ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«**ЕФЕКТИВНІ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**»

Студентки 2-го курсу, МАПУАЗ групи
Освітньої програми: Публічне управління та адміністрування
Спеціальності: 281 Публічне управління та адміністрування
Галузі знань: 28 Публічне управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти: магістр
НАУМЕНКО П. С.
Науковий керівник: Климчук Олександр Васильович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту.

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця

2024 рік

АНОТАЦІЯ

Науменко П. С. Ефективні практики публічного управління. Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2024 рік.

У кваліфікаційній роботі на теоретичному і практичному рівнях досліджено ефективні практики публічного управління як засіб забезпечення сталого розвитку суспільства. Окреслено концептуальні засади, критерії та принципи ефективності в управлінських процесах, які відповідають сучасним викликам. Проведено аналіз національного та міжнародного досвіду впровадження інноваційних підходів до публічного адміністрування, зокрема, у сфері цифровізації, децентралізації та євроінтеграції. Визначено ключові фактори, які впливають на результативність управлінських рішень, та запропоновано методологію оцінювання ефективності їх реалізації в умовах трансформаційних змін.

Досліджено взаємозв'язок між процесами реформування публічного управління та їх впливом на зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади в Україні. Встановлено специфіку функціонування управлінських систем в умовах глобальних викликів, таких як війна, та визначено пріоритетні напрями удосконалення публічного адміністрування для забезпечення сталого розвитку в Україні.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи публічного управління через інтеграцію інноваційних інструментів, орієнтованих на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності управлінських процесів.

Ключові слова: Конституція України, публічне управління, державне управління, органи державної влади, організаційна структура, реформування, децентралізація влади.

ANNOTATION

Naumenko Pavlina. Effective practices of public administration. Specialty 281 Public management and administration. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification work at the theoretical and methodological levels, the essential criteria of systematicity and complexity in developing public management and public administration in the state are outlined. The constitutional and legal aspects of the formation of the organizational structure of public authorities in Ukraine were substantiated, and the specifics of the formation of the research methodology of public management and administration were established and developed. The modern world influence on the constitutional process of public administration development in independent Ukraine was studied, the internal and external processes of the formation and development of public administration and administration in our country were analyzed, and the priority directions and specific aspects of the functioning of public administration and administration in the conditions of martial law were determined.

Based on the research results, the constitutional and legal principles of modern reform processes in the system of public management and administration were substantiated, as well as the contemporary paradigm of public management and administration was formed in the context of the European integration of Ukraine and in the conditions of decentralization of power.

Keywords: Constitution of Ukraine, public management, public administration, public authorities, organizational structure, reformation, decentralization of power.

ЗМІСТ

АННОТАЦІЯ……..……..2
ВСТУП…….……5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ……...……...….11
1.1. Основні теорії та моделі публічного управління та менеджменту……...11
1.2. Світовий досвід впровадження та застосування ефективних практик публічного адміністрування та менеджменту в державі……..22
1.3. Еволюція концепцій державного управління в умовах демократичних реформ……..29
РОЗДІЛ 2. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ …….……..39
2.1. Адаптація публічного управління до сучаних змін в Україні……..…..39
2.2. Шляхи покращення, рекомендаційні аспекти, синтез світового досвіду який підходить до впровадження в Україні…….....49
2.3. Використання штучного інтелекту та великих даних……51
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ В ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ……..…..……...53
3.1. Аналіз сучасних технологій та практик в публічному управлінні……..53
3.2. Формування лідерства та керівного апарату в публічному управлінні....81
3.3. Забезпечення якості та моніторинг результатів діяльності в публічному управлінні……...97
3.4. Сучасний аналіз ситуації в Україні застосування практик……....105
ВИСНОВОК ...…….114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……....116
ДОДАТКИ ……125

ВСТУП

Цивілізований розвиток будь-якої держави багато в чому залежить від ефективності його управління. Саме управління є одним з основних стовпів національного потенціалу та безпеки, економічного зростання, подолання бідності та забезпечення добробуту населення. З іншого боку, необхідно розуміти нюанси декомунізації, пов'язані з взаємозв'язком термінів «держава» і «громадськість», «управління» і «менеджмент».

Адміністрація та адміністрування служать дуже важливою сферою здійснення державної влади. За своїм змістом вони органічно пов'язані з виконавчою владою. Однією з важливих причин кризи суспільних явищ сьогодні є не тільки криза економіки, а й низька ефективність адміністративного апарату, криза управління. За радянських часів на Україні адміністративне управління розглядалося як вузька область компетенції в рамках адміністративного права. А як галузь наукового знання менеджмент почав активно формуватися тільки в 90-х роках минулого століття.

У сучасних умовах управління і адміністрування регулюються незалежною нормативно-правовою базою і закріплені за відносно незалежними сферами діяльності, що вимагають відповідних гуманітарних і наукових можливостей. Застосування менеджменту-це особлива область фундаментальних і прикладних соціальних наук. Таким чином, державне управління та спеціалізація державних послуг зараз стали глобальною тенденцією.

Мета вивчення цієї галузі - отримання теоретичних знань в галузі управління та адміністрування, а також практичних навичкок застосування законів, принципів, методів, прийомів і процедур в управлінні громадськими справами. Це набуття навичок, необхідних для виконання їх функцій, і розвитку їх здібностей. Зокрема, керівництво адміністративними питаннями, включаючи державні органи та органи місцевого самоврядування, та здійснення їх повноважень.

