як ефективність його застосування підтверджує досвід багатьох компаній. Найбільш поширені з них:

- інтерв'ювання;
- анкетування;
- аналіз документації та процесів;
- аналітичні сесії;

- спостереження за організаційним процесом;
- визначення типу культури по Хенді, Сенге, Сонненфельду;
- діагностика за методикою ОСАІ (К.С. Камерон, Р.Е. Куїнн)
- Методика ОСІ Кука і Лафферті [38, с. 12].

Інтерв'ю та анкетування дозволяє державним службовцям відкрито або анонімно висловити своє ставлення до найбільш актуальних для керівництва питань. Вивчення практики управління дозволяє зрозуміти управлінську практику в організації, визначити, який тип управління (авторитарний чи демократичний) переважає в організації, хто бере участь у прийнятті рішень, ступінь обізнаності працівників про стан справ в організації.

Вивчення існуючих в державній службі правил і традицій має бути спрямованим на визначення того, який вплив вони мають на поведінку співробітників і якою мірою вони підтримують вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку. Вивчення документів дозволяє визначити, чи існують розбіжності між заявленими принципами ведення бізнесу і реальним процесом управління, які цінності відображені в документах, в чому виражається соціальна політика.

Визначення типу культури по Хенді, Сенге, Сонненфельду. Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатна адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями. Методика необхідна для вироблення мови і концептуальних понять групи. Якщо учасники групи не зможуть спілкуватися і розуміти один одного, її створення стає неможливим за визначенням.

Кількісний метод використовується в методиці К. Камерона і Р. Куїнна. Автори пропонують досить надійну методику оцінки організаційної культури, яку назвали ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) [68]. Ця методика базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція

конкуруючих цінностей». Методика ОСАІ передбачає, що існують чотири різні моделі організаційної культури, шість атрибутів культури і те, що для кожної моделі культури є різні зумовлені значення кожного з 6 атрибутів. Як атрибути культури використовуються: принципи внутрішньо-організаційних взаємин і орієнтація людей, загальний стиль лідерства в організації, управління персоналом, єднальна сутність організації, стратегічні цілі та критерії успіху.

Методика ОСІ Кука і Лафферті. Іншим прикладом використання кількісного методу є методика Organizational Culture Inventory (OCI) [118; 162], спочатку розроблена для формулювання положень організаційної культури в термінах поведінкових норм, цінностей і вірувань, що розділяються членами організації. За допомогою ОСІ вивчається думка працівників про те, як необхідно діяти в даний час, щоб домогтися успіху в організації. Потім працівникам пропонується сформулювати критерії роботи в тій організації, в якій вони б хотіли працювати. ОСІ вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, які можуть впливати на думки і поведінку членів організації, їх мотивацію, продуктивність праці, задоволеність роботою і схильність до стресів.

Важливим методологічним доробком вітчизняних вчених є методика моніторингу соціетальних змін, що являє собою техніку соціологічного аналізу та прогнозування в нових умовах суспільного розвитку [5].

Методичну підґрунтя моніторингу соціетальних змін становлять [5]:

1) проєктивна тестова методика «колірних уподобань», що надає можливість діагностувати код (інтегральний показник) будь-якої суспільної культури та досліджувати динаміку флуктуаційних змін коду культури під час трансформацій перехідної доби суспільного розвитку;

2) особистісний опитувальник, що вимірює шість взаємопов'язаних між собою психосоціальних характеристик (бінарних юнгівських шкал-опозицій), середньозважена яких відображає стан сформованості модусів соціальної або соціетальної ідентичностей; кожна з цих шести позначених

психосоціальних характеристик являє собою своєрідний історичний результат того, що неодноразово повторювалося як у поведінці однієї людини, так і в долі цілого народу, зокрема:

- екстраверсія / інтроверсія: виявляє психічну установку на світосприйняття, адже характеризує спрямованість психіки людини на рефлексію зовнішньої, об'єктно-матеріальної сутності предметів і речей (матеріалістична картина світу), або, навпаки, – на внутрішню, суб'єктно-ідеалістичну сутність предметів і речей (ідеалістична картина світу);

- емоційність / прагматичність: визначає ментально-якісні характеристики людської психіки, зорієнтовані на соціально значущу (моральну) поведінку або на утилітарні цінності (матеріальну користь, економічну ефективність тощо);

- ірраціональність / раціональність: визначає спосіб ухвалення рішень (як оціночно-вольовий акт або як наслідок розумного розрахунку);

- інтуїтивність / сенсорність: виявляє особливості інформаційної взаємодії людини із зовнішнім світом;

- екстернальність / інтернальність (шкала локус-контроль): визначає схильність суб'єкта приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім (державно-громадським) або внутрішнім (індивідуально-особистісним) силам;

- екзекутивність / інтенціональність: виявляє гендерну ідентифікацію людини, її психічну властивість і схильність до реалізації соціокультурних ролей, традиційно віднесених до жінки (функціонування / відтворення / збереження цілісності) або чоловіка (розвиток / вихід за межі цілого).

На основі дослідження психосоціальних характеристик державних службовців (табл. 2.2) складено схему відповідності психосоціальних характеристик новому суспільству, що показана на рисунку 2.4 та демонструє динаміку процесу ідентифікації.

Таблиця 2.2

Динаміка соцістальних змін в Україні, 2002–2020 рр.

(державні службовці)

Психосоціальні властивості	Державні службовці			
	05.2005, N=439	04.2009, N=623	11.2014, N=821	10.2019, N=2324
ЕКСТРАВЕРСІЯ	41,5	45,1	29,7	37,8
ІНТРОВЕРСІЯ	8,2	9,0	14,8	10,4
<i>Амбівалентність</i>	50,3	45,9	55,4	51,8
ЕМОЦІЙНІСТЬ	14,1	20,0	22,5	23,3
ПРАГМАТИЧНІСТЬ	16,4	15,4	8,2	10,3
<i>Амбівалентність</i>	69,5	64,5	69,3	66,4
ІРРАЦІОНАЛЬНІСТЬ	0,7	5,3	6,8	3,6
РАЦІОНАЛЬНІСТЬ	64,9	51,5	37,8	51,6
<i>Амбівалентність</i>	34,4	43,2	55,4	44,8
ІНТУЇТИВНІСТЬ	72,7	53,3	37,2	42,0
СЕНСОРНІСТЬ	6,4	4,5	9,8	9,4
<i>Амбівалентність</i>	20,9	42,2	53,0	48,6
ЕКСТЕРНАЛЬНІСТЬ	8,4	8,7	13,5	13,3
ІНТЕРНАЛЬНІСТЬ	47,6	25,4	19,4	16,6
<i>Амбівалентність</i>	44,0	66,0	67,1	70,1
ЕКЗЕКУТИВНІСТЬ	2,1	4,6	6,0	3,3
ІНТЕНЦІОНАЛЬНІСТЬ	78,8	62,8	51,8	61,1
<i>Амбівалентність</i>	19,1	32,6	42,3	35,6

Джерело: [4]

На основі рис. 2.4 можемо зробити висновок про превалювання у держслужбовців несформованої ідентичності, що формує ризики у формі як ухвалення неефективних рішень, так і можливості формування ідентичності, що відповідатиме реаліям, зокрема інноваційності.

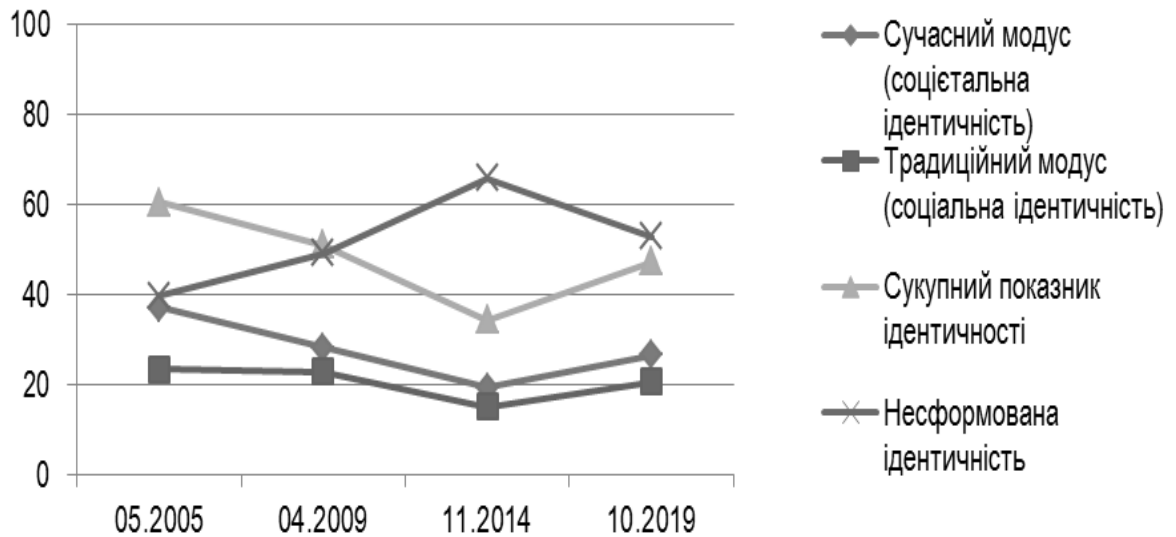


Рис. 2.4. Динаміка процесу ідентифікації державних службовців в Україні, 2002–2019 рр., %

Джерело: складено автором на основі роботи Афоніна [5]

Виходячи з вищевикладеного, можна представити перспективну модель організаційної культури державної служби України у складі таких векторів:

- орієнтація на суспільні цілі і цінності;
- формування ефективних управлінських зразків поведінки;
- високий правовий і соціальний статус державних службовців;
- управління персоналом державних органів шляхом формування і розвитку системи цінностей, найважливішими серед яких є законність, професіоналізм, ініціатива, гласність, неупередженість при виконанні службових обов'язків [65].

У цій моделі відносно самостійною частиною є культура професійної діяльності державних службовців. У ній особливий розвиток отримали наступні компоненти організаційної культури: формування традицій, символів шанобливого ставлення до професії державного службовця; розвиток конкурсної середовища як умови зростання професіоналізму

службовців; підтримання в якості пріоритетних цінностей професійних знань, умінь, навичок і здібностей і пов'язаної з їх розвитком стабільності становища державних службовців.

Таким чином, організаційна культура державної служби є сукупністю соціальних процесів, в яких виділяються спрямованість і швидкість змін, стадії, типи процесів, механізми розвитку, принципи та методи впровадження інновацій. Розвиток є одним з найбільш ефективних способів підвищення ефективності. Організаційна культура може бути сформована, і існують методи її підтримки і зміцнення. По суті, слід говорити про те, якими мають бути філософія і практика управління і на що слід звернути увагу керівникам для підтримки нової, бажаної організаційної культури.

Особливості організаційної культури державної служби визначаються трьома групами факторів [69, с. 30]. Перша група чинників пов'язана зі специфічними характеристиками державних органів і статусом державних службовців як професійної групи. Друга група чинників обумовлюється статусними ознаками державного органу: рівнем, видом державної служби, функціями, які він виконує, а також його здатністю адаптуватися до зовнішнього середовища. Третя група пов'язана з зовнішнім середовищем функціонування державного органу і обумовлюється рівнем розвитку українського суспільства, конкретного регіону. Зовнішнє для державного органу середовище включає окремих людей, соціальні групи, громадські формування, установи та підприємства, які надають йому ресурси, що впливають на прийняття внутрішньо-організаційних рішень і споживають продукти його діяльності. При цьому ступінь адекватності організаційної культури функціям державного органу і вимогам зовнішнього середовища мають першорядне значення.

Необхідною умовою є якісна зміна організаційної культури державних службовців, розробка на основі діагностики стану організаційної культури науково обґрунтованої концепції зміни державної служби. Ситуація, що формується в нових умовах організаційна культура державної служби

повинна перетворити її із засобу «виконання повноважень державних органів» в ефективний соціально-організаційний інститут. Необхідно відроджувати довіру до державної влади з боку суспільства і, відповідно, підвищувати авторитет (престиж) державної служби в суспільній свідомості, що, перш за все, необхідно для формування організаційної культури нового типу.

Показником рівня довіри населення до державної служби та критерієм оцінки суспільством ефективності управлінської діяльності є імідж державних службовців. В даний час в іміджі українських державних службовців переважають негативні характеристики, що викликає необхідність його зміни.

На рис. 2.5 показано результати дослідження соціологічної служби Центру Разумкова щодо довіри до державного апарату (чиновників), відповідно до яких сукупна недовіра становить 61,1%.

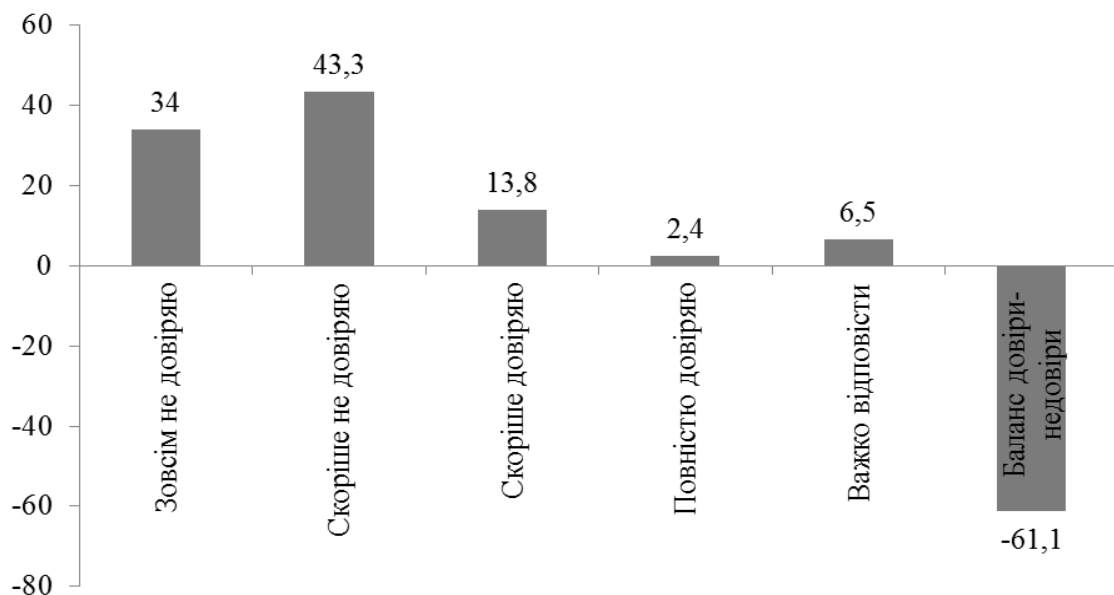


Рис. 2.5. Рівень довіри до державного апарату (чиновників)

Джерело: складено автором на основі даних Центру Разумкова [88]

Спираючись на твердження, що ефективна організаційна культура – це високоефективна конкурентна перевага, організаційна культура визначає

ставлення персоналу практично до всіх аспектів діяльності: до виконуваної роботи, до колег, до клієнтів, до керівництва, часом навіть до позаслужбової діяльності, що, природно, позначається на позитивному іміджі всієї державної служби. Однак це можливо лише в тому випадку, якщо організаційну культуру цілеспрямовано формують і підтримують. Можна виділити наступні основні етапи роботи по формуванню ефективної організаційної культури. По-перше, необхідно визначити стратегії, основні цілі, а також цінності в роботі державних службовців. По-друге, вивчити вже сформовану організаційну культуру. По-третє, розробити необхідні організаційні заходи, які будуть спрямовані на розвиток цінностей і зразків поведінки. По-четверте, провести оцінку успішності впливів на організаційну культуру і внести необхідні корективи [45, с. 100].

Сформовану організаційну культуру державних службовців потрібно постійно підтримувати і зміцнювати. Одним з елементів формування організаційної культури державних службовців є навчання і наставництво. Наприклад, головним завданням професійного навчання державних службовців вважається вдосконалення професійного рівня, а також підготовка співробітників, які отримують знання в різноманітних галузях.

Варто зазначити, що у процесі зміцнення організаційної культури величезне значення має система мотивації та стимулювання. Так як рівень матеріальної забезпеченості державних службовців невеликий, в наслідок цього непросто зацікавити високопрофесійних співробітників йти на державну службу. Ступінь грошового утримання державних службовців слабо залежить від підсумків їхньої праці. Саме тому, організаційна культура потребує постійного розвитку та інновацій.

У зв'язку з тим, що рівень професіоналізму кадрів не відповідає в даний час вимогам часу, на практиці ускладнюється впровадження принципів інноваційного кадрового управління, заснованого на ініціативності, підприємливості, оновленні, безперервному розвитку персоналу. Тому вдосконалення методів управління персоналом державної служби має бути

орієнтоване на впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами, що відображають кращі зарубіжні і вітчизняні досягнення, інтегровані в культурно-історичну специфіку і реальну інфраструктуру України.