Основні завдання, які необхідно вирішити:

- Узагальнення теоретичних основ в області менеджменту і управління, розуміння основних тенденцій і напрямків їхньої еволюції;
- Опис сутності, законів, принципів і механізмів управління і менеджменту в розвитку суспільства;
- Оволодіння основами методологій, методів і процедур управління суспільними об'єктами;
- Оволодіння методами формування, моніторингу та керування управлінськими рішеннями на національному, регіональному та місцевому рівнях суспільної сфери з точки зору розуміння загальногромадянських цінностей, світового досвіду та наукових досягнень.;
- Набуття навичок у розробці та реалізації заходів щодо забезпечення ефективної та дієвої діяльності організацій державного сектору.

За результатами проведеного дослідження було визначено та сформовано:

- Тематичні області та методологічна основа управління;
- Перспективний науковий напрямок розвитку державного управління;
- Технології та процедури для встановлення адміністративних цілей;
- Закони, принципи та механізми управління;
- Основа, механізм, орган, метод і стиль управління;
- Основні принципи управління в соціально-економічній сфері;
- Особливості управління у волонтерських організаціях;
- Особливості відповідальності суб'єкта управління за правопорушення в цій сфері.
- Підготовка нормативних документів (накази, розпорядження тощо); за результатами систематичного аналізу соціально-політичного та соціально-економічного стану розвитку сфери управління (керованої)

приймаються стратегічні рішення з використанням методів визначення конкретних показників;

- Визначення методів управління державним сектором з урахуванням характеристик цього напрямку, на основі ознак досягнення цілей діяльності і використовуваних ресурсів;
- Розробка процедури та ключові елементи для кожного етапу розробки та впровадження управлінського рішення, включаючи терміни, виконавців та опис витрат;
- Впровадження сучасних форм і методів діяльності організацій державного сектора, їх структурних підрозділів та оптимізація функціональних і організаційних структур на основі змісту сучасних технологій управління.;
- Впровадження методів і критеріїв для оцінки ефективності та результативності управління в контексті соціально-економічних змін;

Управління як діяльність має ті ж глибокі корені, що і суспільство, і виникло одночасно з появою політичної системи.

У багатьох випадках поняття «управління» та «менеджмент» неправильно визначаються в суспільстві, але ці поняття відрізняються за своєю природою. З цієї причини в цій роботі особлива увагу я приділяю етимології цих понять і аналізую публікації і зарубіжних авторів, що дають свої власні інтерпретації. Глибоке розуміння суті цих концепцій дозволяє чітко розуміти основи систем управління будівлями в державі і відносини з державою, суспільством і приватним сектором.

Крім того, сьогодні неможливо уявити управління окремо від соціальної та політичної системи, що охоплює всі октябрини уряду: адміністративну, законодавчу та судову. Також, оскільки адміністрація відіграє важливу роль у формуванні політики, її слід розглядати як частину політичного процесу, який повинен бути максимально ефективним з мінімальними витратами коштів та енергії.

Окремо проаналізуємо функції планування, створення, керівництва, координації та управління державними установами та суспільними процесами, які є основою менеджменту.

Особливе значення має розуміння перерахованих вище концепцій і підходів до формування політики, а також вибір конкретного процесу державного розвитку в проведенні адміністративної реформи в конкретній країні. Це стало найбільш актуальним для України після проголошення незалежності, коли гостро постало питання про узгодження адміністративно-територіальних структур.

Реформування адміністративно-територіальної структури України та створення ефективної системи управління стало досить довгостроковим процесом, і причина його уповільнення буде пояснена в цій роботі.

З огляду на хід євроінтеграції, є потреба вибрати стратегію розвитку адміністративної системи, при якій Україна входить до складу Європейського Союзу і ефективність якої доведена.

Під впливом євроінтеграції в Україні досвід країн ЄС в управлінні офіційними місіями стає все більш важливим. Зокрема, оновлюються наукові розробки, що стосуються ме як моделі державного управління, та можливості адаптації його елементів до української реальності для подальшого застосування принципів демократичного управління.

На додаток до європейського досвіду аналізується ефективна практика інших країн, особливо в контексті реформ останніх 20 жовтня, що характеризуються глобалізацією і лібералізацією ринку. З появою таких нових умов уряди майже всіх країн розглядають партнерські відносини з неурядовими організаціями, приватним сектором і громадянським суспільством як важливий елемент управління reform.At у той же час ефективність проведених реформ безпосередньо залежить від напрямку ефективного стратегічного планування, прогнозів і результатів.

Інша частина цієї статті стосується важливості стратегічного планування. Зокрема, було декомунізовано безліч проблем через відсутність

інтегрованої системи стратегічного планування, яка полягає в протиріччі між різними стратегічними і плановими документами.; неефективність системи оцінки державної політики та відсутність відповідальності за прийняття неефективних управлінських рішень.

Іншим важливим елементом адміністративної реформи є впровадження децентралізації, що дуже важливо для України. Адже надмірна централізація пригнічує ініціативу місцевих органів виконавчої влади у прийнятті управлінських рішень та не враховує інтереси окремих регіонів та спільнот. 1. Таким чином, однією з тим дослідження даної статті став аналіз етапів реалізації реформ децентралізації в Україні, що почалися в 2014 році.