2.3. Оцінювання стану системи підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування в Україні

Сучасні світові тенденції державного розвитку вимагають від українських управлінців постійного вдосконалення професійної компетентності, спроможності брати на себе відповідальність за модернізацію власної країни та навичок приймати ефективні рішення на шляху реалізації вже розпочатих державних реформ. Саме тому, Україні, як ніколи, необхідні високопрофесійні управлінці на всіх рівнях державної влади (від міністерств до місцевого самоврядування). Адже саме від професіоналізму та компетентності керівних кадрів залежить становлення нашої країни, як соціальної та демократичної держави. Разом з тим, проблема вдосконалення нині діючої в Україні системи підготовки державних службовців є ключовою умовою ефективною модернізації країни в цілому. Адже, перетворення нашої держави на сучасну, злагоджену структуру, яка є не просто функціонально-ефективною, а здатною виховувати висококласних фахівців в галузі державного управління набуває нині особливого значення.

Основною метою реформування системи управління гуманітарним і соціально-економічним розвитком в Україні є процес створення дієвого та уніфікованого механізму формування комфортного та безпечного середовища для життя людей. Умовою досягнення визначеної нами мети є підготовка професійних управлінців, які володітимуть не тільки комунікативними навичками, але й будуть здатні приймати нові нестандартні

рішення, матимуть змогу управляти змінами та інноваціями. Реалізовувати такі завдання можливо лише шляхом вдосконалення загальних концептуальних підходів до професійного розвитку та навчання державних службовців і численних посадових осіб, які здійснюють місцеве самоврядування та формують, на основі спеціального підбору та підготовки такий кадровий потенціал, який в майбутньому зможе стати основним ядром впровадження запланованих реформ.

Важливою умовою ефективного вирішення державних питань, які стоять перед українським суспільством є удосконалення системи управління. Безпосередньо апарат управління має сприяти формуванню державних реформ, гарантуючи реалізацію рішень, спрямованих на модернізацію життя суспільства. Формування кадрового складу має реалізовуватися на основі конституційного ладу України як демократичної держави і з урахуванням безперервної зміни системи цінностей і соціальних пріоритетів, масштабної економічної трансформації.

Завданням цього процесу є підготовка фахівців, які володіють тонкощами державного управління та адміністрування. До системи державного регулювання розвитку кадрових можливостей додаються ще й вимоги до власних здібностей держслужбовців з метою консолідації суспільства, зберігаючи суспільно-культурний простір країни і зростання добробуту населення.

При цьому освіта - це основна умова державної безпеки і суспільно-фінансового формування держави. Під професійною підготовкою кадрів слід розуміти процес набуття громадянином професійних знань, умінь і навичок для належного виконання ним посадових функцій і повноважень на посадах державної служби. Під професійними знаннями мається на увазі цілий системний комплекс знань в галузі держави і права, управління, політики, економіки, соціальної сфери, психології, теорії та практики здійснення повноважень органів державної влади.

У табл. 2.3 наведено інформацію про підготовку фахівців за

спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». На її основі можемо зробити висновок про переважання числа здобувачів, які навчаються за кошти фізичних або юридичних осіб, а також про значний попит на навчання на рівні магістра, що свідчить про актуальність перепідготовки фахівців за спеціальністю.

Таблиця 2.3

Інформація про підготовку фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Освітній рівень	Усього прийнято у 2020 р.	із них за рахунок коштів		Усього студентів
		бюджету	контракту	
бакалавр	1 260	195	1 065	6 177
магістр	6 891	2 261	4 630	10 615

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Державний службовець - це професія, яка вимагає безперервного креативного підходу до виконуваних ним функцій, саме тому, фахівцям, які збираються стати державними службовцями, потрібне постійне підвищення теоретичного рівня знань протягом усієї службової діяльності. Варто зазначити, що професійна підготовка державних управлінців передбачає оволодіння цілою системою знань, вмінь та навичок.

В цілому, ефективне державне регулювання в економіці та політиці пояснюється такими якостями державних службовців, як професіоналізм, пристосованість, відповідальність, які, перш за все, гарантуються відпрацьованим механізмом їх підготовки. Згідно з цим підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації державних управлінців займає в системі державної служби ключове положення.

Досліджуючи особливості системи професійної підготовки державних службовців, слід зазначити, що державне управління має бути спрямоване на вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням суспільної ефективності

професійного розвитку державних управлінців, на зменшення соціальних витрат системи професійного розвитку кадрів. Інституціоналізація і подальший розвиток кадрового потенціалу чиновників входить до переліку завдань державної кадрової політики. У науковій літературі під «кадровою політикою» [70, с. 174], в широкому сенсі, мають на увазі одну зі складових стратегічної політики організації в сфері управління її людськими ресурсами.

Підготовка керівних кадрів для системи державної служби є особливою, найбільш чутливою до соціальних змін, динамічною умовою реалізації високопродуктивного державного управління. Сумлінне виконання обов'язків на державній службі вимагає від кожного працівника знань і прагнень оволодіти усіма компонентами, які включає в себе державне управління: наукове знання (теорія державного управління), вибір прийомів і застосування навичок управлінської діяльності для реалізації їх на практиці в кожній конкретній ситуації (управлінський талант), функціональні приписи, процесуальний зміст, а також інституційно-змістовне середовище, разом представляють структуру управління.

Як зазначає вітчизняна дослідниця Н.С. Мельникова [56], дійсні причини недостатньо ефективної роботи в галузі державного управління можуть лежати на поверхні, і виявити їх можна в першу чергу на основі наступних причинно-наслідкових зв'язків:

– незважаючи на значні метаморфози в галузі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації чиновників в даний час у численних управлінців немає профільної вищої освіти, а це говорить про їх неповну кваліфікаційну відповідність чинним вимогам законодавства та відсутність сформованих ключових управлінських навичок і компетенцій. А без наявності цих професійних компетенцій державного управлінця, його державна служба є максимально неефективною;

– зараз лише в процесі розроблення знаходиться і типова модель професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації чиновників «від найменшої до найвищої ланки»;

– так звані моделі безперервного навчання з одночасним функціонуванням освітніх кластерів тренінгу чиновників тільки зараз починають виходити в практичне поле, незважаючи на те, що і практичний, і теоретичний запити на даний напрямок були актуальні ще десятиліття тому;

– сучасний кадровий склад державної служби можна охарактеризувати як нестійкий;

– професійна діяльність державних управлінців здійснюється в умовах недостатньої мотивації.

Слід зазначити, що для поточного моменту властива поступова переорієнтація вектору державної кадрової політики з розстановки і навчання кадрового складу на оптимізацію кадрового потенціалу української держслужби. У сучасних процесах системи управління державною службою можна навіть відзначити поступовий перехід до управління саме «людським потенціалом». Це відображає поступове усвідомлення зростаючої ролі людини в системі державної служби та посилення комплексного підходу до її вивчення, і має, в перспективі, привести до появи державних службовців нового типу.

Однак, не можна забувати, що на сучасному етапі існує низка проблем в системі державного управління до яких варто віднести [33, с. 117]:

– відсутність системності та низька ефективність процедур визначення мети;

– недоліки систем довгострокового планування і процесів узгодження;

– низька швидкість прийняття рішень;

– відсутність регулярного моніторингу та зовнішнього контролю реалізації національних проектів;

– стійка прихильність до колишньої, застарілої кадрової системи, заснованої на лояльності і упередженості, а не на професіоналізмі кадрів.

Перераховані проблеми системи державного управління демонструють актуальність подальшого її вдосконалення. В епоху цифрових технологій

виникає безліч завдань, що вимагають інноваційних підходів до системи державного управління, регулювання всіх сфер життя суспільства, що висуває принципово нові вимоги до умінь, навичок і кваліфікацій управлінських кадрів державної служби. В умовах динамічного розвитку світу від керівників вимагається не тільки знання всієї специфіки державної служби, але також володіння професійними компетенціями у сфері адміністрування та особистісними компетенціями (наприклад, уміння приймати складні управлінські рішення і корегувати стиль і методи керівництва, співвідносити їх оцінюючи мінливу ситуацію).

В сучасний перехідний період в Україні з'являються й нові запити до управлінської освіти, яка, в свою чергу, потребує оптимізації існуючих на даний момент технологій підготовки, а також розробки нової моделі навчання [10, с. 295]. Необхідним є впровадження інноваційних стратегій і принципів, здатних внести якісні зміни в сучасну професійну підготовку управлінських кадрів державної служби, так як система безперервного професійного розвитку, що склалася до теперішнього часу, не в повній мірі задовольняє очікуванням і потребам державних службовців, особливо керівних кадрів системи державного управління.

Варто зазначити, що досягнення високого рівня професіоналізму та компетентності державних управлінців можливо лише у разі широкого використання різного роду наукових підходів до реформування основних інститутів державного управління, а особливо, забезпечення ефективного функціонування всієї системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Однак, на жаль, на сьогоднішній день фахівці державної служби мають недостатню підготовку для ведення інноваційної діяльності та здійснення тих важливих та ефективних реформ, яких потребує суспільство. Адже існуючі підходи до професійної підготовки державних управлінців лише частково відповідають сучасним потребам держави, європейським стандартам та ключовим пріоритетам нової кадрової політики України.

На сучасному етапі для України дуже важливим є формування традицій елітарності державної служби. Слід переймати позитивний досвід у провідних світових країн у галузі формування професійного та компетентного кадрового складу державної служби не за рахунок так званого «природного» відбору, а шляхом поступового навчання та виховання головними навчальними закладами України молодих кадрів, які будуть спеціально підготовленими для входження в еліту державних управлінців–професіоналів.

Однак в процесі підготовки кадрів з публічного управління та адміністрування існує низка проблем. По-перше, це загальна проблема освіти, тобто освітні програми дають зайву інформацію, тим самим створюючи проблему нестачі вузьких фахівців. Адже отримання загального теоретичного матеріалу не означає формування навичок застосування його на практиці. Крім того, багато молодих фахівців, які влаштовуються на роботу, не можуть поєднувати теоретичний матеріал з практичною діяльністю. По-друге, чинне українське законодавство, в якому передбачена ціла низка обмежень та заборон, поєднується з прямими протиріччями та прогалинами в нормативно-правових актах. І, по-третє, неефективність контролю організаційних та правових заходів з боку нашого суспільства. Таким чином, українська освіта, як і законодавство, має ключову роль у підготовці кадрів для державної служби. Вирішення даної проблеми залежить від розробки і прийняття єдиного акта, присвяченого підготовці майбутніх кадрів державної служби, який допоможе систематизувати численні правові акти та створити єдину нормативно-правову базу.

Найважливішим напрямком, який вимагає подальшого формування оптимальної концепції підготовки фахівців з публічного управління, є використання моделі компетенцій для оцінки ефективності навчальних програм. Йдеться про оцінку навчального процесу з точки зору ланцюжка «знання-навички і вміння-компетенції», формування підходів до якого на даному етапі ще не завершено. Важливо зазначити, що система оцінки

підготовки фахівців дозволяє вирішувати різноманітні завдання навчання, в тому числі: відбір слухачів для підготовки резерву, цільову підготовку господарських керівників; диференціацію та індивідуалізацію навчання в залежності від результатів тестового контролю, коригування навчальних програм; раціональне комплектування навчальних груп; оптимізацію планування, організацію і управління навчальним процесом; атестацію слухачів; посилення персональної відповідальності слухачів за результати навчання.

Створення спеціальної системи оцінки знань, умінь і навичок дозволяє виявити результати реалізації різних програм навчання. Будучи елементом зворотного зв'язку, вона дозволяє визначити масштаби неузгодженості між запланованим і дійсним станом навчання, зібрати необхідну інформацію для аналізу та оцінки ефективності навчального процесу.

Саме тому, на сучасному етапі вкрай важливо використання досвіду розвинених світових держав у сфері формування та реалізації державної політики в галузі підготовки фахівців державної служби, зокрема й імплементацію елементів зарубіжних моделей підготовки управлінців в реалії українського життя [12, с. 21]. Науковий аналіз зарубіжної практики побудови системи ефективної професійної освіти державних управлінців набуває виняткової актуальності, особливо з точки зору можливості адаптації позитивного досвіду провідних країн до національних особливостей Української держави.

Якщо оцінювати досвід підготовки державних управлінців у Франції, то варто зазначити, що основними складовими системи професійної підготовки є зорієнтованість не на академічні, а на практичні питання. У фундамент німецької моделі підготовки професійних кадрів для державної служби покладено навчання фахівців в університетах, насамперед на юридичних факультетах, з наступною практикою поетапного відбору. Англійська модель, відрізняється тим, що готуючи державних управлінців вищі навчальні заклади працюють у взаємодії зі споживачами освічених

кадрів (тобто державними установами та організаціями). Характерною рисою британської системи є постійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. В свою чергу, підхід Сполучених Штатів до професійного навчання магістрів державного управління ґрунтується на принципі відкритості та загальнодоступності, характерними рисами якого є мобільність і конкурентоспроможність фахівців [12, с. 22]. А в Канаді, наприклад, одним із ключових елементів оцінювання кандидатів на державну службу є отримана ними освіта.

Перш ніж оцінити систему підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування варто звернутися до Стандарту вищої освіти по спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Він передбачає підготовку фахівців для роботи в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування, громадських організаціях, здатних забезпечити соціально прийнятний рівень надання адміністративних послуг на засадах відкритості, прозорості, підзвітності, професіоналізму [97]. Звертаючись до переліку компетенцій, якими мають оволодіти майбутні фахівці державної служби, ми бачимо, що крім теоретичних знань та практичних вмінь, важливими є й навички щодо застосування законів, принципів, методів, технологій та процедур в управлінні суб'єктами публічної сфери, що забезпечують європейський рівень надання адміністративних послуг на засадах запровадження у практику діяльності принципів демократичного врядування.

Отож, відповідно до стандарту підготовки публічних управлінців, майбутні фахівці мають оволодіти навичками як до наукової, так і до практичної діяльності в публічній сфері на основі набутих професійних компетентностей щодо управління організаціями публічного сектору з урахуванням специфіки її функціонування в сучасних умовах державотворення [84].

В цілому, стандарт підготовки фахівців державної служби спрямований на надання знань з питань публічного управління, набуття практичних вмінь

та навичок щодо застосування законів, принципів, методів, технологій управління суб'єктами публічної сфери, розроблення нових інструментів та сервісів у сфері електронної демократії [5, с. 160]. Таким чином, формування нової генерації публічних службовців засновується на тому, що ефективно публічне адміністрування вимагає відповідних компетентностей, опанування різними видами управлінської діяльності, орієнтації на забезпечення публічних інтересів, прав та свобод громадян.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства існують різні підходи щодо формування та реалізації професійних компетентностей управлінських кадрів у контексті Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [60, с. 174], які зумовлюють підвищені вимоги до якості вищої освіти, зокрема, й до підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». В рамках програми європейської інтеграції, яка вже реалізовується в Україні, важливим є гармонізація системи освіти в рамках європейської ініціативи. Вітчизняні фахівці на сучасному етапі намагаються зробити акцент на певних цілях:

1. Чітке розмежування ступенів освіти, таких як магістр та бакалавр, з можливістю конкурувати на ринку праці та врахування потенційних можливостей студентів.
2. Реформована університетська система навчання повинна складатися з двох основних циклів.
3. Має активно розвиватися академічна мобільність студентів (як в межах України, так і за кордоном).
4. Єдина система оцінювання якості освіти повинна розроблятися з використанням ефективних критеріїв порівняння та відповідної методології.
5. Запровадження в системі вищої освіти різних форм співпраці між вітчизняними та європейськими закладами вищої освіти.

На нашу думку, основним завданням закладів вищої освіти, які готують фахівців спеціальності «Публічне управління та адміністрування» є формування управлінців-лідерів, які готові до реалізації швидких змін у

системі державного управління на основі принципово нового бачення та впровадження інноваційних механізмів управління. Саме тому, актуальним є оновлення університетських освітніх програм та спрямування зусиль українських ЗВО на опанування публічними управлінцями комунікативних вмінь за європейськими стандартами для достойного позиціонування власної держави на міжнародній арені.

У процесі розвитку вищої освіти на сучасному етапі спостерігаються досить прогресивні зрушення: університети стали центрами неперервної професійної освіти; підвищилися вимоги до вступників ЗВО; змінилися терміни навчання; підвищилися вимоги до якості викладання дисциплін; акцент змістився на процес фундаменталізації знань. До позитивних тенденцій можна віднести [60, с. 175] глобалізацію освіти, полікультурність, професійну та соціальну мобільність викладачів та студентів та інтеграцію науки та практики.