Не виключено напрям декомунізації для підвищення ефективності адміністративної реформи як активного використання переваг державно-корпоративного співробітництва у формі державно-приватного партнерства. Таким чином, у статті розглядається сутність державно-приватного партнерства та їх роль у реалізації економічної політики в Україні, зокрема, на прикладах інфраструктурної політики (розвиток транспортної інфраструктури, розвиток аеропортів тощо). Регіональна політика (використання державно-приватного партнерства для сприяння регіональному розвитку).

У науковій літературі темі адміністративної реформи і вивченню ефективних методів її проведення присвячені роботи як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Ці проблеми, зокрема, були порушені Ф. Нігро, м. Вебер, Ф. Тейлор, В. Парсонс, О. Дакій, А. Павлюк, О. Євтушенко. Досліджували Я. Жовнірчик, Ф. Бугай , М. Сидір та інші.

Метою дослідження було вивчення ефективних міжнародних практик державного управління, дослідження адміністративної реформи, аналіз концепцій державного «менеджменту» та різних підходів до управління та його визначення.

Об’єктом дослідження є ефективна адміністративна практика в контексті реалізації реформ.

Предметом дослідження є зв'язки з громадськістю, що виникають в процесі впровадження ефективної адміністративної практики.

Застосовуються такі методи дослідження: дослідження історії виникнення поняття «менеджмент» і розробка і управління суспільними процесами, порівняння – аналіз міжнародного досвіду в адміністративній системі і порівняння ефективних практик, методи аналізу і синтезу – розробка і управління суспільними процесами для виявлення проблем стратегічного планування, порівняння – аналіз міжнародного досвіду в адміністративній системі і порівняння ефективних практик, аналіз а методи синтезу – для виявлення проблем стратегічного планування суспільних процесів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Основні теорії та моделі практик публічного управління та менеджменту

У роботі аналізуються витоки формування культури управління як феномену суспільно-політичного і державного менеджменту. Досліджуються початкові етапи розвитку культури управління, починаючи з далекого соціально-історичного минулого і закінчуючи новою епохою. Особлива увага приділяється узагальненню теоретичних розробок в області вивчення культури управління тих часів і аналізу ролі і значення впливу культури управління на систему управління в різних цивілізованих системах [1].

Крім того, дана робота присвячена і локальним проблемам сучасного українського суспільства, а саме історичним витокам формування культури управління, яка своїми можливостями і важелями могла б сприяти вдосконаленню управлінської діяльності на різних рівнях. Мета мого дослідження - розкрити роль і важливість знань про витоки формування культури управління, які практично не вивчені в сучасному управлінському мисленні.

Проводячи дослідження щодо походження управлінської культури, я використовувала досягнення вітчизняних вчених, які досліджували погляди на управлінську культуру, давньогрецьких філософів, середньовічних та новоісторичних мислителів, а також науково-практичні концепції управління, запропоновані М. Вебером. Також розглядалися можливості практичного впровадження основних теоретичних досягнень та висновків стосовно управлінської культури відомих мислителів та управлінців, починаючи від Солона й закінчуючи сучасними дослідниками XIX–XX століть. Розуміння важливості вивчення історичних коренів управлінської культури для удосконалення сучасного публічного управління – це своєрідне збереження

позитивної спадщини минулих періодів щодо культури управління, яка повинна ґрунтуватися на позитивних аспектах управлінської культури в сучасності, а також на поліпшенні процесів взаємодії держави та громадянського суспільства [2].

Таким чином, теоретичні підходи минулих мислителів до розробки та трактування управлінської культури сприяли подальшому глибокому аналізу науково-теоретичних та методологічних проблем управлінської діяльності, включаючи норми, принципи та якості управлінської культури. З урахуванням цього можна стверджувати, що ця культура на всіх рівнях прояву невід'ємно впливає на ефективне функціонування суспільства. Крім того, сучасна криза управлінських інститутів українського суспільства потребує нових підходів для вирішення актуальних питань культури управління, загалом управлінської діяльності державних та громадських інститутів.

У сучасному міждисциплінарному дискурсі тривають дискусії з питань, що розкривають сутність та актуальність явищ соціального, політичного та державного управління, таких як культура управління. Це передбачає глибоке наукове та теоретичне обґрунтування цієї концепції. Теорії, які ідеально підходять для вирішення проблем наукових досліджень, особливо культури управління, мають право на життя та практичне застосування.

У зв'язку з цим під поняттям «культура управління» розуміється як особливий прояв якості управління і підхід до розуміння певного етикету, який повинен бути притаманний діяльності представників органів управління різного рівня.

Вивчення моделей функціонування державних та громадських структур також важливе для розуміння культури управління як сучасного інституту соціального прогресу, в якому сьогодні відбуваються різні процеси та явища, і який, як показали останні події, діє в нестабільному інституційному середовищі, яке не завжди є позитивним. Таким чином, оскільки коріння та основи культури управління сягають соціально-історичного минулого, ці питання заглиблюються в Історичні ретроспективи, що призводить до

важливості та значення даного дослідження для представників державних органів, політиків та керівників місцевого самоврядування [3].

Новітні технології формування культури управління, нові методи і принципи управління організаціями, людським населенням і ресурсами, суспільством і державою в цілому набирають реальну силу. На мій погляд, необхідно заглянути в історичне минуле, де народжувалися, формувалися і затверджувалися норми, принципи і методи культури управління.

Презентація основного матеріалу. По-перше, потреба в управлінні проявляється в поєднанні з колективною організацією людей. Наприклад, у первісних суспільствах, коли вони були розділені на селян, мисливців, скотарів, збирачів та воїнів, люди повинні були керувати ними та координувати свою діяльність. Це було зроблено вождями племен, а потім Радою старійшин.

Стародавня Греція досягла значних успіхів у культурі правління того часу. Вони почали з Солона, афінського політика та «батька» афінської демократії. У своєму плачі він пише переважно про моральні, соціальні та політичні проблеми, і фраза «все в міру» стала своєрідною основною складовою культури управління. У роки свого правління Солон провів багато реформ, в ході яких громадяни мали законне право брати участь у політичній діяльності поряд з правом вибору, але з унікальним ієрархічним виміром доходів громадян. Чим вище дохід, тим вище посада менеджера.

Предметом наукового напряму методології управління є процесом створення, діяльності та розвитку управлінських органів, а також системи управління (впливу, відносин), яка є об'єктивно загальнодоступною.

У теорії менеджменту в процесі навчання інший елемент структури методології - принцип менеджменту - не повинен дублювати модель, оскільки вона повинна відповідати іншим науковим положенням і має основоположне значення. Теоретично, зміст принципів управління, особливо в практиці менеджменту (застосовуваних законом), має бути направлено на максимальну реалізацію управлінського права. Принцип – це непохитна інструкція, характеристики системи і результат діяльності. Щоб змінити принципи

українського права, необхідно розуміти, що це не просто накази, директиви, наміри. Принципи управління повинні складати певну систему, їх дотримання є обов'язковим і повинно використовуватися в практичній роботі з реалізації функцій, вибору методів, механізмів та інших елементів методології управління. Щорічна оцінка діяльності керівників, підлеглих і адміністративних органів вже повинна ґрунтуватися на принципах управління як на системі критеріїв оцінки ефективності [4].

Регулярність узгодженості стосується не тільки принципів, а й функціонування керівництва. Це означає, що вони застосовуються систематично, взаємопов'язано і циклічно. Згадаймо закон зміни керуючих функцій, який показує неподільність функцій. Їх вибіркова реалізація не означає, що процес управління запущений.

Якщо ми систематизуємо найбільш поширені варіанти назви управлінської функції в сучасній науці, це буде виглядати так: постановка цілей (дослідження, планування, проектування, прогнозування, програмування, прогнозування, проектування, маркетинг); організація (прийняття рішень, координація, управління (командування), координація, звітність, складання бюджету); мотивація; контроль; комунікація (представництво, переговори, укладання угод); управління персоналом (оцінка, набір і розвиток персоналу, підбір персоналу.

Виникає питання про те, наскільки добре комунікативна функція розвинена для забезпечення реалізації сутності і основних цілей управління. Комунікація розуміється державними адміністраторами, оскільки вона сформульована вченими та педагогами як управлінська функція. Нинішній управлінський підхід до спілкування, на мій погляд, не зовсім відповідає меті і суті управління. Процес управління повинен не тільки забезпечувати обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, а й формувати глибоке розуміння цих знань і приводити до узгодження, взаєморозуміння і взаємодії позицій в аспектах соціального управління. У менеджменті необхідно не тільки повідомляти чи попереджати про проблеми і завдання управління,

витрати, продажі, попит і прибуток, а й надавати соціально-психологічний вплив з конкретними цілями, завданнями і завданнями [5].

Управлінський ефект – це вплив політичного, соціального, економічного, культурного, інформаційного, духовного, екологічного, міжнародного та іншого характеру і змісту. Через них ми можемо об'єднати комунікаційні функції в Управлінні з усією системою адміністративної методології. Таким чином, ми також можемо говорити про управління, в основному на рівні розуміння сучасних адміністративних технологій в ЄС. Аспекти прямих і зворотних зв'язків в управлінні. Згідно з цим принципом, зовнішній вплив опосередковується рядом внутрішніх умов.

Давайте узагальнимо: як зовнішній вплив на управління, управління повинно бути опосередковано рядом внутрішніх умов суб'єкта управління. Тобто, перш ніж приступити до управління об'єктом, необхідно визначити його зовнішній вплив, щоб створити такий сприятливий набір внутрішніх умов для об'єкта управління, який дозволив би реалізувати зовнішній вплив об'єкта управління в правильному напрямку.

Дійсно, комунікаційна функція в першу чергу забезпечує зворотний зв'язок з керівництвом. Ця функція сприяє виконанню інших функцій управління, таких як постановка цілей, організація, мотивація, контроль, прийняття рішень та управління людськими ресурсами. Зокрема, неможливо забезпечити вищезазначений набір зовнішньо визначених внутрішніх умов для управління лише за допомогою зв'язку, оскільки це неможливо зробити за допомогою всіх інших функцій, так як управління ще не виконано, а зовнішній адміністративний вплив лише заздалегідь визначений.

Наведене вище обговорення, на мій погляд, вимагає перегляду загального плану адміністративного впливу. Перш ніж суб'єкт управління зможе застосувати адміністративний вплив, необхідно спочатку встановити набір внутрішніх умов, тобто зовнішніх впливів, щоб визначити конкретний адміністративний вплив на об'єкт управління. Загальноприйнята думка

полягає в тому, що суб'єкт управління надає адміністративний вплив на об'єкт, а об'єкт відправляє інформацію суб'єкту невірно [6].