Проведений аналіз дозволив визначити, що не дивлячись на низку прогресивних змін в сфері підготовки державних управлінців, в українському законодавстві залишається декілька не розкритих, але актуальних питань, а саме:

- в законодавчих актах та стандарті вищої освіти відсутнє визначення державної послуги в сфері освіти;
- на законодавчому рівні не погоджені механізми взаємодії між закладами вищої освіти (або науковими організаціями) та бізнесом (по суті, практична складова освіти відсутня);
- до сьогодні залишається не зрозумілою основа укладання договорів між зацікавленими сторонами про дослідницьку, освітню та інноваційну діяльність або послуги;
- не регламентованим є і цільовий прийом аспірантів за договорами закладу вищої освіти та бізнесу;
- фінансові питання та механізми пільгового оподаткування в системі освіти залишаються не узгодженими.

Отже, на сьогоднішній день можливо виділити ключові проблемні напрями української системи підготовки кадрів для системи публічного управління. Серед них:

– існуючі нормативні, правові та організаційні механізми підготовки фахівців в галузі публічного управління та адміністрування не можуть забезпечити потреби сучасної освіти. Необхідним є розробка системи документів, які будуть націлені на формування стратегічних орієнтирів та регламентувати підготовку фахівців з врахуванням практичної реалізації державних стандартів та програм;

– ще однією ключовою проблемою є результативність аспірантури та докторантури з публічного управління та адміністрування в Україні. Так як ці ступені вищої освіти забезпечують кадрове відтворення науки, то їх доцільно розглядати з двох сторін. Якщо розглядати якісну сторону підготовки фахівців, то варто відмітити зниження якості наукового рівня кваліфікаційних робіт аспірантів та докторантів. Якщо оцінювати кількісну складову, то спостерігається скорочення частки здобувачів, які завершують навчання в аспірантурі захистом дисертації;

– на сьогоднішній день існує соціальне замовлення на підготовку кадрів для різних інтелектуальних сфер діяльності, які не пов'язані з науковою діяльністю, наприклад, бізнес сфера або сфера послуг. Однак, в теорії вони не повинні відображатися на ключовій функції системи підготовки кадрів, тобто відтворення кадрів для наукової сфери. На практиці, цей принцип не працює: фахівці з державного управління все частіше залучаються до роботи в бізнес сфері, а на державній службі залишаються фахівці без профільної освіти. У зв'язку з цією проблемою, на нашу думку, варто розробити нову систему формування бюджетних місць у закладах вищої освіти, яка буде направлена в першу чергу на задоволення потреб державного управління та науки;

– важливо зазначити, що наявність сукупності системних елементів освіти: магістратура-аспірантура-докторантура не задовольняють на

сучасному етапі уявлення про системність ступенів вищої освіти. В українських реаліях не має чіткої узгодженості та наступності між освітніми програмами зазначених ступенів.

У підсумку, варто зазначити, що існує ціла низка принципових невирішених проблем, які стосуються розвитку аспірантури та докторантури зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», фінансування даної сфери, механізмів взаємодії елементів системи вищої освіти, відсутність системи критеріїв оцінки якості компетенції фахівців з державного управління. Саме для вирішення усіх цих нагальних стратегічних питань в галузі підготовки кадрів державного управління необхідно використовувати як традиційні фундаментальні основи, які вже давно сформовані, так і передові інноваційні підходи.

Таким чином, сучасні реформи системи підготовки державних службовців в Україні, хоча і здійснюються за принципом централізації, на нашу думку, мають все-таки орієнтуватися на створення передумов для переходу до децентралізації, введення на місцевих рівнях саморегулятивних механізмів впорядкування процесу навчання державних посадовців, у тому числі і щодо визначення потреб у навчанні. Саме цей аспект повинен враховуватися під час аналізу світового досвіду підготовки кадрів для потреб публічного управління та вироблених на його основі відповідних ініціатив щодо запровадження в Україні [75, с. 324].

Сьогодні до посадових осіб органів публічної влади висуваються такі кваліфікаційні вимоги, що це ускладнює процес комунікації системи «влада-суспільство» та збільшує ступінь напруженості, професійної майстерності, відповідальності та необхідних для виконання службових завдань компетентностей. Саме в цих умовах професійна культура забезпечує необхідний рівень виконання фахових функцій та можливість подальшого самовдосконалення фахівця з державного управління. Вона виявляється як через єдність суспільних моральних та особистісних цінностей фахівців, так і через ступінь володіння ними фаховими компетенціями та інноваційними

досягненнями. Ось чому, професійна культура є основним інструментом успішного управління на будь-якому рівні (державному чи місцевому) та поєднує всі морально-етичні аспекти діяльності посадових осіб органів публічної влади [11].

Однак методична база підготовки фахівців у сфері публічного управління безумовно повинна бути суттєво допрацьована. Слід уже на сучасному етапі звернути увагу на удосконалення Стандарту з підготовки фахівців як першого, так і другого рівня знань 28 «Публічне управління та адміністрування», який має відображати інтегруючі компетентності як для осіб, які не мають профільної базової освіти, так і для тих, які її здобувають. При удосконаленні самого змісту стандарту необхідно врахувати спорідненість та неспорідненість спеціальностей у підготовці магістрів [97, с. 7].

Саме тому доцільно мати одразу два різні документи з рівноцінним результатом фахової підготовки. Для підготовки освітньо-професійних програм з публічного управління та адміністрування повинна бути чітка відмінність їх побудови для тих хто вже отримував базову освіту у цій галузі знань і для неспоріднених спеціальностей. Крім того, удосконалення потребує й понятійний апарат методики підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування. В цілому оновлення стандарту має проводитися в чіткій відповідності до вимог якості освіти [107, с. 101].

Особливу увагу у сфері розвитку аспірантських та докторських програм з «Публічного управління та адміністрування» слід приділяти формуванню стійких зв'язків між аспірантськими (докторськими) та магістерськими програмами; активній співпраці здобувачів з профільними науково-дослідними осередками, де здійснюються найактуальніші дослідження; забезпеченню високої якості наукового керівництва аспірантськими (докторськими) дослідженнями та розвитку міжнародного співробітництва, зокрема через створення спільних міжнародних програм та академічній мобільності [78, с. 29].

Спираючись на зарубіжний досвід, в Україні можна створити систему

підготовки кадрів, що буде вбудована в систему публічного управління, через створення академій кадрового резерву при Адміністрації Президента, яка буде займатися виключно підготовкою кадрів для державного управління. Однак для дієздатності цієї ініціативи необхідно притримуватися певних умов [98, с. 247]:

- виробити нормативи кількісних і якісних показників вимірювання результатів діяльності державних службовців;
- сформулювати уніфікований підхід до визначення ефективності управлінської роботи;
- пов'язати результативність роботи фахівців з матеріальним стимулюванням;
- поліпшити інформування громадян з питань наявності вакансій, умов проведення конкурсів, через розміщення повідомлень в Інтернеті та на офіційних сайтах органів влади.

Ефективний професіоналізм державного службовця залежить напряму від радикального оновлення системи професійної освіти, підвищення вимог до професіоналізму кадрів, принципів і об'єктивних підходів до питань організації кадрової роботи та культивування тотальної відповідальності.

Розвиток закладів вищої освіти у підготовці фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України можливий лише за умови оновлення освітніх програм у галузі «Публічного управління та адміністрування», яке має включати в себе такі елементи: активне впровадження дистанційного навчання для другого рівня вищої освіти; орієнтування освіти на актуальні запити державних органів влади різних рівнів; тісна співпраця з провідними фахівцями у галузі публічного управління та адміністрування; участь фахівців з державного управління у європейських програмах, стажуваннях та проєктах.

Основним показником конкурентоспроможності та якості освітніх програм з «Публічного управління та адміністрування» має стати затребуваність випускників конкретних вітчизняних закладів вищої освіти в

органах державної влади. Підвищення рівня підготовки фахівців з публічного управління надасть змогу не тільки прискорити реформаційні процеси в Україні, але й підвищити ефективність реалізації управлінських функцій як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні; удосконалити рівень та якість надання адміністративних послуг; долучитися до міжнародного та європейського ринку праці; ефективно впровадити принципи сталого демократичного розвитку України [32, с. 113].

Розглянуті аспекти вищої освіти у підготовці фахівців з публічного управління здатні суттєво змістити у напрямку інноваційності процесів. Система професійного навчання державних службовців України потребує переходу на нові освітні програми та вдосконалення структури організації профільної освіти. Слід повністю позбутися звички до стандартизації програм та перейти на навчання за інноваційними, гнучкими освітніми програмами, які здатні швидко реагувати на нагальні потреби держави та її органів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз сучасного стану розвитку сфери публічного управління дозволив зробити висновок про необхідність переорієнтації даної сфери на інноваційний вектор, через наявність цілої низки негативних тенденцій. Соціально-економічні трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні останнє десятиліття, вимагають від державних службовців оновлення форм і сутності публічного управління та впровадження нових підходів до управління. Обґрунтовано, що важливі завдання, які на сучасному етапі покладені на органи виконавчої влади, особливо на місцевому рівні, потребують використання різноманітних інноваційних інструментів управління.

Визначено, що причиною вкрай низьких позицій України в рейтингах

ефективності управління, особливо порівняно з кранами, які пройшли аналогічний шлях суспільної трансформації, є відсутність прогресу в сфері впровадженні інновацій, у результаті чого система публічного управління є неефективною й не відповідає глобальним суспільним трансформаціям.

З метою формування концептуально цілісного уявлення про нормативну базу реалізації інноваційної політики в сфері державного та місцевого управління проаналізовано зміст і деякі результати реалізації програм, які зачіпають інноваційну політику України в сфері державного управління та застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в процесі публічного управління.

Обґрунтовано, що реалізація програми інноваційного розвитку сфери публічного управління має передбачати активізацію інноваційної діяльності органів державного управління, а також координацію діяльності всіх суб'єктів інновацій, та досягнення необхідного рівня інтеграції всіх зацікавлених суб'єктів в процесі створення умов, що сприяють інноваційному процесу та реалізації інноваційного продукту.

Визначено, що процес впровадження інноваційних систем в державне управління передбачає такі завдання: максимально широке впровадження в діяльність органів державного управління сучасних інноваційних технологій; активізацію діяльності по реалізації інноваційної політики, здійснюваної органами державної влади; підвищення зацікавленості населення інноваціями (інноваційним продуктами і технологіями).

Розглянуто аспекти інноваційного розвитку, які найбільшою мірою визначають самосвідомість і поведінку державних службовців, а як наслідок, ефективність проведення реформ. При цьому проблеми інноваційного розвитку розглянуто з їх психологічними наслідками для особистості і організації. У зв'язку з цим виділено основні блоки проблем та їх наслідків для публічного управління.

Доведено, що для того, щоб державне управління змогло виконати свої функції щодо суспільних орієнтацій трансформацій українського

суспільства, воно має зазнати принципово якісних змін, в основі яких мають лежати нові стратегії інноваційного розвитку. З одного боку, впровадження інновацій має відповідати основним принципам соціальної модернізації та орієнтуватися на створення умов для самоактуалізації суспільства. З іншого боку, інноваційний розвиток має забезпечувати ключову для публічного управління функцію – управлінську ефективність діяльності органів державної влади, переорієнтовуючи їх на потреби суспільства і громадян.

Обґрунтовано, що необхідність вивчення особливостей організаційної культури державних управлінців обумовлена кризовим станом вітчизняної державної служби, очевидними проявами якого виступають недостатній рівень професіоналізму і моральної стійкості чиновників, поширення таких аномальних явищ, як хабарництво, корупція, байдуже ставлення до інтересів суспільства, держави і громадянина. Іншою обставиною, яка актуалізує процес вивчення організаційної культури управлінців, є переважаючі в українському суспільстві негативні оцінки діяльності державних органів і службовців, які знаходять відображення в несприятливому іміджі державних службовців.

Визначено, що процеси реформування державної служби України передбачають як трансформацію її внутрішнього середовища, так і зміну принципів взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому, вирішення існуючого протиріччя між соціальними очікуваннями, що висувуються до державних службовців, з одного боку, і цінностями, які визначають принципи їх діяльності і норми поведінки по відношенню до суспільства, з іншого, дозволяють створити умови для підвищення ефективності діяльності державних органів і системи державної служби нашої країни. В цілому, перспектива розвитку українського суспільства та держави багато в чому залежить від організаційної культури державної служби.

На основі аналізу емпіричних даних зроблено висновок про превалювання у держслужбовців несформованої ідентичності, що формує ризики у формі як ухвалення неефективних рішень, так і можливості формування ідентичності, що відповідатиме реаліям, зокрема інноваційності,

що в свою чергу актуалізує зміни у системі підготовки фахівців в галузі публічного управління та адміністрування.

Представлено перспективну модель організаційної культури державної служби України у складі таких векторів:

- орієнтація на суспільні цілі і цінності;
- формування ефективних управлінських зразків поведінки;
- високий правовий і соціальний статус державних службовців;
- управління персоналом державних органів шляхом формування і розвитку системи цінностей, найважливішими серед яких є законність, професіоналізм, ініціатива, гласність, неупередженість при виконанні службових обов'язків.

Обґрунтовано, що основними характеристиками комплексного концептуального підходу до підготовки фахівців в галузі публічного управління та адміністрування виступають:

- актуалізація проблем підготовки високопрофесійних кадрів в галузі державного управління в сучасній Україні в світлі новітніх зрушень в міжнародному освітньому континуумі;
- ефективне цілепокладання і чіткі стратегічні пріоритети програми підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування;
- інноваційні освітні технології та оптимізація умов їх реалізації;
- розробка системи оцінки навчальної програми з публічного управління та адміністрування (на основі компетентнісного критерію);
- компетентнісна основа концептуального підходу як системоутворюючий фактор концепції переходу до нової якості професійної підготовки кадрів в галузі державного управління.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [65; 66; 69; 70; 172].

Список літератури: [5; 10-15; 19; 32-38; 43-45; 59; 60; 70-79; 84-88; 94-98; 102; 107-109; 117; 121; 126; 132; 134; 148; 155; 169; 171]

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Компетентнісний підхід до визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління

Важливість якомога більш точного визначення стратегічних векторів інноваційних трансформацій публічного управління в Україні складно переоцінити, адже (які свідчить практика) відволікання ресурсів у безперспективному напрямку значно уповільнює суспільний розвиток. Стратегічні вектори інноваційних змін, під якими ми розуміємо комплексні напрямки концептуальних, інституційних, інструментальних та інших перетворень у сфері публічної влади (тобто державної та муніципальної влади), мають призвести до успішної реалізації реформ у публічному управлінні і спрямовані на забезпечення сталого розвитку країни на найближчі роки. Такі трансформації стосуються як докорінних змін, так і модернізаційних заходів.

У проєкті «Стратегії сталого розвитку України до 2030 р.» відзначено, що визначальним акцентом стратегічного розвитку країни має бути інноваційне спрямування, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності [28].

Вітчизняні науковці Баштаник В. В. [8], Кожушко А. [48], Федулова Л.І. [134], Хачатурян Х.В. [137], Ющенко Л.І. [151], Якименко С. В. [153] та інші наголошують на необхідності модернізації системи публічної влади саме на інноваційній основі, а інновації (які визначені науковцями як результати впровадження нових ідей) спрямовані на

реалізацію знову створених або удосконалених управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування.

Так, Кожушко А. відзначає, що «триває пошук шляхів створення інновацій і спільних креативних рішень, їх поширення та захисту, одним із яких є стратегія спільних інновацій, побудована на взаємодії публічної влади і суспільства» [48]. Хачатурян Х.В. конкретизує сутність управлінських інновацій в контексті особистісного виміру і уточнює, що вони «включають у себе не лише зміни в методологіях та технологіях управлінської діяльності, а й певні аспекти духовної творчості, загалом наукової і розумової діяльності, мотивацію і способи поведінки, які якісно відрізняються від тих, що мали місце раніше, нові ціннісні та корпоративно-культурні елементи тощо» [137, с. 7].

З іншого боку, якість проведення реформ, а у подальшому – надання адміністративних послуг – напряду залежать від рівня освіти, культури, професіоналізму й сумлінності та вмотивованості виконавців (державних службовців).

Питанням культурно-освітнього забезпечення реформ публічного управління присвятили свої праці науковці Андреев А. В. [2], Антонова О. В. [4], Бульба В. Г. [17], Вольська О. М. [22], Поступна О.В. [102] та інші.

Зокрема, Андреев А. В. акцентує, що «у теоретичному аспекті, як об'єкт публічного адміністрування, значної уваги вимагає соціально-культурна царина» [2]. Поступна О.В. наголошує, що «сучасна людина має бути соціально активною, тобто орієнтованою на вирішення завдань, які стоять перед громадою. Її соціальна активність може проявлятися у різних сферах життєдіяльності суспільства – освітній, професійній, громадсько-політичній, культурно-дозвілєвій тощо» [102, с. 54].

Отже, пріоритетними положеннями реформ публічного управління має бути кардинальна зміна підходів у трьох основних (рівноцінних) елементах виконавчої влади [90]:

- 1) структурному,

2) технологічному (процедурному),

3) кадровому.

Нова ідеологія публічного управління має втілюватись з урахуванням 3-х зазначених елементів влади, а також 4-х типів інновацій (див. розд.1) за допомогою:

– по-перше, оновлених організаційних структур управління (які відповідають вимогам і потребам інформаційного суспільства і здатні продукувати й реалізовувати нові адміністративні послуги, забезпечують широку участь населення в управлінні),

– по-друге, сучасних механізмів (які забезпечують реалізацію нових процедур, методів і технологій управління, у т.ч. з застосуванням цифрових технологій),

– по-третє, висококваліфікованих фахівців з публічного управління та адміністрування, які володіють необхідними знаннями (базовими, професійними й вузькоспеціалізованими) й компетентностями для реалізації реформаційних перетворень,

– по-четверте, формування комплексу сучасних якісних публічних послуг.

Саме завдяки останньому компоненту можлива успішна реалізація перших двох складових реформ. Всебічний розвиток людських ресурсів, задіяних у системі публічної влади, їх цінного культурно-освітнього капіталу є базою успішних перетворень. Відтак, культурно-освітнє підґрунтя є невід’ємною складовою стратегічних змін і удосконалення кадрової політики в системі публічної служби.

Під культурно-освітнім простором науковці розуміють [95]:

– систему координат для суспільних, етнічних цінностей; світоглядно-ціннісну основу соціокультурного розвитку суспільства (О. В. Марченко),

– парадигму ціннісних орієнтацій і трансформацій суспільства (І. Г. Мухіна),

– транслятор цінностей загальнолюдської та української національної культури молодому поколінню (О. В. Малицька),

– результат концептуалізації розвитку виховної системи (Г. В. Захарова).

Отже, відповідно, під **стратегічними векторами культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління** ми розуміємо такі *комплексні напрямки концептуальних, інституційних, методологічних (у т.ч. інструментальних) та інших інноваційних перетворень у сфері публічної влади, що ґрунтуються на суспільних, освітніх, культурних та загальнолюдських цінностях і спрямовані на забезпечення сталого розвитку країни.*

Вітчизняний науковець Федулова Л.І. вважає, що розбудова ефективної системи публічного управління на засадах інноваційності та креативності можлива при впровадженні сучасних організаційних структур публічної влади та мобілізації людського потенціалу й формуванні ефективної взаємодії між публічною владою та громадою (а саме: наукою та освітою, інноваційними екосистемами, центрами компетенцій, бізнесом і соціальним партнерством) [134; 135].

Одним з важливих елементів трансформаційних перетворень публічного управління є реформа у сфері освіти державних службовців, яка є регламентованою на законодавчому рівні. Систематизовані (за матеріалами [63]) нормативно-правові документи, які регламентують питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого управління й самоврядування подані у таблиці А.1 у Додатку А. Аналіз нормативно-правової бази реформи публічного управління в частині управління знаннями держслужбовців (а саме: Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, Розпоряджень Кабінету Міністрів України, Наказів Національного агентства України з питань державної служби) свідчить, що основні положення про систему їх професійного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації (у т.ч. стажування), умови

матеріального та фінансового забезпечення чітко регламентовані. Але, культурно-освітнє забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління включає значно ширше коло питань, ніж тільки освітній рівень державних службовців.

Враховуючи багатозадачність та важливість успішності реалізації реформ публічного управління, вважаємо, що найбільш прийнятним для визначення стратегічних векторів трансформаційних змін є компетентісний підхід. Відтак, до стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління пропонуємо віднести (рис. 3.1):

- вектор освіти (підвищення рівня освіти через систему навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації публічних управлінців і, відповідно, наявності висококваліфікованих і компетентних фахівців в органах влади),

- вектор культури (підвищення рівня культури і культуротворчої діяльності публічних управлінців),

- вектор науки і практики (впровадження кращих здобутків вітчизняної й закордонної теорії й практики в діяльність органів влади і місцевого самоврядування при розробленні й реалізації стратегічних рішень),

- вектор технологій (діджиталізація відносин у сфері публічної влади; електронне урядування, впровадження цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій на всіх рівнях публічного управління і, відповідно, розширення спектру надання адміністративних послуг, розвиток ринку публічних послуг),

- вектор партнерства (партнерство з бізнес-структурами, соціальними організаціями, населенням),

- вектор мотивації (підвищення рівня якості виконання публічними службовцями управлінських функцій і, відповідно, керованості соціально-економічними процесами на основі посилення вмотивованості),

- вектор комунікацій (удосконалення навичок застосування PR (Паблік рілейшнз, від англ. *Public Relations* – зв'язки з громадськістю) та інших інструментів зовнішніх і внутрішніх комунікацій в інституціональній структурі апарату публічного управління),

- вектор інформації (посилення інформаційної складової в контексті формування і використання Big Data, а також, підвищення рівня інформаційних зв'язків з населенням, партнерами, соціальними організаціями).

Для кожного з зазначених векторів при розробленні механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління мають бути окремо визначені (як було зазначено у I розділі роботи):

- підсистема аналізу (внутрішніх можливостей і ресурсів системи щодо відповідності визначеним вимогам, стандартам);

- підсистема стратегічного планування (визначення цілей, завдань, пріоритетів, заходів, заходів, бюджету);

- підсистема прогнозування (оцінка інформації, визначення альтернатив, розроблення оптимального алгоритму дій);

- підсистема організації (конкретизація відповідальних);

- підсистема контролю (обстеження, моніторингу, аудиту).

Отже, з позицій компетентісного підходу до визначення та реалізації векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління (з урахуванням забезпечуючих їх підсистем) узагальнена схема буде мати вигляд матриці (табл. 3.1), відповідно до якої для кожного з виокремлених векторів розробляється низка заходів, кожен з яких, у свою чергу, конкретизують за:

- термінами виконання,

- відповідальними,

- показниками ефективності.



Рис. 3. 1. Стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1

Реалізація векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління з застосуванням компетентісного підходу

Вектор / підсистема	Освіта	Культура	Наука	Технології	Партнерство	Мотивація	Інформація	Комунікації (спілкування)
Аналіз	$O_{a1} \dots O_{an}$	$K_{a1} \dots K_{an}$	$H_{a1} \dots H_{an}$	$T_{a1} \dots T_{an}$	$P_{a1} \dots P_{an}$	$M_{a1} \dots M_{an}$	$I_{a1} \dots I_{an}$	$C_{a1} \dots C_{an}$
Планування	$O_{n11} \dots O_{n1n}$	$K_{n11} \dots K_{n1n}$	$H_{n11} \dots H_{n1n}$	$T_{n11} \dots T_{n1n}$	$P_{n11} \dots P_{n1n}$	$M_{n11} \dots M_{n1n}$	$I_{n11} \dots I_{n1n}$	$C_{n11} \dots C_{n1n}$
Прогнозування	$O_{np1} \dots O_{npn}$	$K_{np1} \dots K_{npn}$	$H_{np1} \dots H_{npn}$	$T_{np1} \dots T_{npn}$	$P_{np1} \dots P_{npn}$	$M_{np1} \dots M_{npn}$	$I_{np1} \dots I_{npn}$	$C_{np1} \dots C_{npn}$
Організація	$O_{o1} \dots O_{on}$	$K_{o1} \dots K_{on}$	$H_{o1} \dots H_{on}$	$T_{o1} \dots T_{on}$	$P_{o1} \dots P_{on}$	$M_{o1} \dots M_{on}$	$I_{o1} \dots I_{on}$	$C_{o1} \dots C_{on}$
Контроль	$O_{k1} \dots O_{kn}$	$K_{k1} \dots K_{kn}$	$H_{k1} \dots H_{kn}$	$T_{k1} \dots T_{kn}$	$P_{k1} \dots P_{kn}$	$M_{k1} \dots M_{kn}$	$I_{k1} \dots I_{kn}$	$C_{k1} \dots C_{kn}$

Джерело: складено автором

Примітка: *O, K, H, T, П, М, С* – заходи для реалізації культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління, відповідно, щодо освіти, культури, науки, технологій, партнерства, мотивації, інформації, комунікацій; *n* – кількість заходів.

Узагальнена оцінка ефективності заходів може бути визначена як середньозважена бальна оцінка за кожним вектором окрема, а також, в цілому за формулою:

$$O=B*V \quad (3.1)$$

де: O – середньозважена оцінка критерія, бал; B – оцінка показника, бал; V – вага показника.

Перша оцінка (для окремого вектору) дозволяє оцінити поточний стан діяльності (відповідність фактичних результатів запланованим), а друга оцінка (в цілому) – надає можливість порівнювати різні однотипні системи між собою (ОТГ, регіони тощо).

Кожен з напрямків культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління є самостійним і необхідним, але тільки в комплексі реалізація стратегічних напрямків діяльності на практиці дозволяє досягти ефекту синергії. Не зважаючи на те, що здобувачі вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування набувають загальну компетентність «здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства» [96], наповнювати арсенал їх компетентностей та підтримувати високий рівень якості останнього можливо в рамках «навчання протягом життя», яке включає різноманітні практики.

Цю тезу підтверджує й той факт, що на ринку праці законодавці, вищі державні службовці, керівники та менеджери (управителі) становлять близько 15% (таблиця 3.2), що, на наш погляд, свідчить про недостатній їх культурно-освітній рівень (гіпотетично: через застарілі знання й невідповідні компетентності).

Незважаючи на те, що Державна служба статистики в Україні не веде окремого дослідження щодо безробітних саме публічних службовців, а ураховує їх у групі з іншими менеджерами, вже наявність самого факту

вивільнення такого роду фахівців, на наш погляд, є показовим. Отже, кадрова політика в системі публічної служби потребує удосконалення.

Як точно зазначають автори [24], «формування та реалізація державної кадрової політики має здійснюватися на засадах системної діяльності, яка поєднує науково-методологічні, політико-правові, соціально-економічні, морально-психологічні, соціокультурні, управлінські та інноваційні аспекти».

Таблиця 3.2

Кількість зареєстрованих безробітних у сфері державної служби у 2019 р., за даними державної служби зайнятості

	січень – березень		січень – червень		січень – вересень	
	тис. осіб	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. осіб	у % до відповідного періоду 2018р.	тис. осіб	у % до відповідного періоду 2018р.
Усього	340,7	92,9	287,1	94,5	268,2	93,4
у т.ч. законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	47,3	94,3	43,6	94,3	42,1	93,4
% до усього	13,88	-	15,19	-	15,69	-

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Основними напрямками удосконалення кадрової політики в системі публічної служби в контексті їх культурно-освітнього рівня, на наш погляд, є:

– формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих фахівців відповідно до визначених державою, а також регіонами пріоритетів

їх соціально-економічного розвитку (тобто, урахування актуальних потреб «на місцях», які включають розширений перелік вузькоспеціалізованих компетентностей та програмних результатів навчання, у т.ч. щодо культурно-освітніх аспектів);

– підготовка публічних службовців відповідно до пріоритетних напрямків розвитку інноваційно-інвестиційних процесів (тобто, періодичний перегляд і оновлення програм підготовки фахівців відповідно до стратегічно перспективних напрямків);

– підвищення рівня якості освіти фахівців (за рахунок удосконалення системи оцінювання якості освіти, наприклад, шляхом введення комплексного іспиту з фаху для всіх здобувачів освіти, які завершують навчання);

– напрацювання механізму державного забезпечення можливостей безперервного культурно-освітнього розвитку публічних службовців (що дозволить їм реалізувати концепцію «навчання протягом життя» паралельно з побудовою власної кар'єри).

Реалізація на практиці зазначених стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління дозволить досягти інтегральних результатів у проведенні реформ (у т.ч. кадрових) завдяки посиленню мотивації персоналу та інтеграції всіх видів освітньої, професійної й культурно-творчої діяльності виконавців.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління можна зробити такі висновки:

1) проаналізовано дефініції понять та запропоновано під стратегічними векторами культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління розуміти такі комплексні напрямки концептуальних, інституційних, методологічних (у т.ч. інструментальних) та інших інноваційних перетворень у сфері публічної влади, що ґрунтуються на

суспільних, освітніх, культурних та загальнолюдських цінностях і спрямовані на забезпечення сталого розвитку країни;

2) систематизація нормативно-правових документів, що регламентують питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого управління й самоврядування, дозволяє окреслити прогалини й слабкі місця у регламентуючій підсистемі реформ публічної влади;

3) з використанням компетентісного підходу визначено стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління, уточнено їх сутність;

4) реалізація стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій у публічному управлінні дозволяє досягти інтегральних результатів у проведенні реформ завдяки посиленню мотивації персоналу та інтеграції всіх видів освітньої, професійної й культурно-творчої діяльності виконавців.

Результати дослідження можуть бути покладені в основу розроблення механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління, а також використані у практичній діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування.

3.2. Механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління

Докорінні зміни, що відбуваються у політичному та соціально-економічному розвитку України під впливом світових процесів (зовнішньо-системних факторів, насамперед, поширення глобалізації та європейських стандартів урядування), а також закономірні еволюційні зміни (під тиском внутрішньо-системних чинників), в цілому можна охарактеризувати як коеволюційні трансформації, які набувають нових ознак і потребують

урахування і відповідного формалізованого оформлення, що може бути реалізовано в рамках удосконалення (або кардинальної зміни) механізму публічного управління. З іншого боку, зміни, що відбуваються у культурно-освітньому просторі, а також, впроваджуються у публічному управлінні в рамках реформування та інноваційних трансформацій системи державного врядування в цілому також потребують урахування. Відтак, завдання уточнення механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління є актуальним і нагальним, як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Вітчизняні науковці (Білик О. І., Загороднюк О. В., Іщенко М. І., Костенко А. С., Лукашевська У. Т., Малюга Л. М., Міщук Є. В., Неділько А. І., Павлов С. С., Павлюк Н. та інші) широко досліджували концептуальні та методологічні питання щодо механізму публічного управління (його поелементної структури, удосконалення тощо). Зокрема, Білик О. І. і Лукашевська У. Т. [10] проаналізували сутність та розвиток публічного механізму; Неділько А. І. [81] – відмінності у визначенні понять «механізм публічного управління» і «механізм державного управління»; Малюга Л. М. і Загороднюк О. В. [60] – окреслили об'єкт, суб'єкт, мету, завдання, характерні ознаки і принципи механізму публічного управління та адміністрування; Павлюк Н. [91] – сутність та основні взаємозв'язки організаційного і правового механізмів публічного управління; Іщенко М. І., Міщук Є. В. і Костенко А. С. – відмінність між механізмами та технологіями публічного управління й адміністрування [44], Павлов С. С. – концептуальні засади механізмів публічного управління та адміністрування [90].

Значну увагу дослідників приділено також інноваційним трансформаціям [18; 34; 106; 114; 116 та інші]. Але питання обґрунтування сутності та елементів механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління, на наш погляд, потребує подальшого наукового опрацювання.

Поділяємо позицію Баштаник В. В., який зазначає, що з позицій методологічного забезпечення процесу формування інноваційних механізмів державного управління особливу роль відіграє сучасний підхід до визначення сутності суспільних відносин через призму поняття публічного управління [8] і, отже, розглянемо ці поняття.

У загальному значенні, поняття «публічне управління» відображає інтегральний системний механізм, підсистемами і елементами якого виступають політичні програмні орієнтири і пріоритети, нормативне регулювання, процедури, фінансовані державою або органами місцевого самоврядування централізовані, і децентралізовані організаційно-управлінські структури та їх персонал, що відповідають за адміністрування діяльності у певній галузі суспільних відносин на національному, субнаціональному та місцевому рівнях [88].

Визначення поняття «механізму публічного управління» тісно пов'язане з визначенням «механізму державного управління», але є ширшим і глибшим, відповідно до урахування нових елементів публічності, які відбуваються з розвитком громадянського суспільства й демократії в Україні. До прикладу, Білик О.І. і Лукашевська У.Т. акцентують, що публічне управління – це управління, участь у якому бере народ [10], Ісаєнко І. А. – що у визначенні поняття «публічне управління» важливими компонентами є громадянське суспільство та політика (державна, публічна), з якими пов'язана діяльність різних суб'єктів [43].

Поширені у наукових джерелах визначення, яких небагато, наведені у табл. 3.3 (інформаційна база проведеного автором компаративно-декомпозиційного аналізу дефініцій). За результатами аналізу відзначимо, що характерними особливостями механізму публічного управління є:

- оптимальне поєднання засад ринкового і державного регулювання;
- досягнення стратегічних цілей;
- демократична організація управлінського впливу на суспільні процеси.