Тому замість комунікативної функції я пропоную використовувати функції адміністрування під умовним ім'ям. Здатність адаптувати об'єкт управління до сприйняття адміністративного впливу або функції соціальної взаємодії (відносин).

Таким чином, принципи і функції управління повинні бути визнані наслідком діяльності, характеризувати зміст управління, вказувати, що і як слід робити, а засоби (методи), механізми і засоби управління повинні визначатися в першу чергу управлінськими шаблонами, принципами і методами реалізації функцій.

Це форма управлінської діяльності, яка являє собою формалізоване зовнішнє представлення змісту діяльності, обмежене функціями і структурою управлінської роботи. Ця форма являє собою метод прояву, існування і зовнішнього представлення змісту цієї діяльності, що відображає інші елементи методології управління.

Наукове розуміння систем і процесів управління, розуміння культури управління як основи професійної діяльності пов'язано з давньогрецьким мислителем Сократом. У бесіді зі своїми учнями філософ сформулював 2 основних підходи: хто контролює і які основні принципи управління. Вирішуючи ці питання, Сократ стверджував, що професійні знання, дотримання законів та справедливість у прийнятті рішень повинні бути центральними в культурі управління. Таким чином, можна припустити, що в той час Сократ проголосив принципи універсальності культури управління, заснованої на знаннях, законі, справедливості, чесності правителя, його моральних і етичних якостях [7].

Важливим етапом формування культури управління є ідея узгодженості управління (що відображає ціле як структурний набір окремих частин), що відстоюється Платоном. Принцип узгодженості в культурі управління пізніше

звернувся до кібернетики («мистецтва управління», за Платоном) як до загальної науки управління.

Аристотель також вивчав основи культури управління. На відміну від Сократа і Платона, він приділяв більше уваги практичній стороні управління, а не теоретичній. Підсумовуючи та оцінюючи суть культури управління, мислителі роблять висновок, що культура управління неефективна, якщо у ній є можливість зловживання владою.»

Деякі елементи концепції культури управління були введені давньоримськими мислителями, особливо у відносинах права, влади та управління. Тут ми можемо згадати розробку юриста Ульпіана, який запропонував розділити права на публічні та приватні. Це дозволило визначити відносини між суб'єктом і об'єктом управління, громадянами і власниками з юридичної точки зору, і в якості форми декомунізації цих відносин було укладено угоду [8].

Таким чином, давньогрецькі та Римські мислителі сформулювали такі основні ідеї культури управління:

- Культура управління забезпечує обов'язкову оцінку потреб та інтересів людей;

- Кожна людина може брати участь в управлінні суспільством, але в той же час повинен володіти певними і адекватними знаннями в галузі науки управління.

Наступний етап формування принципів культури управління - середньовіччя. Більшість дослідників цього історичного періоду вважають, що той час був вагомим кроком у розвитку науки і культури. В той час в сферу соціокультурного розвитку були залучені нові люди, і народилася національна культура. Все це призвело до появи нових елементів міської культури, розвитку торгівлі та ремесел, формування міських комун, а потім до 19 століття, коли народився новий соціальний клас, буржуазія. Це сприяло накопиченню прогресивних змін, які почали проявлятися з XII століття. Такі соціально-економічні та політичні зміни сприяли появі нових ідей в управлінні в цілому

і в культурі управління зокрема. Мислителі цього періоду, наприклад, Томе. Аквінський, Макіавеллі, Гоббс та інші займалися певними аспектами управління суспільством і державою.

Т. Аквінський прийшов до висновку, що між вірою і розумом в світі повинна бути гармонійна декомунізація в його основних роботах «Сума богослов'я» і «Про правління монарха». І для цього необхідно використовувати набуті знання, які, служачи Богу, сприяють управлінню світським суспільством. Управління можливе на основі культури, і основним завданням управління є підтримка соціальної гармонії та соціального миру. При відсутності культури управління починається зловживання, недобросовісне використання світської влади. І в результаті, стверджує він, уряд не може повністю заявити про свою перевагу в суспільстві.

Макіавеллі вважається основоположником сучасної політичної філософії та політології. Зокрема, у своїх працях про державу і Титуса Лівії він стверджує, що держава – це органічна система, керована власними законами розвитку. Таким чином, успіх менеджменту багато в чому залежить не стільки від принципу «мета виправдовує засоби» (під яким більшість сьогодні розуміє підхід до теорії менеджменту). А також ставлення і рішення народу, а саме: люди зрозуміють керівників, менеджерів, якщо вони доб'ються реального успіху в управлінні, «якщо немає морального суду, вони зроблять висновок».

Мор стояв біля витоків соціалістичної теорії. Зі свого боку, він критикує сучасний суспільно-політичний лад і рішуче виступає проти приватної власності. Для нього управління – це ідеальна система, в якій все справедливо і законно, і всі посадові особи обираються. Культура управління заснована за Патріарха, обраному з числа вчених Дек. Вони утворюють міський сенат на чолі з принцом, який може бути усунений з посади у разі підозри у переслідуванні. Найбільш важливими є соціальні, економічні, політичні, військові і т.д. адміністративні питання, які вирішуються Національним парламентом. Звичайно, сьогодні його вчення звучить занадто ідеалістично і

історично несправедливо, але це має право на існування, дослідження і практичний підхід [9].