Таблиця 3.3

Компаративно-декомпозиційний аналіз визначення дефініцій «механізм публічного управління» та «інноваційний механізм публічного управління»

Автор	Визначення, джерело	Основна характерна ознака
<i>Поняття «механізму публічного управління»</i>		
Білик О.І., Лукашевська У.Т.	<i>Механізм публічного управління – це оптимальне поєднання засад, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів [10]</i>	поєднання ринкового і державного регулювання
Іщенко М. І., Міщук Є. В., Костенко А. С.	<i>Механізм публічного управління – це способи здійснення публічної влади для досягнення стратегічних цілей [44]</i>	способи здійснення публічної влади
Ісаєнко І. А.	<i>Механізми публічного управління – це демократична організація управлінського впливу на суспільні процеси, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів регіонального та місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя [43]</i>	організація управлінського впливу на суспільні процеси
<i>Поняття «Інноваційний механізм публічного управління»</i>		
Якименко С. В.	<i>Інноваційний механізм державного управління - цілеспрямовано створена технологічна система здійснення управлінських реформ з власними структурою, нормативною базою, функціями, технологіями та інструментарієм реалізації завдань комплексного оновлення усієї управлінської підсистеми в країні [153]</i>	технологічна система здійснення управлінських реформ

Продовження таблиці 3.3

Автор	Визначення, джерело	Основна характерна ознака
Ющенко Л.І.	<i>Механізм впровадження інновацій є комплексним і включає: систему органів публічної влади, державно-управлінську інноваційну діяльність та нововведення, механізми, що забезпечують успішне ініціювання та впровадження нововведень з урахуванням їх масштабності, довготривалості втілення одночасно з поточним функціонуванням системи органів публічної влади [151]</i>	комплексна система
Власне визначення	<i>Механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління - комплексна система управлінського впливу на громадянське суспільство, яка забезпечує реалізацію інновацій у публічному управлінні на основі використання здобутків культурно-освітнього простору з метою досягнення прогресивного ко-еволюційного суспільного розвитку</i>	комплексна система управлінського впливу на громадянське суспільство

Джерело: складено автором

Трансформації механізму публічного управління (які необхідні у відповідь на зазначені вище зміни) можливі на основі впровадження інновацій у публічній сфері. Як точно зазначив Павлов С. С., розробка та реалізація концепції уніфікації державних механізмів може відбуватися тільки на основі широкого впровадження інновацій і досягнень науково-технічного прогресу в усі сфери розвитку [90]. Це положення розвинуте у праці Вольської О. М., яка відзначила, що трансформація механізмів державного управління соціальним розвитком можлива тільки через впровадження інноваційної моделі соціального розвитку держави [22].

В свою чергу Якименко С. В. відзначив, що інноваційний тип державного управління має бути забезпечений організаційними, а точніше – інституційними механізмами набуття системою державного управління нових якостей на основі структурно-функціональних та організаційно-процесуальних новацій [153].

Федулова Л. І. констатує, що до інноваційних проблем у сфері публічного управління слід віднести: формування інноваційної моделі розвитку (на базі «економіки знань»); пошук інвестицій для інноваційних напрямів підприємницької діяльності, залучення іноземних інвестицій для розвитку; розвиток підприємництва, мережі інноваційних структур (створення бізнес-центрів, стартап-компаній); впровадження системи управління якістю публічних послуг ISQ 9001:2000; інституціональний розвиток аналітичних центрів та консалтингових структур як засобу впровадження знань у діяльність органів місцевого самоврядування; культурно-економічна регіоналізація (локалізація моделей розвитку культурних (креативних) індустрій, формування інноваційної спроможності соціального середовища) [134]. Цей перелік свідчить, що культурно-освітня складова інноваційної діяльності (яка включає і економіку знань, і розвиток культурних індустрій, і активізацію діяльності інфраструктурних освітньо-консалтингових центрів) є важливим компонентом публічного управління.

Нова якість публічного управління формується у площині створення інноваційних механізмів взаємодії між політичними, урядовими структурами, органами місцевого самоврядування, бізнесом і організаціями громадянського суспільства за допомогою використання комунікаційного потенціалу в процесі взаємодії різних рівнів суб'єктності у сфері політичних відносин, публічного управління, громадянських ініціатив [34].

Якість комунікаційної взаємодії суб'єктів залежить від культурно-освітнього рівня останніх. Культурно-освітній простір (за визначенням Молодиченка В. В.) – це складноорганізована система, що функціонує на об'єктивному та суб'єктивному рівнях, має певну структуру, субстанціальні характеристики та постає в різних моделях та полікультурних проектах [25]. Отже, у публічному управлінні (яке апіорі є діяльністю у сфері суспільних відносин) культурно-освітня складова є обов'язковою і незамінною.

Поняття «механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління» є вужчим від поняття «механізму

публічного управління», адже зосереджує увагу на одному, але важливому елементі – культурно-освітніх процесах. Сам механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління є структурним елементом комплексного механізму публічного управління. Його актуальність обґрунтовується з теоретико-методологічної позиції необхідністю уточнення визначення та розуміння (з урахуванням змін, які відбуваються у сфері публічного управління), а з практичної позиції – потребою вдосконалення наявних практик.

Як вірно зазначає Хачатурян Х.В., питання якості державних послуг полягають не тільки в намаганні враховувати інтереси населення, а й у більш повному використанні безпосереднього зв'язку між рівнем освіти, кваліфікацією, здоров'ям громадян і конкурентоспроможністю національних економік [137].

Отже, якщо під культурно-освітнім простором розуміти сукупність соціального, інформаційного, художнього, літературного, професійного, освітнього, полікультурного, психологічного та інших елементів, спрямованих на забезпечення якісного еволюційного розвитку системи, то під **механізмом культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління** пропонуємо розуміти таку комплексну систему управлінського впливу на громадянське суспільство, яка забезпечує реалізацію інновацій у публічному управлінні на основі використання здобутків культурно-освітнього простору з метою досягнення прогресивного ко-еволюційного суспільного розвитку.

В цілому інноваційні трансформаційні зміни у сфері публічного управління в Україні відбуваються під впливом, з одного боку, глобалізації світового соціально-економічного розвитку, а з іншого – політичних, соціальних, економічних, інституційних зрушень в країні. Процеси забезпечення керованості суспільства включають культурно-освітній аспект, який значною мірою впливає на результативність інновацій. Для визначення місця культурно-освітньої складової у забезпеченні інноваційних

трансформацій публічного управління проаналізуємо поле інноваційних трансформацій публічного управління в Україні (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Культурно-освітня складова інноваційних трансформацій публічного управління в Україні

Джерело: складено автором

Успішна реалізація цілісної політики публічного управління, спрямованої на потреби громадян і громади, сталий суспільний розвиток і своєчасного реагування на еволюційні виклики, можлива за умови впровадження обґрунтованого механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління. Запропонована схема такого механізму представлена на рис. 3.3.

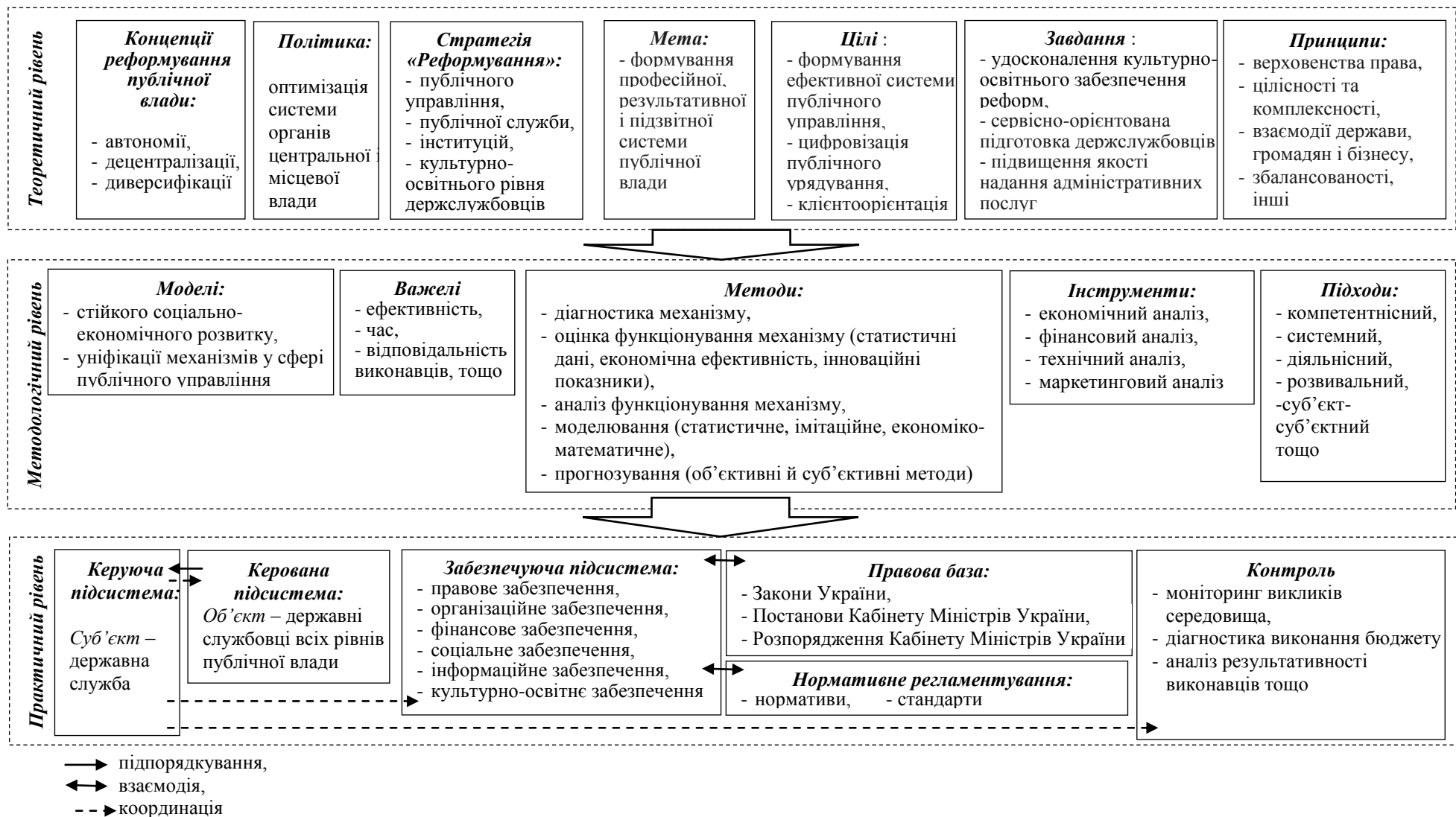


Рис. 3.3. Механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в Україні

Джерело: складено автором

Як видно зі схеми, механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління необхідно розглядати в розрізі теоретичного, методологічного і практичного аспектів.

У теоретичній площині особливості механізму визначають впроваджені концепції, політика і стратегії діяльності, які, в свою чергу обумовлюють її мету, цілі і завдання. Принципи діяльності, на наш погляд, є незалежними від цих складових: принципи верховенства права; цілісності та комплексності; взаємодії держави, громадян і бізнесу; збалансованості та інші мають реалізовуватись при будь-якому сценарії.

У методологічній площині характерними рисами такого механізму є специфічні моделі, методи, важелі, інструменти та підходи, які здатні забезпечити досягнення професійної, результативної і підзвітної системи публічної влади за допомогою у т.ч. й культурно-освітнього забезпечення публічного управління.

Одним із стратегічних компонентів якісного оновлення публічної влади є забезпечення відповідності освіти держслужбовців високому рівню сучасних світових стандартів, що можна забезпечити на основі їх навчання, перенавчання або підвищення кваліфікації. Вони мають бути гетеропрофільними фахівцями.

За визначенням Попова С.А. «освітня гетеропрофільність публічних службовців – це сукупність різнорідних освіт у середовищі публічних службовців, що утворює суперечливе поле професійних компетентностей» [99].

В такому випадку держслужбовці будуть здатні вирішувати складні соціо-економіко-культурні задачі, які формуються під тиском швидкоплинного глобалізованого середовища.

Практичну площину зазначеного механізму окреслюють елементи керуючої, керованої, забезпечуючої та регламентуючої підсистем, контроль за діяльністю яких покладається на вищі органи виконавчої влади.

Реалізація зазначеного механізму органами публічної влади на місцях можлива за результатами, з одного боку, аналізу і урахування місцевих умов і потенціалу (тобто, можливостей і ресурсів), а також загроз (ризиків) впровадження, а з іншого боку – міжсекторальної взаємодії структурних елементів системи (освіти, науки, культури тощо). Розглянемо практичні аспекти реалізації механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на прикладі Сумської області.

Як зазначено вище, культурно-освітня складова механізму публічного управління включає: організаційне, економічне (у т.ч. фінансове), соціальне, інформаційне, культурне, освітнє та наукове забезпечення. Представимо їх у розрізі засобів і заходів реалізації:

- організаційні перетворення в органах публічної влади на місцях здійснюються відповідно до реформи, що впроваджується в Україні взагалі;
- економічне забезпечення реформаційних змін може бути розширене за рахунок інших (крім бюджету) джерел фінансування (наприклад, використання краудфандингових платформ тощо);
- соціальне забезпечення включає нові кастомізовані публічні послуги, а також підвищення рівня надання існуючих послуг;
- наукове забезпечення є новим аспектом у публічному управлінні, яке дозволяє обґрунтувати реалізацію інновацій;
- культурне забезпечення включає культурно-просвітницьку діяльність за участю публічних службовців;
- освітнє забезпечення включає всі освітні площадки, які можуть бути залучені для підвищення культурно-освітнього рівня фахівців.

Стратегічна карта реалізації елементів механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в Сумській області представлена на рис. 3.4.

	<i>Організаційне забезпечення</i>	<i>Економічне забезпечення</i>	<i>Соціальне забезпечення</i>	<i>Освітнє забезпечення</i>	<i>Культурне забезпечення</i>	<i>Наукове забезпечення</i>
<i>Засоби</i>	- нова або оновлена організаційна структура управління органів публічної влади	- бюджет, - гранти, - національні програми / проекти - інвестиційні проекти, - проекти економічного розвитку, - власні кошти фізичних осіб	- центри надання адміністративних послуг, - надання соціальних послуг публічними службовцями на місцях	- заклади вищої освіти, - центри підвищення кваліфікації держслужбовців, - відкриті освітні ресурси (освітні платформи в Інтернеті)	- заклади культури і мистецтв, - спеціально створені площадки для культурних заходів (у т.ч. у Інтернеті)	- науково-дослідні інститути, - наукові фірми, - інноваційні фірми
<i>Заходи</i>	- нові повноваження місцевих органів публічної влади (в рамках децентралізації повноважень), - нові управлінські технології	- проведення культурно-освітніх заходів для підвищення рівня публічних службовців на платній і безоплатній основі	- нові публічні послуги (у т.ч. з застосуванням цифрових технологій), - інфраструктурне забезпечення формування ринку публічних послуг	- освітньо-професійні програми навчання, - освітньо-наукові програми навчання, - освітні програми перенавчання, - курси підвищення кваліфікації публічних службовців, - стажування (коротко-, середньо- і довгострокове, з відривом і без відриву від основного місця роботи)	- культурно-просвітницькі заходи за участю публічних службовців	- впровадження науково-обґрунтованих проектів у діяльності органів публічної влади, - застосування нових наукоємних технологій

Рис. 3.4. Стратегічна карта реалізації елементів механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в Сумській обл.

Джерело: складено автором

Зокрема, в Сумській області представлено: три заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування; два театри; філармонія; 13 державних краєзнавчих музеїв та більше 40 громадських музеїв; *муниципальна* галерея та інші заклади освіти і культури, діяльність яких спрямована на підвищення культурно-освітнього рівня населення регіону (у т.ч. публічних службовців).

Враховуючи наявність лише одного закладу вищої освіти (за інформацією НАДС [41]), який здійснював підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» за останні три роки у Чернігівській області (рис. Б.1, Додаток Б), три ЗВО Сумської області можуть здійснювати таку підготовку для потреб не лише Сумського регіону, а й сусідньої області.

Авторські пропозиції апробовані на рівні міських, сільських, селищних рад, зокрема, при розробленні «Стратегії розвитку Тростянецької міської територіальної громади до 2027 р.» в межах проведеного SWOT-аналізу з застосуванням компетентнісного підходу обґрунтовано та сформовано ключові аспекти розвитку малого та середнього бізнесу (Стратегічний напрямок 1 «Інвестиційно-приваблива громада з експортно-орієнтованим бізнесом»), що дозволило передбачити дієві інструменти «Програми розвитку малого та середнього бізнесу»; при реалізації моделі організаційної культури державної служби в діяльності Попівської сільської ради Конотопського району Сумської області. (Додаток В).

Отже, за результатами проведеного дослідження особливостей механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління можна зробити такі висновки:

1) проведений компаративно-декомпозиційний аналіз визначення дефініцій «механізм публічного управління» та «механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління» надав можливість уточнити структурно-логічну сутність останнього, під яким запропоновано розуміти *комплексну систему управлінського впливу на громадянське суспільство, яка забезпечує*

реалізацію інновацій у публічному управлінні на основі використання здобутків культурно-освітнього простору з метою досягнення прогресивного коеволюційного суспільного розвитку; таке уточнення дозволяє визначити місце роль та значення культурно-освітніх аспектів у публічному управлінні;

2) визначено місце культурно-освітньої складової у забезпеченні інноваційних трансформацій публічного управління, що надає можливість в подальшому підвищити ефективність публічного управління, у т.ч. рівень якості публічних послуг, завдяки урахуванню та приділенню додаткової уваги до культурно-освітніх змін.

3) деталізовано елементи механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в розрізі теоретичного, методологічного і практичного аспектів;

4) реалізація уточненого механізму забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління дозволяє:

– перейти від традиційних (забюрократизованих) процедур управління до сучасних (на основі цифровізації) технологій електронного урядування;

– підвищення ефективності роботи органів влади і самоврядування (у т.ч. якості публічних послуг) завдяки децентралізації повноважень.

5) уточнено практичні аспекти реалізації механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на прикладі Сумської області;

6) проведено апробацію пропозицій на рівні міських, сільських, селищних рад, зокрема, Тростянецької міської територіальної громади, Попівської сільської ради Конотопського району Сумської області (Додаток В). Результати даного дослідження можуть бути використанні у практичній діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, а також покладені в основу подальших наукових розвідок щодо удосконалення діяльності органів публічної влади в цілому та механізмів публічного управління зокрема.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами дослідження стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління отримані такі результати:

1) компаративно-декомпозиційний аналіз дефініцій понять дозволив визначити місце, роль та значення культурно-освітніх аспектів у публічному управлінні та запропонувати такі визначення:

– стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління – такі комплексні напрямки концептуальних, інституційних, методологічних (у т.ч. інструментальних) та інших інноваційних перетворень у сфері публічної влади, що ґрунтуються на суспільних, освітніх, культурних та загальнолюдських цінностях і спрямовані на забезпечення сталого розвитку країни;

– механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління – комплексна система управлінського впливу на громадянське суспільство, яка забезпечує реалізацію інновацій у публічному управлінні на основі використання здобутків культурно-освітнього простору з метою досягнення прогресивного коеволюційного суспільного розвитку;

2) систематизація нормативно-правових документів, що регламентують питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого управління й самоврядування, дозволяє окреслити прогалини й слабкі місця у регламентуючій підсистемі реформ публічної влади;

3) з використанням компетентісного підходу визначено стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління, уточнено їх сутність; реалізація окреслених векторів забезпечує досягнення інтегральних результатів у проведенні реформ на

основі посилення мотивації персоналу та інтеграції всіх видів освітньої, професійної й культуротворчої діяльності виконавців;

4) визначено місце культурно-освітньої складової у забезпеченні інноваційних трансформацій публічного управління, що надає можливість в подальшому підвищити ефективність публічного управління, у т.ч. рівень якості публічних послуг, завдяки урахуванню та приділенню додаткової уваги до культурно-освітніх змін.

5) деталізовано елементи механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в розрізі теоретичного, методологічного і практичного аспектів; реалізація уточненого механізму забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління дозволяє:

– перейти від традиційних (забюрократизованих) процедур управління до сучасних (на основі цифровізації) технологій електронного урядування;

– підвищення ефективності роботи органів влади і самоврядування (у т.ч. якості публічних послуг) завдяки децентралізації повноважень.

6) уточнено практичні аспекти реалізації механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на прикладі Сумської області;

7) проведено апробацію авторських пропозицій на рівні Тростянецької міської територіальної громади, Попівської сільської ради Конотопського району Сумської області.

Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність органів публічної влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення успішної реалізації реформаційних змін.

Основні результати дослідження та положення наукової новизни, отримані в даному розділі, містяться в роботах [67; 114-116].

Список лвикористаних джерел [2-4; 8; 10; 17; 22; 25-28; 34; 41-48; 60; 61; 81; 88-91; 95; 99; 102; 106; 134-137; 151; 153]

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та наукове розв'язання важливого практично-орієнтованого завдання визначення культурно-освітніх характеристик інноваційних трансформацій публічного управління та розробленні рекомендацій з їх практичного впровадження.

За результатами проведеного дослідження зроблено такі **висновки й узагальнення**:

1. З метою дослідження особливостей інноваційної діяльності в системі публічного управління, уточнено визначення дефініції «механізм культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління», під яким запропоновано розуміти *комплексну систему управлінського впливу на громадянське суспільство, яка забезпечує реалізацію інновацій у публічному управлінні на основі використання здобутків культурно-освітнього простору з метою досягнення прогресивного ко-еволюційного суспільного розвитку*. Таке розуміння структурно-логічної сутності цього поняття дозволяє більш чітко визначити місце, роль та значення культурно-освітніх аспектів у трансформаційних процесах у публічному управлінні.

2. Уточнено визначення дефініції «стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління» під яким запропоновано розуміти такі *комплексні напрямки концептуальних, інституційних, методологічних (у т.ч. інструментальних) та інших інноваційних перетворень у сфері публічної влади, що ґрунтуються на суспільних, освітніх, культурних та загальнолюдських цінностях і спрямовані на забезпечення сталого розвитку країни*. Таке визначення надає можливість приділити додаткову увагу культурно-освітнім змінам у сфері публічного управління.

3. В роботі дістала подальшого розвитку систематизація інструментарію інноваційних трансформацій публічного управління в частині конкретизації інструментів, принципів, методів, підходів інноваційного кадрового управління, що дозволяє підвищити ефективність публічного управління.

4. Удосконалено перспективну 4-х векторну модель організаційної культури державної служби України, яка, на відміну від існуючих, включає: 1) орієнтацію на суспільні цілі і цінності; 2) формування ефективних управлінських зразків поведінки; 3) високий правовий і соціальний статус державних службовців; 4) управління персоналом державних органів шляхом формування і розвитку системи цінностей, найважливішими серед яких є законність, професіоналізм, ініціатива, гласність, неупередженість при виконанні службових обов'язків. Її реалізація на практиці дозволяє враховувати специфіку соціальних процесів, формування традицій, символів шанобливого ставлення до професії державного службовця; розвиток конкурсного середовища як умови зростання професіоналізму службовців; підтримання в якості пріоритетних цінностей професійних знань, умінь, навичок і здібностей і пов'язаної з їх розвитком стабільності становища державних службовців.

5. Удосконалено теоретико-методичні засади визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління з використанням компетентнісного підходу дозволяють на практиці отримувати інтегральні результати при проведенні реформ на основі посилення мотивації персоналу та інтеграції всіх видів освітньої, професійної й культуротворчої діяльності виконавців.

6. Удосконалено підхід до розроблення механізму культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління на основі деталізації його структурних елементів в розрізі теоретичного, методологічного і практичного аспектів, реалізація якого, на відміну від

існуючих, дозволяє здійснювати перехід від традиційних процедур управління до новітніх (на основі цифровізації) технологій електронного урядування, а також підвищувати ефективність роботи органів влади і самоврядування (у т.ч. рівень якості публічних послуг) завдяки децентралізації повноважень.

Практичне значення дослідження полягає у спрямованості його результатів на вирішення важливого завдання підвищення ефективності трансформаційних процесів у сфері публічного управління при розробленні стратегій, програм і планів регіонального рівня, а також в системі професійної підготовки фахівців державної служби. Зокрема, при розробленні «Стратегії розвитку Тростянецької міської територіальної громади до 2027 р.» в межах проведеного SWOT-аналізу з застосуванням компетентнісного підходу обґрунтовано та сформовано ключові аспекти розвитку малого та середнього бізнесу (Стратегічний напрямок 1 «Інвестиційно-приваблива громада з експортно-орієнтованим бізнесом»), що дозволило передбачити дієві інструменти «Програми розвитку малого та середнього бізнесу» (Довідка № 986 від 24.05.2021 р.); при реалізації моделі організаційної культури державної служби в діяльності Попівської сільської ради Конотопського району Сумської області (Довідка № 02-25/1673 від 14.05.2021 р.). Рекомендації щодо посилення мотивації персоналу впроваджені в діяльність Харківської Громадської організації «Всеукраїнське студентське братство «Еліта націй»» (довідка від 19.05.2021 № 321/5).

Результати дослідження впроваджені в навчальний процес Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (Довідка №1162/1 від 19.04.2021 р.) при викладанні дисциплін «Публічна служба», «Технології публічного управління» за освітньою програмою зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.І. Принципи та пріоритети підготовки фахівців у галузі публічного управління та адміністрування. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю (Київ, 1–2 листопада 2018 р.)* : у 2 т. / ред. колегія : В. С. Куйбіда, А. П. Савков, І. О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 36-41.

2. Андрєєв А. В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. С. 146-151.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2015_3_22

3. Андрєєв А.В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. С. 146—151.

4. Антонова О. В. *Формування стратегічної компетентності державних службовців України* : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2018. 505 с

5. Афонін Е., Мартинов А. Моніторинг соціетальних змін: Україна (1992-2018), Росія, Білорусь (2010-2013). *Українське диво: від депресії до соціального оптимізму*. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія». 2019. С. 239-273.

6. Бабчинська О.І. Сучасна парадигма підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення [Електронне видання]: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 24 жовтня 2019 р.)* / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 159-161.

7. Бакуменко В.Д., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління.

Ефективність державного управління: Збірник наукових праць. 2015. № 43. С. 21 – 28.

8. Баштаник В. В. Інноваційні механізми державного управління регіональним розвитком. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2012. Вип. 4 (15). С.87-94. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_04\(15\)/12bvurr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_04(15)/12bvurr.pdf)

9. Береза А.В. Реформа публічного управління: сучасні тенденції та перспективи для України. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/46_2012/41.pdf (дата звернення 13.06.2021).

10. Білик О.І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*, 2017. №12. С. 177-180. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/28.pdf

11. Біловодська Т.В. Підготовка фахівців у галузі публічного управління: аналіз ринку освітніх послуг. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17–18 травня 2019 р . / за заг. ред. В. П. Садкового. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2019. С. 294-296.*

12. Бобко Л. О. Проблеми становлення та розвитку системи публічного адміністрування в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1237> (дата звернення: 06.06.2021).

13. Бодров В. Г. Інноваційні механізми державного управління процесами модернізації національної економіки. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (м. Київ, 27 травн., 2011 р).* у 2 т. К. : НАДУ, 2011. Т. 1. С. 331- 334.

14. Боярська М. О. Сутність і характеристика понять «нововведення» та «інновація». *Ринок цінних паперів України.* 2008. № 7–8. С. 9-12.

15. Буднікевич І. М. Напрямки використання інструментів класичної концепції муніципального маркетингу в забезпеченні

конкурентоспроможності міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 41–49.

16. Буланча О. В. Системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у країнах Європейського Союзу. *Науково-практична конференція «Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?»* (м. Миколаїв, 2 грудня 2019 р.). Миколаїв, 2019. С. 20-23.

17. Бульба В. Г., Поступна О. В. Шляхи реалізації безперервної освіти державних службовців в Україні. *Проблеми ефективної реалізації антикорупційної політики в органах виконавчої влади та в органах місцевого самоврядування : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 23 жовтня 2011 р., Донецький державний університет управління. Донецьк : Східний видавничий дім, 2011. С. 76-78.*

18. Бульба В. Г., Поступна О.В. Підготовка магістрів публічного управління та адміністрування: питання підвищення ефективності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 143-148.

19. Власенко А. О., Бреус С.В. Інновації як чинник ефективності публічного управління. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ)*. Київ : КНУТД, 2019. Т. 3. С. 164-165.

20. Власенко А. Влияние архетипов национальной ментальности на формирование механизмов государственного управления национальной инновационной системой. *Публичное управление: теория и практика: сборник научных трудов Ассоциации докторов наук государственного управления*. Х.: Изд-во «ДокНаукДержУпр». Специальный выпуск. Июнь. 2013. С. 32 – 41.

21. Внуков Є. О. Компоненти організаційної культури: особливості соціетальної ідентичності з позиції секторального підходу. *Грані*. 2017. Т. 20. № 3. С. 27-34.

22. Вольська О. М. Трансформація механізмів державного управління соціальним розвитком. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 30-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_7
23. Гаврилечко Ю. В. Комплекс маркетингових комунікацій суб'єктів державного управління. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 11–12. Том 6. С. 5–12.
24. Гайдученко С. О. Організаційна культура у контексті публічного управління. Харків: Друкарня Мадрид, 2016. 244 с.
25. Гармонізація культурно-освітнього простору вищої школи: проблеми та перспективи : монографія / авт. кол. ; за заг. ред. В. В. Молодиченка. – Мелітополь-Седельце : МДПУ ім. Б. Хмельницького; Природничо-гуманітарний університет в м. Седельце, 2014. – 274 с.
26. Герасимюк К. Х. Формування спеціалізованих компетентностей фахівців публічного управління через призму принципу доброчесності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(90). С. 195–198.
27. Голубь В.В. Політичні реформи в контексті соціокультурної парадигми. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики. Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю. (Київ, 27 травня 2011 р.)*. У 2 т. Т. 2. К.: НАДУ, 2011. С. 211 – 213.
28. Грибко О. В. Використання інноваційних підходів в державному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 2. С. 31-36. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_2_6. (дата звернення: 28.03.2020).
29. Гусев В.О. Державна інноваційна політика: методологія формування і впровадження: монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.
30. Даниленко Л. І. Інноваційний менеджмент в освіті: навч.-метод. комплекс з дисципліни. К. : Міленіум, 2003. 24 с.
31. Даниленко Л. І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії і практиці. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи* : зб. наук. пр. 2000. Вип. 3. С. 6-12.

32.Дегтярєва І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. Національного університету цивільного захисту України. 2014. № 1. С. 5-11.

33.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. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

34.Державна служба статистики в Україні. *Сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

35.Домбровська С.М. Удосконалення механізмів державного управління у сфері реформування вищої освіти як одна із запорук якості навчання. *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. 2010. № 3. С. 143–146.

36.Дудко І.Д. Інтеграційні виміри трансформації пострадянського простору: монографія / за редакцією кандидата історичних наук, доцента А.Г. Бульвінського; передмова доктора історичних наук, професора, член-кореспондента НАН України А.І. Кудряченка; ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України». К. : ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», 2020. С. 135–171

37.Желюк Т.Л., Онофрійчук Д.М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5 – 6. С. 30 – 35.

38.Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII «Про державну службу». URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/>

39.Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 р.». Проект. *Платформа Liga: zakon*. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html

40.Залєвська-Шишак А, Шишак А. Національні інноваційні системи: презентація. DOI: 10.13140/RG.2.2.19559.19368. URL: <https://www.researchgate.net/>

publication/339830620_NACIONALNI_INNOVACIJNI_SISTEMI?channel=doi
&linkId=5e67d7494585153fb3d5a9b8&showFulltext=true

41.ЗВІТ про дослідження системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 роках. Сайт НАДС. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/magistri.pdf?fbclid=IwAR2oPWN5sayvG8iuDecyB2dE_DmwqbCcMnBr4U4KVYKhY6ona3P33IN8wio

42.Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток : маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

43.Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 2012. № 5. С. 114-117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf.

44.Іщенко М. І., Міщук Є. В., Костенко А. С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2019 р., № 3 (67). С. 159-164. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/31.pdf

45.Кальниш Ю. Особливості формування об'єктно-предметної сфери науки державного управління в Україні. *Expert: Paradigm of Law and Public Administration*. 2019. Vol. 5. No. 3(5). С. 132-151.

46.Карамішев Д. В. Перспективи запровадження ступеневої підготовки фахівців за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування» в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 111-118.

47.Клименко І.В., Акімов О.О., Афонін Е.А. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 176 с.

48.Кожушко А. Стратегія спільних інновацій у публічному управлінні: європейський досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2019, вип. 3(42). С. 69-77. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03\(42\)/10.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03(42)/10.pdf)

49.Колесникова К.О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf> (дата звернення: 28.01.2021).

50.Колодій А. Деякі теоретичні міркування і практичні пропозиції щодо змісту і структури спеціальності «публічне управління і адміністрування». *Збірник наукових праць «Ефективність державного управління»*. 2015. Вип. 45. С. 21 – 31.

51.Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17 – 23.

52.Комар Ю. Теоретико-методологічні підходи до формування інноваційних механізмів системи державного управління підготовкою студентів-управлінців. *Освіта і управління: наук.-практ. журн.* Вип. 2. Т. 10. К., 2007. С. 73-79.