Щоб досягти соціального контракту, суспільство має чимось пожертвувати, і так само влада повинна чимось пожертвувати - це також призводить до угоди і управління досягненнями. Проте основою управління повинна бути наука.

Говорячи про культуру управління, італійські філософи висловили її в своїх 2 основних творах – «Радник» і «Захисник миру». Падуанський (його віра у вчення Аристотеля вперше запропонувала політичну і юридичну формулу: конгресмен Хумана – народ – законодавець. На питання: «Хто має право приймати закони в людському суспільстві?» М. Падуанський відповідає: «Люди, тобто всі або більшость громадян.». Жовтні декомуністи, крім того, впроваджують культуру управління (мораль, етика і дії менеджерів повинні бути спрямовані на цілісність світського уряду) в принципи організації і функціонування управління, розвиваючи, перш за все, проблему взаємин між законодавчою і виконавчою владою. Державний суверенітет також передбачає незалежність від церкви у сфері державних установ. На думку Падуанського, в державні справи релігії не слід втручатися, вони повинні бути відокремлені від держави і займатися тільки духовною сферою життя людей.

Епоха становлення капіталістичних відносин була періодом, коли з’явилося безліч нових теорій, концепцій, ідей та принципів управлінської культури. Тодішні думкопроцеси втілилися в роботах видатних мислителів, таких як Б. Спіноза («Етика», «Політичний трактат»), Ж.-Ж. Руссо («Про соціальний контракт, або засади політичного права», «Роздуми про походження та причини нерівності між людьми»), Д. Дідро («Енциклопедія наук, мистецтв і ремесел», «Філософські роздуми»), Ш.Л. Монтеск’є («Листи з Персії», «Про дух законів»), І. Канта («Естетика», «Відповідь на запитання: що таке Просвітництво», «Роздуми щодо критики чистого розуму»), Г. Гегеля («Основи філософії права», «Лекції з естетики») та інших. Слід зауважити, що мислителі цього часу переважно глибоко захоплювалися питаннями

управління в ідеальному світі, а також образом «ідеального» керівника, з високими моральними переконаннями, відповідальністю, етичними чеснотами і т. д. [10].

Наприклад, Д. Дідро вважав, що управлінська культура повинна базуватися на естетичному ідеалі, який безпосередньо пов'язаний з соціальним та етичним ідеалами. Ш. Монтеск'є (наслідуючи Дж. Лока) став одним із перших проповідників лібералізму як державної ідеології; він заклав основи ідеології сучасних форм представницької демократії, твердив, що система законодавства у країнах залежить від рівня управлінської культури людей, які її створюють. І. Кант наголошував на тому, що управління не повинно ґрунтуватися на примусових заходах, оскільки людину не можна розглядати як засіб досягнення певної мети, бо сама вона є такою метою. Г. Гегель вважав, що культура управління – це дотримання законодавства.

Це було б справедливим - згадати теоретичну розробку Вебера. Концепція раціоналізації колективної діяльності в галузі управління та теорія бюрократії досі вважаються класичними в організації та управлінні. Основними елементами, які повинні бути притаманні бюрократичному типу управління, є:

- Ієрархічне підпорядкування і відповідальність за рішення і дії посадових осіб;

- Поділ праці в управлінській діяльності;

- Забезпечення формальної процедури прийняття рішень, але Вебер вважав, що обов'язки влади, прості і рутинні, забезпечують незалежність при прийнятті певних рішень.;

- Керівник управлінської діяльності залежить не від своїх особистих інтересів і потреб, а від вирішення проблем на різних рівнях, від місцевого до державного;

- Посадові особи повинні бути відокремлені від власності на засоби управління, а менеджери повинні бути відокремлені від осіб, які виконують управлінські функції;

- Менеджмент, Освіта, знання, досвід, таланти, стимули для здорового кар'єрного зростання, ефективність управлінської діяльності і т.д. це особлива професія зі своєю культурою і освітою, яка включає в себе навчання.

Узагальнюючи погляди на основи бюрократичної культури управління і її роль в загальному управлінні, Вебер пише: «Його ідеали, незалежно від будь–яких особистих мотивів і почуттів, без свавілля і несподіванок, але перш за все – «незважаючи на обличчя», керуються строго формально розумними правилами і, якщо не більше того, міркуваннями ділової придатності.». Я вважаю, що ці слова відносяться до сучасного глави як адміністративного, так і місцевого самоврядування. Але тут, необхідно враховувати такі характеристики ідеального бюрократичного управління, як точність, послідовність, суворість дисципліни, надійність та ієрархія, живучи в епоху, яка кардинально відрізняється від тієї, в якій Вебер виконував ефективну роботу. Хочеться наголосити на тому, що сторіччя вимагає змін і вирішення проблем в принципах застосування нових методів культури управління: більшої незалежності в прийнятті рішень, сміливих і нестандартних ідей управління, мудрості у вирішенні конфліктних ситуацій, використання новітніх соціальних технологій в управлінні, відкритості і діалог з суспільством, повноти, адекватності та управлінської реформи. [11].

Розглядаючи питання про історичне походження культури управління, було б також правильно згадати Конфуція (вчення про моральність вождя («Шановні люди»), тому що мораль суб'єкта – це загальна мораль); Демокріта (етичне вчення, засноване на принципі благополуччя, всіх запобіжні заходи і відповідальності); Ксенофонта (виправданий менеджмент як особливий вид мистецтва); Аль-Газалі (менеджер, підвищені вимоги до керівників); Н. Вітке (концепція людського фактора в управлінні); Е. Майо (соціологічна концепція групових устремлінь); Д. Макклена (розвиток теорії мотивації); Стюарта (чергування і обмеження поведінки голови в різних ситуаціях); Пітерса (позитивне ставлення до персоналу як до важливого джерела управлінської діяльності). Відомі українські науковці, громадські діячі та політики внесли

певний внесок, особливо на рівні національної культури та національних традицій: М. Драгоманов (виступає за пріоритет людини перед державою, державну відповідальність своїх громадян, європейський вибір України, децентралізацію влади та автономію суспільства); М. Грушевський (децентралізація влади, концептуальне обґрунтування походження української державності та політичної і духовної основи країни). Роль Української держави і культури управління в цих процесах); В. Липинський (адміністрація повинна здійснювати створює її державну аристократію, внутрішньополітичну єдність); Д. Донцов (ідея повної політичної незалежності і незалежності України, вирішальна роль у створенні держави і управління належить еліті. Це має спонукати людей долучитися до боротьби за Українську державу). А. Шульгіна (роль і значення міжнародного управління, заяви Ліги Націй про визнання українців незалежними державами) та інші. Однак я хотіла б зазначити, що робота авторів цієї статті щодо формування культури управління в Україні буде продовжена в майбутніх публікаціях [12].

1.2. Світовий досвід впровадження та застосування ефективних практик публічного адміністрування та менеджменту в державі

Метою цього розділу є вивчення теоретичних та методологічних підходів до розуміння дискурсу державної декомунізації як форми спілкування між Державним управлінням та громадськістю. Таким чином, мета дослідження – прояснити поняття «дискурс», охарактеризувати поняття «дискурс державного управління» як різновид комунікації в управлінні і сформулювати роль «дискурсу державного управління» в діяльності адміністративних органів по спілкуванню з громадськістю.

Презентація основних дослідницьких матеріалів. Тому для більш детального розуміння дискурсу державного управління розглянемо його ролі і функції в концептуальному і таксономічному апараті «дискурсу»,

«адміністративного дискурсу», «дискурсу державного управління», «комунікації», «громадськості».

Як показує аналіз, в науковій літературі немає єдності в розумінні поняття «дискурс». Його інтерпретація не обмежується виключно лінгвістичними темами, але включає політологію, філософію, психологію, педагогіку, журналістику, культурологію, історію мистецтва, математику, менеджмент і т.д. Зрозуміло, що в областях знань поняття «дискурс» має такий широкий спектр застосування. Інтерпретується вченими по-різному на свій розсуд.

Так, з латині поняття «дискурс» (дискусії, дискурси) перекладається як «біг в різні боки», «розмова», «розмова, бесіда», тому термін «дискурс» спочатку вживається в значенні «діалог», «міркування».

У 1952 році американський лінгвіст Харріс продемонстрував, як використовувати поняття «дискурс» для аналізу зв'язної «мови» явищ дискурсу комунікативного, когнітивного, практичного і дидактичного характеру. Поняття «дискурс» і «текст» вважалися однаковими лінгвістами в 70-х роках, дискурс став розглядатися як текст або мова, які у вузькому сенсі є мовним результатом комунікативного акту. У широкому сенсі він відтворюється учасниками спілкування як складна комунікативна подія (складне об'єднання мовних форм, значень і дій), характеристиками якого є інтереси, цілі і стиль.

Ван Дейк також зазначає, що в дискурсі бере участь не тільки мова, а й «дух і культура як національного, загального, індивідуального, так і приватного», а також спосіб оновлення тексту. У зв'язку з цим слід зазначити, що при розгляді поняття «дискурс» необхідно враховувати, в яких ситуаціях спілкування, для яких цілей воно використовується і які культурні та мовні норми існують в цьому суспільстві.

Сучасні лінгвісти розуміють дискурс як цілісний текст, але особливо в як політичний, соціальний, культурний, психологічний тощо. У спілкуванні з громадськими силами «дискурс» – це «духовна і комунікативна діяльність» ,

«перевищує розмір пропозиції», що характеризує сферу людського життя смисловим існуванням в світі сенсу, цілі і цінності. Це вважається «частиною розмови, яка змушує вас почувати себе добре». У той же час слід зазначити, що, на думку більшості дослідників теорії дискурсу, чіткого трактування поняття «дискурс» не існує, оскільки сьогодні поняття «дискурс» стосується всіх сфер міжособистісного спілкування. Таким чином, так само, як неможливо чітко визначити, наприклад, поняття «мова», «суспільство» чи «культура», неможливо точно визначити дискурс» [13].

Натомість, щоб мати достатню кількість визначень дискурсу, дослідники повинні якось об'єднати та згрупувати їх, щоб краще їх зрозуміти, тому в 1999 році Патрік Серіо запропонував 8 найпоширеніших значень терміна «дискурс» (рис. 1.1).