53.Комплексно-наскрізна технологія оцінювання персоналу публічної служби : наук. розробка / В. М. Мартиненко, В. О. Євдокимов, Ю. Д. Древаль. К. : НАДУ, 2012. 48 с.

54.Концептуальні засади управління суспільним розвитком в умовах трансформацій: наук. розробка / авт. кол.: А.М. Михненко (кер. авт. кол.), С.О. Кравченко, Е.М. Макаренко та ін. К.: НАДУ, 2012. 52 с.

55.Корженко В., Нікітін В. Теоретико-методологічні засади формування нової парадигми державного управління в Україні. *Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною*

участю. (Київ, 31 травня 2007 р.). У 4 т. Т. 1. К.: Вид-во НАДУ, 2007. С. 80 – 81.

56.Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

57.Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид.* 2018. № 9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830> (дата звернення 06.06.2021).

58.Луговий В. Стратегія підготовки державно-управлінських кадрів у контексті Болонського процесу. *Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю. (Київ, 31 травня 2007 р.).* У 4 т. Т. 1. К.: Вид-во НАДУ, 2007. С. 16 – 21.

59.Луциків І. В., Сороківська О. А., Котовська І. В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка та суспільство.* 2017. Вип. 12. С. 124-128.

60.Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Формування механізму публічного управління та адміністрування в Україні. *Економіка та управління національним господарством. Східна Європа: економіка, бізнес та управління,* 2016. Вип. 3 (03). С. 62-65. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3_2016/13.pdf

61.Маматова Т. В., Сергієнко Е. О. Оцінювання організаційної культури як інструмент системи надання якісних послуг органами державного контролю. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць.* Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2 (28). С. 91-102.

62.Масляк М.І. До питання критики концепції нового публічного управління. *Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: Міжнар. наук.-практ. форум.* – Суми, 2019. – С. 51-52.

63.Масляк М.І. Інноваційні інструменти публічного управління. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: III Міжнар. наук.-практ. конф.* – Суми, 2020. – С. 53-57.

64.Масляк М.І. Моделювання системи контролю якості в системі публічного управління. *Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації: тези Міжнар. наук.-практ. конф.* – Мелітополь, 2020 р. – С. 72-74.

65.Масляк М.І. Основні напрями інновацій у системі публічного управління. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали сімнадцятої наук.-практ. міжнародної конф.* – Харків, 2021. – С 208-210.

66.Масляк М.І. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2021. Том 32 (71) № 3. С. 127-131.

67.Масляк М.І. Оцінювання рівня організаційної культури публічних управлінців України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2021. № 1(71). С. 125-130.

68.Масляк М.І., Кудріна О.Ю. Інноваційні трансформації публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* Вип. 20, Одеса: ПНДІЕІ, 2020. С. 150-157.

69.Масляк М.І., Кудріна О.Ю. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* Вип. 19, Одеса: ПНДІЕІ, 2020. С. 139-144.

70.Масляк М.І., Саламатов В.О. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління.* № 3, Запоріжжя : КПУ, 2020. С. 238-244.

71.Масовець В. Соціокультурні аспекти публічного адміністрування в умовах дестабілізуючого впливу етноконфесійного чинника на

внутрішньополітичну ситуацію в Україні. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали VIII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених* / за заг. ред. С.О. Шевченка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2017. 47 – 49.

72.Мельникова Н.С. Концептуалізація підвищення якості підготовки государственныхгражданских служащих посредством реализации инновационного потенциала мотивационного программно-целевого управления (МПЦУ). *Мир науки, культуры, образования*. 2011. № 5 (30). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17091806>. (дата звернення 25.02.2021).

73.Механік О. В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 2. С. 3-10

74.Микольченко В. Соціокультурний механізм управління: цінності та нормативи. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали VIII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених* / за заг. ред. С.О. Шевченка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2017. 51 – 54.

75.Михненко А.М., Бакуменко В.Д., Кравченко С.О. Інновації в управлінні суспільним розвитком. К.: Вид-во НАДУ, 2009. 115 с.

76.Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 6. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=581> (дата звернення: 28.03.2020)

77.Міуська В.В. Економічна діагностика. Артемівськ: ННППІ УПА, 2011. 101 с.

78. Мохова Ю., Драган І., Козирева О., Гавкалова Н., Дубовик А. Фінансування процесів інформатизації адміністративних послуг в публічному секторі України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, №39 (4), 2021, С. 77-86.

79. Науменко Р. А. До питання підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «публічне управління та адміністрування». *Public management*. 2017. № 2. С. 173-180.

80. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки: URL: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf> (дата звернення: 28.01.2021).

81. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2018. № 2. URL: http://el-zbirn- du.at.ua/2018_2/8.pdf

82. Незяць В. Соціокультурні особливості розвитку кадрового потенціалу органів влади. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали VIII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. С.О. Шевченка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2017. 247 – 249.*

83. Нормативно-правова база. Сайт НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/regulatory-framework>

84. Обушна Н.І. Новий публічний менеджмент як сучасна модель регулювання суспільних процесів. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf) (дата звернення 07.06.2021).

85. Онуфрієнко О.В. Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України: веберівська бюрократія, нове публічне управління, електронне врядування. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 5. Т. 6. С. 59 – 73.

86. Орлов О. В. Інноваційні процеси в державному управлінні : монографія. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 200 с.

87. Орлова Н. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 139-150.

88. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2020р.

соціологія). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-instytutiv-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-liutyi-2020r>

89.Павленко Д. Г. До питання професійної підготовки майбутніх фахівців з публічного управління у педагогічних закладах вищої освіти. *Молодь та ринок*. 2020. № 6-7(185-186). С. 173-177.

90.Павлов С. С. Формування механізмів публічного управління та адміністрування в сфері цивільного захисту України: функціонально-професійний аспект. *Дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук (докт. філософії) з держ. Упр. за спец. 25.00.02*. Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2020. 234 с. URL: <http://instzak.rada.gov.ua/uploads/documents/31953.pdf>

91.Павлюк Н. Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні. *Науковий вісник. "Демократичне врядування"*, 2016. Вип. 16/17. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk16/fail/Pavljuk.pdf

92.Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6–8 May 2020)*. С. 620 – 624.

93.Пилипенко О.В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий журнал «Економіка України»*. 2016. № 9. С. 31–43.

94.Плоский К. В., Калиновська І. С. Адаптація в Україні зарубіжного досвіду оцінки потреб у навчанні кадрів публічного управління. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 2 (58). С. 323-327.

95.Поліщук В.С. Новий публічний менеджмент як посткласична парадигма державного управління: *автореферат дисертації на здобуття*

наукового ступеня кандидата наук з державного управління: спец. 25.00.01 – теорія та історія державного управління. К., 2017. 22 с.

96.Понкин И.В. Общая теория публичного управления: Правовые основы, цели, принципы, инструменты, модели и концепты публичного управления: Лекционный курс / ИГСУ РАНХиГС при Президенте РФ. М.: Буки-Веди, 2016. 252 с.

97.Пономаренко Г.О. Поняття та особливості освітніх послуг, які надаються державними вищими навчальними закладами. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2009. № 3 (46). С. 6—14.

98.Попов М., Матвєєнко І., Комаровський В. Підготовка наукових кадрів у галузі публічного управління та адміністрування відповідно до принципів європейського простору. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 2. С. 25-33.

99.Попов С.А., Панченко Г.О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с.

100. Попова І. М. Підготовка кадрів публічних службовців в Україні: нове бачення перспектив. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_21. (дата звернення: 20.05.2021).

101. Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 12 – 18.

102. Поступна О.В. Механізми публічного управління регіональною освітньою системою в Україні. *Дис. на здобуття наук. ступ. доктора наук з держ. управління за спец. 25.00.02*. Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2021. 485 с. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disPostupna.pdf>

103. Про державну службу : закон України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI. URL : <http://www.rada.gov.ua/>.

104. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 року № 1172. Київ : Видання офіційне Міністерстваосвіти і науки України, 2018. 13 с.

105. Про Комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України № 1212/2000 від 09.11.2000. Урядовий кур'єр: Орієнтир. 2000. № 227. С. 6.

106. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 28.12.2020)

107. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / [кол. авт.]; за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.

108. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. С.109. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/28/files/2b45f71c-e57f-4f36-acc4-63fef4e1117c.pdf>

109. Публічне управління та адміністрування : словник-довідник. Руденко О.М., Шершньова О.В., Бакуменко В.Д., Філіпова Н.В., Ткаленко Н.В. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 178 с. URL: <http://eurasian-institute.org/images/public/chernigov/1.pdf>

110. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. 194 с.

111. Ревунець Г.А. Публічне адміністрування освітніх послуг в умовах ринкових трансформацій. *Інтелектуальна економіка в умовах*

суспільних трансформацій: матеріали V Міжнар. наук.-практ. форуму, 25 жовт. 2019 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2019. С. 482—484.

112. Реформа державного управління. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>

113. Савченко В. Ф. Проблеми інвестиційно-інноваційної політики в економіці України. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. Серія 1: Економіка. 2014. Вип. 2. С. 61-69.

114. Саламатов В.О., Масляк М.І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. № 3, Запоріжжя : КПУ, 2020. С. 238-244.

115. Саламатов В.О., Масляк М.І. Стратегічна карта реалізації елементів механізму інноваційних трансформацій публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 23. С.107-111.

116. Саламатов В.О., Масляк М.І. Стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 21. С.132-136.

117. Семененко І. С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 122-128.

118. Сивак Т. Перспективи використання технологій стратегічних комунікацій у системі державного управління. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 28 жовт. 2016 р. ; тези доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 285–286

119. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія / Т.В. Сивак. Київ: НАДУ, 2019. – 338 с.

120. Смолінська О. Поняття культурно-освітнього простору в сучасній педагогічній науці. *Наукові записки Тернопільського національного*

педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка, 2014. № 2. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/article/view/65052>

121. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-bakalavr.pdf>

122. Стандарт вищої освіти Рівень вищої освіти другий (магістерський), спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» : проект. Київ : Видання офіційне Міністерства освіти і науки України, 2017. 15 с.

123. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник, О. Г. Пухкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

124. Стрельніков В. Критерії якості підготовки кваліфікованих фахівців для органів публічної влади. *Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах : матеріали наук.-практ. конф., Київ, 18 квіт. 2018 р. / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. К: ІПК ДСЗУ, 2018. С. 246-250.*

125. Сурмін Ю. Тенденції та стратегії розвитку державного управління. *Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю. (Київ, 31 травня 2007 р.). У 4 т. Т. 1. К.: Вид-во НАДУ, 2007. С. 3 – 8.*

126. Сурмін Ю.П. Ключові проблеми розвитку Національної академії державного управління при Президентові України та шляхи їх розв'язання. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (Київ, 27 трав. 2011 р.). У 2 т. Т. 2. К.: НАДУ, 2011. С. 484 – 486.*

127. Сурмін Ю.П., Купрійчук В.М. Модернізація системи державного управління в Україні: методологічний аспект. *Інновації в державному*

управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (Київ, 27 трав. 2011 р.). У 2 т. Т. 2. К.: НАДУ, 2011. С. 493 – 494.

128. Телешун С. О., Новаченко Т. В. Інституціоналізація організаційної культури системи публічного управління в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 43-50.

129. Технології та інноваційні механізми управління програмами розвитку регіонів та міст : навч.-метод. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, Т. В. Сивак та ін. / За заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. 278 с.

130. Трегубенко Г. П. Теоретичні аспекти використання інновацій в освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. № 1-2 (15-16), 2015. С. 81-87.

131. Фадєєв В. Б. Суспільно-політичне життя України в умовах трансформації моделі представницької демократії / У кн.: Український соціум / Власюк О. С., Крисаченко В. С., Степико М. Т. та ін. / За ред. В. С. Крисаченка. Київ : Знання України, 2005. 691 с.

132. Федорчак О.В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 33. С. 150-157.

133. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид. НАДУ*. 2006. № 1. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmdu.pdf> (дата звернення 05.06.2021).

134. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.

135. Федулова Л. І. Інноваційний механізм модернізації публічного управління в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 41. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2019_41_12
136. Фоміцька Н.В. Методологічні основи підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування в Україні. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 11. С. 100-112.
137. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: Монографія. К.: Видво НАДУ, 2005. 252 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monogr/300f3409-0970-484c-9eb8-23c681cdf5d7.pdf
138. Хомишин І. Ю. Адміністративно-правове регулювання освіти в Україні. *Право і суспільство*. 2018. № 4. С. 191—195.
139. Царенко Н. В. Практика дослідження сутності корпоративної культури. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 172 (2). С. 36-39.
140. Черв'якова О. Нова парадигма орієнтирів публічного управління. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 1. С. 171 – 175.
141. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник. К.: ВПЦ «Київський університет», 2012. 1391 с.
142. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. Вип 1. С. 5-9.
143. Шевченко А.С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2017. Вип. № 15. С. 137-144.
144. Шишак А. Деструктиви становлення інноваційної системи України. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Київ, 30 листоп. 2018 р.)*. Київ, 2018. С. 379-382. URL :

<http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/9e0c6916-89d9-4e68-bae0-7122d804a470.pdf#page=379>» (дата звернення 26.02.2021).

145. Шишак А. О. Інноваційна діяльність органів публічного управління у забезпеченні сприятливого середовища для підприємництва. *Мале та середнє підприємництво: проблеми і перспективи розвитку в Україні : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17–18 листоп. 2016 р.)*. Київ, 2016. С. 91– 98. URL: <http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/science/conferences/2016/Entrepreneurship/SMEissues.pdf#page=91>» (дата звернення 26.02.2021).

146. Шишак А. О. Систематизація наукових підходів щодо визначення сутності поняття «інновація у публічному управлінні». *Державне будівництво*. 2020. Випуск №2. URL : <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/111/104> (дата звернення 26.02.2021). DOI:10.34213/db.20.02.18

147. Шовкун І.Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2017. Вип. 69. С. 195–201.

148. Шэйн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб. Питер, 2002. 336 с.

149. Щокін Р.Г. Правове регулювання галузі освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Наше право*. 2017. № 1. С. 43—47.

150. Щокін Р.Г. Публічне адміністрування у сфері освіти: підходи до формування поняття. *Право і суспільство*. 2018. С. 224—230.

151. Ющенко Л.І. Теоретико-методологічні підходи щодо комплексного механізму застосування інновацій у державному управлінні. *Держава та регіони*, 2017. № 4 (60). С. 187-194. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2017/35.pdf

152. Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29. № 1. С. 172–177.

153. Якименко С. В. Концептуальні засади становлення інноваційного механізму державного управління в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. № 6. С. 104-108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2018/24.pdf
154. Яроміч С., Гречкосій І. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісн. НАДУ*. 2006, №1. С. 111-115.
155. Arthur Mickoleit. Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers. OECD Working Papers on Public Governance Paris: OECD Publishing, 2014. No. 26. DOI: <https://doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>
156. Ashelford R., Dalton A., Turner A., et.al. Repayable Finance for Innovation in Public Services / ylab.wales, 2019. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/Y_LAB_-_Innovation_on_Loan_Practice_Guide_F1_web.pdf (дата звернення: 19.02.2021).
157. Batty R., Wong A., Florescu A., Sharples M. Driving EdTech Futures: Testbed models for better evidence. London: Nesta, 2019. 44 p. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/EDTech_testbeds_v6.pdf
158. Catalogue of Instruments for Measuring Culture. URL: http://people.ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf (дата звернення 09.01.2021)
159. Catapult Future Cities. Tools, approaches and resources for city Governments sharing non-personal data. 2018. 40 p. URL: https://futurecities.catapult.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/City-DataSharing-Toolkit_V1_FCC_Sep2018.pdf Dashboards.
160. Digital Government Review of Slovenia : Leading the digitalisation of the public sector. OECD Digital Government and Data Unit, 2021. 32 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-reviewslovenia-highlights.pdf>

161. Galea A H. E. and K. I. Test Beds the story so far / NHS. England, London, 2017. URL: <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/09/test-beds-the-story-so-far.pdf>
162. Gavkalova N.L., Svitlana Labunska, Andriy Pylypenko, Olena Prokopishyna. Cognitive Instruments Of Public Management Accountability For Development Of National Innovation System. Public Policy and Administration . Research Journal. – №18 (3). – 2019. – P. 114 – 124. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua> (дата звернення 09.01.2021)
163. Handbook of collective intelligence: / ed. al T. W. Malone, M. S. Bernstein. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2015. 219 p.
164. Madon S. Book review: evaluating digital citizen engagement: a practical guide. Information Technologies and International Development. Washington, DC: World Bank, 2017/ 163 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23752>
165. Masliak M., Kudrina O., Mechanism of culture and educational support of innovative transformations of public governance. *The scientific heritage*. VOL 4, No 69 (69) (2021). pp. 29-32.
166. Mulgan G. Big mind: how collective intelligence can change our world. Princeton: Princeton University Press, 2018. 272 p.
167. OCAI для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. URL :<http://www.hr-culture.net/content/view/76/48/> (дата звернення 27.03.2021)
168. Petabencana.id. URL : <https://petabencana.id/> .
169. Pettigrew A. Andrew M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, №. 4, December, 1979, p. 570-581.
170. Puttick R. Innovation Teams and Labs: A practice guide. Nesta Publications, 2014. 33 p. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_teams_and_labs_a_practice_guide.pdf
171. Roessner J.D. Incentives to Innovate In Public and Private Organizations. *Administration & Society*. 1977. № 9. p. 341-365.

172. Salamatov V., Masliak M. COMPETENCY-BASED APPROACH TO IDENTIFYING STRATEGIC VECTORS OF CULTURAL AND EDUCATIONAL SUPPORT FOR INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF PUBLIC MANAGEMENT. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С.326-329.

173. Schwab K. The fourth industrial revolution. New York : Crown Business, 2016. 184 p.

174. Syvak T., Makarenko L., Berdanova O., Iyzefovych V. & ets. Public strategic management in Ukraine: innovative approaches to ensuring. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. Vol. 24, Special Issue 1, 2021. URL: <https://www.abacademies.org/articles/public-strategic-management-in-ukraine-innovative-approaches-to-ensuring.pdf>. (дата звернення 09.10.2021)

175. The importance of public administration in administrative and legal regulation/ Kateryna Berezhna, Nataliia Yuzikova, Serhii Maistro, Viktor Paliukh, Liudmyla Antonova *Revista Gênero & Direito* V. 9 -N° 05-Ano 2020–Special Edition, pp.742-760. URL: <https://www.periodicojs.com.br/index.php/ged/article/view/63/61> (дата звернення 09.01.2021)

176. vTaiwan project page. URL : <https://info.vtaiwan.tw/> (дата звернення: 28.03.2020)

177. Wolpert D. H., Tumer K. *An Introduction to Collective Intelligence*. 1999. 88 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.

**Нормативно-правова база, яка регламентує питання професійного
навчання державних службовців та посадових осіб місцевого управління
й самоврядування**

(систематизовано автором за матеріалами [63])

Вид	Назва	Вихідні дані
Закони України	«Про вищу освіту»	1 липня 2014 р. № 1556-VII
	«Про державну службу»	10 грудня 2015р. № 889-VIII
	«Про освіту»	5 вересня 2017р. № 2145-VIII
	«Про статус депутатів місцевих рад»	11 липня 2002 року № 93-IV
	«Про службу в органах місцевого самоврядування»	7 червня 2001 р. № 2493-III
Постанови Кабінету Міністрів України	«Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	06 лютого 2019р. № 106
	«Про затвердження Положення про умови матеріального забезпечення осіб, направлених за кордон на навчання та стажування»	04 березня 1996р. № 287
	«Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил»	14 липня 1999 р. № 1262
	«Про регіональний центр підвищення кваліфікації»	від 16 грудня 2004 р. № 1681
	«Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»	29 липня 2009 р. № 789

Продовження додатку А
Продовження таблиці А. 1

Вид	Назва	Вихідні дані
	«Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013-2018 рр. стажування слухачів Нац. академії»	01 квітня 2013 р. № 255
	«Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів»	15 квітня 2013 р. № 306
	«Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів»	20 травня 2013р. № 363
	«Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби»	01 жовтня 2014р. № 500
	«Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти»	29 квітня 2015 р. № 266
	«Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування»	27 вересня 2016р. № 674
	«Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»	23 серпня 2017р. № 640
	«Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	8 квітня 2021 р. № 446
Розпорядження Кабінету Міністрів України	«Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	01 грудня 2017р. № 974

Продовження додатку А
Продовження таблиці А. 1

Вид	Назва	Вихідні дані
	«Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	10 травня 2018 р. № 342
	«Про перейменування центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій»	27 травня 2020 р. № 592
Накази НАДС	«Про затвердження Порядку стажування державних службовців»	03 березня 2016р.№ 48
	«Про затвердження Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування»	12 квітня 2017 р. № 80
	«Про затвердження Порядку погодження НАДС зарахування осіб на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», відрахування та переведення слухачів»	22 січня 2018 р. № 10
	«Деякі питання Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування»	21 лютого 2019 р. № 29-19
	«Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посади директора Української школи урядування»	19 липня 2019 р. № 131-19
	«Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	10 жовтня 2019 р. № 185-19

Продовження додатку А
Продовження таблиці А. 1

Вид	Назва	Вихідні дані
	«Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування»	15 жовтня 2019 р. № 188-19
	«Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»	26 листопада 2019 р. № 209-19
	«Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування»	26 листопада 2019 р. № 211-19
	«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку»	04 грудня 2019 р. № 221-19
	«Про затвердження порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання»	12 грудня 2019 р. № 226-19
	«Про затвердження порядку визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом»	12 грудня 2019 р. № 227-19
	«Про затвердження Порядку погодження з Національним агентством України з питань державної служби призначення на посаду або звільнення з посади директора регіонального центру підвищення кваліфікації»	24 січня 2020 р. № 8-20
	«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	13 березня 2020 р. № 38-20

Продовження додатку А
Продовження таблиці А. 1

Вид	Назва	Вихідні дані
	«Про затвердження Положення про конкурс "Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	23 березня 2020 р. № 46-20
	«Про затвердження Положення про експертно-консультативну раду з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	08 квітня 2020 р. № 61-20
	«Про оголошення конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2020 році»	14 липня 2020 р. № 117-20
	«Про затвердження адміністративного регламенту процесу «Погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування»	16 липня 2020 р. № 119-20
	«Про затвердження персонального складу експертно-консультативної ради з питань погодження програм валіфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	20 липня 2020 р. № 124-20
	«Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	27 липня 2020 р. № 132-20

Продовження додатку А
Продовження таблиці А. 1

Вид	Назва	Вихідні дані
	«Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікованими) та короткостроковими програмами у 2021 році»	27 серпня 2020 р. № 154-20
	«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання»	18 вересня 2020 р. № 173-20
	«Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Головного управління державної служби України, Міністерства освіти і науки України від 10 жовтня 2003 року №100/680»	24 вересня 2020 р. № 178-20
	«Про утворення Наглядової ради Української школи урядування»	30 вересня 2020 р. № 186-20
	«Про затвердження результатів конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2020 році»	02 жовтня 2020 р. №188-20
	«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)»	26 жовтня 2020 р. № 201-20
	«Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»	03 грудня 2020 р. № 226-20

Додаток Б

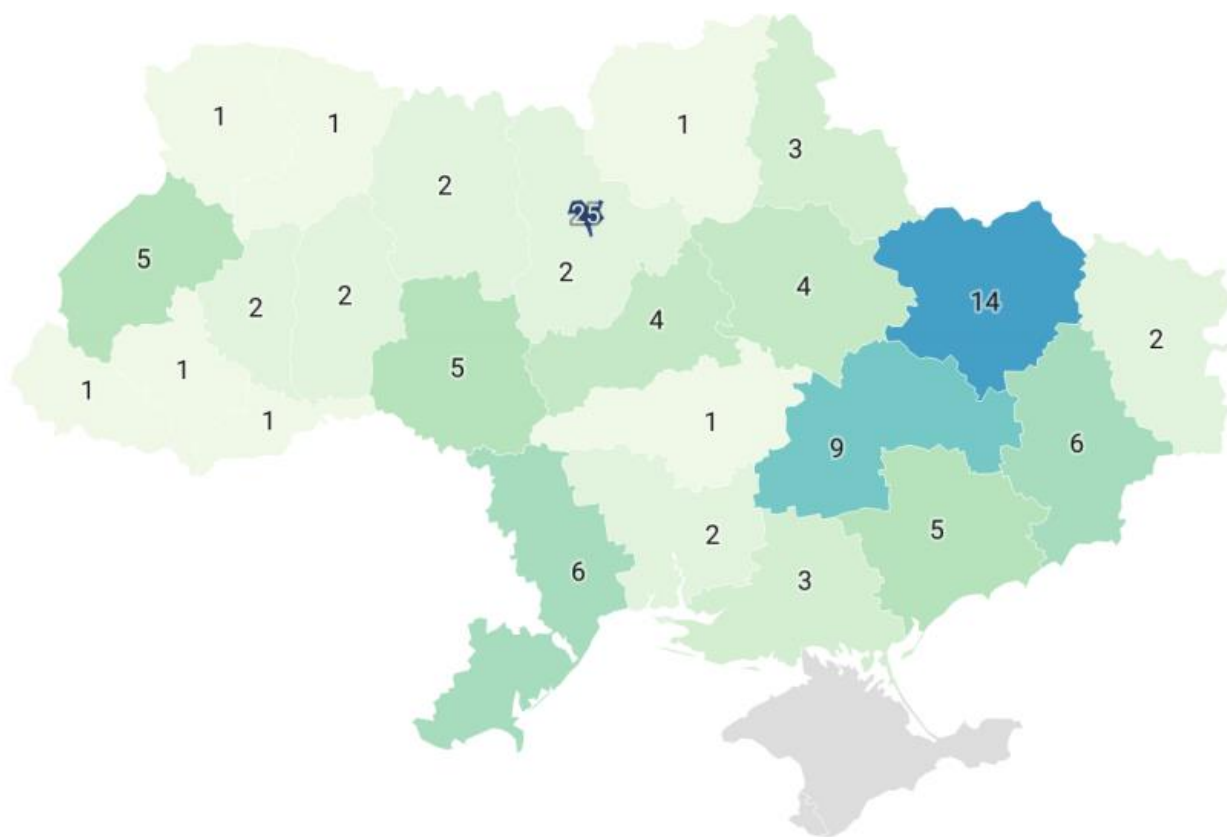


Рис. Б.1. Кількість ЗВО, які здійснювали підготовку здобувачів вищої освіти за ОР «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 рр. [29]

Додаток В

Список опублікованих праць за темою дисертації***Статті у періодичних виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:***

1. Masliak M., Kudrina O. Mechanism of culture and educational support of innovative transformations of public governance. *The scientific heritage*. 2021. VOL 4, No 69 (69). Pp. 29–32. (Budapest, Hungary).

Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:

2. Саламатов В. О., Масляк М. І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. Запоріжжя : КПУ, 2020. № 3. С. 238–244.

3. Масляк М. І., Кудріна О. Ю. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, Одеса: ПНДІЕІ, 2020. Вип. 19. С. 139–144.

4. Масляк М. І., Кудріна О. Ю. Інноваційні трансформації публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса: ПНДІЕІ, 2020. Вип. 20. С. 150–156.

5. Саламатов В. О., Масляк М. І. Стратегічні вектори культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 21. С. 132–136.

6. Саламатов В. О., Масляк М. І. Стратегічна карта реалізації елементів механізму інноваційних трансформацій публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 23. С. 107–111.

7. Salamatov V., Masliak M. Competency-based approach to identifying strategic vectors of cultural and educational support for innovative transformations of public management. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 326–329.

Продовження додатку В

8. Масляк М. І. Оцінювання рівня організаційної культури публічних управлінців України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. № 1(71). С. 125–130.

9. Масляк М. І. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 127–131.

Праці апробаційного характеру:

10. Масляк М. І. До питання критики концепції нового публічного управління. *Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. форуму (Суми, 13-15 вересня 2019 р.). Суми, 2019. С. 51–52 (дистанційна участь).

11. Масляк М. І. Моделювання системи контролю якості в системі публічного управління. *Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Мелітополь, 14-15 січня, 2020 р.). Мелітополь, 2020. С. 73–74.

12. Масляк М. І. Інноваційні інструменти публічного управління. *Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 25 червня 2020 р.). Суми, 2020. С. 53–57 (дистанційна участь).

13. Масляк М. І. Основні напрями інновацій у системі публічного управління. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали сімнадцятої наук.-практ. міжнародної конф. (Харків, 3-4 червня 2021 р.). Харків, 2021. С. 208–210 (дистанційна участь).



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, факс (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
E-mail: rector@sspu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125510

19.04.2021 № 1162/1 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про апробацію результатів дисертації
Масляк Мирослави Ігорівни
«Інноваційні трансформації публічного управління:
культурно-освітній аспект»
(спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування)

Результати наукових досліджень аспірантки кафедри бізнес-економіки та адміністрування Масляк Мирослави Ігорівни впроваджені в навчальний процес Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка.

Зокрема, впровадженні наступні результати дослідження:

- при викладанні дисципліни «Публічна служба» використані розроблені теоретико-методичні підходи до оцінювання рівня організаційної культури публічних управлінців України та оцінювання стану системи підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування в Україні;
- при викладанні дисципліни «Технології публічного управління» використані розроблені науково-методичні підходи до визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління.

Вказані результати позитивно позначаються на якості підготовки фахівців за освітньою програмою зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» в рамках стратегічної мети вищої освіти на основі створення умов для підвищення якості підготовки фахівців, формування професійної культури студентів та викладачів.

Ректор
Завідувач кафедри бізнес-економіки
та адміністрування



Ю.О. Лянной

В.В. Божкова



**ПОПІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
КОНОТОПСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Миру, 1, с.Попівка, 41627, тел. (05447) 51-1-12,
E-mail: popivkarada@gmail.com Код ЄДРПОУ 04389220

14.05.2021 № 02-25/1673

На № _____ від _____

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Масляк М.І. на тему: «Інноваційні трансформації публічного управління:
культурно-освітній аспект»**

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження Масляк М.І. були використані при розробленні 4-х векторної моделі організаційної культури державної служби України. Реалізація на практиці дозволяє враховувати специфіку соціальних процесів, формування традицій, символів шанобливого ставлення до професії державного службовця; розвиток конкурсного середовища як умови зростання професіоналізму службовців; підтримання в якості пріоритетних цінностей професійних знань, умінь, навичок і здібностей і пов'язаної з їх розвитком стабільності становища державних службовців.

Результати дисертаційного дослідження Масляк М.І. мають практичне значення та можуть бути рекомендовані для впровадження в діяльність Попівської сільської ради Конотопського району.

Сільський голова



Анатолій БОЯРЧУК

www.eliteofthenation.org



TOGETHER WE STAND

★ THE ELITE OF THE NATION

Non-governmental organization
«All-Ukrainian student fraternity «The Elite of the Nation»
61161, Ukraine, Kharkiv, 3 Shatska street, office 9

USREOU 38999440, JSC «PRIVATBANK»
№ 26003052326673, MFO (sort code) 305299
+38 057 750 7720, +38 099 655 0557
eliteofthenation@gmail.com

N321/5 Big 19.05.2021

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Масляк М.І. на тему: «Інноваційні трансформації публічного
управління: культурно-освітній аспект»**

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження Масляк М.І. були використані при розробленні теоретико-методичні засади визначення стратегічних векторів культурно-освітнього забезпечення інноваційних трансформацій публічного управління з використанням компетентнісного підходу дозволяють на практиці отримувати інтегральні результати при проведенні реформ на основі посилення мотивації персоналу та інтеграції всіх видів освітньої, професійної й культуротворчої діяльності виконавців.

Результат дисертаційного дослідження Масляк М.І. мають практичне значення та можуть бути рекомендовані для впровадження в діяльність Громадської організації «Всеукраїнське студентське братство «Еліта Нації»»

Президент
ГО «Всеукраїнське студентське
братство «Еліта Нації»»



Олексій КУРЦЕВ



УКРАЇНА

ТРОСТЯНЕЦЬКА МІСЬКА РАДА

вул. Миру, 6 м. Тростянець, Сумської обл., 42600, тел/факс: +38 (05458) 5-13-80,
e-mail: mail@trostyanets-miskrada.gov.ua Код ЄДРПОУ 24006361

24.05.2011 № 9/6

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Масляк М.І. на тему: «Інноваційні трансформації публічного управління:
культурно-освітній аспект»**

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження Масляк М.І. були використані при розробленні «Стратегії розвитку Тростянецької міської територіальної громади до 2027 року». Зокрема, при проведенні SWOT-аналізу при обґрунтуванні та формуванні ключових аспектів розвитку малого та середнього бізнесу (Стратегічний напрямок

1: «Інвестиційно – приваблива громада з експортно орієнтованим бізнесом») було застосовано запропонований Мирославою Ігорівною компетентнісний підхід до визначення стратегічних цілей, послідовне виконання яких, дозволить створити нові конкурентні переваги та відкрити нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу на території Тростянецької громади.

Це дозволило передбачити дієві інструменти «Програми розвитку малого та середнього бізнесу» в рамках реалізації фундаментального документу «Стратегія розвитку Тростянецької міської територіальної громади до 2027 року».

Результати дисертаційного дослідження Масляк М.І. мають практичне значення та можуть бути рекомендовані до впровадження при розробленні аналогічних стратегій розвитку.

Міський голова

ЮРІЙ БОВА