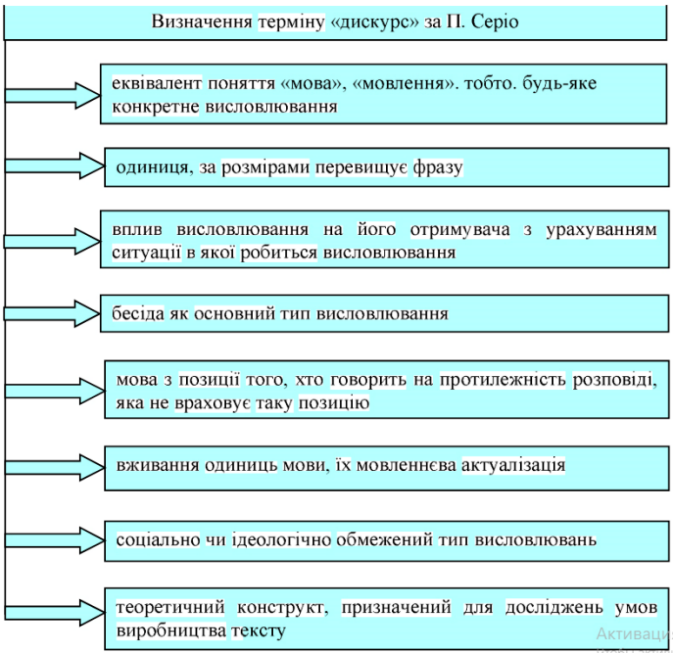


Рис. 1.1 Визначення терміну «дискурс» за П. Серіо

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Грунтуючись на визначенні, широкий дискурс декомунізує «використання мови», один із соціальних елементів «спілкування» і «партнера», який характеризує суспільне соціальне середовище між суб'єктами. Нагорна справедливо вказує, що «Не тільки як мовна діяльність, а й як політична акція. Це основа колективної діяльності.»

Це пояснює той факт, що Басевич визначає дискурс як «тип комунікативної діяльності, інтерактивне явище, трудомісткий процес, втілений у певній (іноді значній) кількості повідомлень». Тобто різні форми розмови протікають в межах 1 або більше каналів зв'язку, регульованих стратегіями і тактикою учасників спілкування.»

Тому на думку Селіванової, краще об'єднати визначення існуючого дискурсу в 4 типи (рис. 1.2).

Рис. 1.2 Визначення дискурсу за О. Селіванової

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Американський лінгвіст Дебора Сью Шиффрін запропонувала 3 основних підходи до інтерпретації поняття «дискурси» (рис. 1.3).

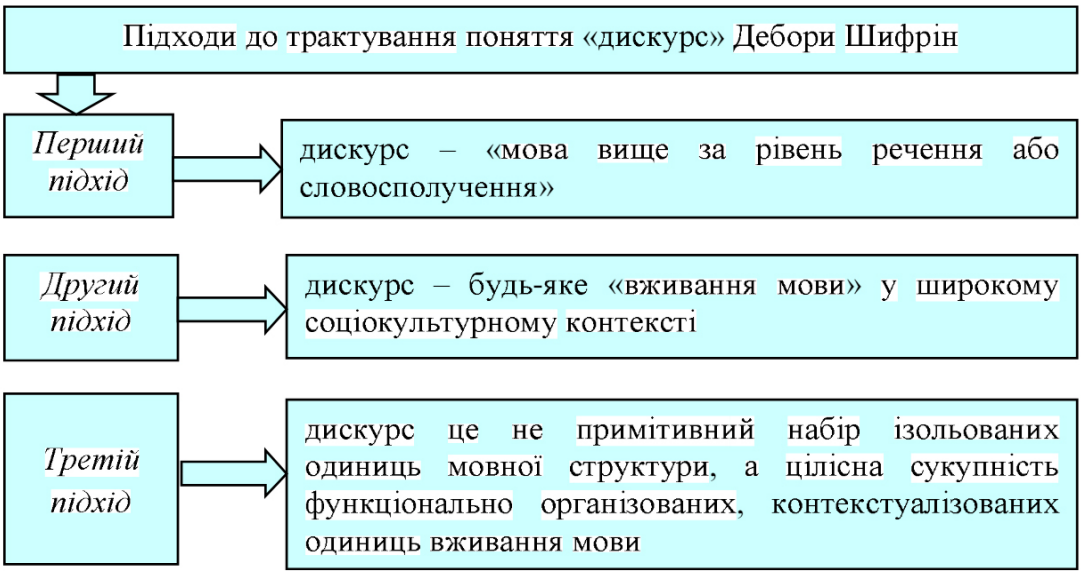


Рис. 1.3 Підходи до трактування поняття «дискурс» Дебори Шифрін

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Таким чином, перший підхід до поняття «дискурс» має місце з точки зору лінгвістики, будь то формальна або структурно орієнтована. Другий підхід пов'язаний з функціональним визначенням дискурсу в широкому соціокультурному контексті, а третій заснований на синтезі наведених вище визначень, що підкреслюють взаємодію форм і функцій, в яких дискурс є невід'ємним набором функціонально організованих і контекстуалізованих одиниць використання мови [14].

Дослідник В. Чернявська зазначила, що інтерпретація «дискурсу» – це 1) «певне спілкування, яке здійснюється в певній когнітивно обумовленій області спілкування, записується в текстовому та усному мовленні.»

Таким чином, беручи до уваги пропоноване визначення дискурсу, можна сказати, що немає чіткої інтерпретації поняття «дискурс», тому представники різних наук, які спираються на предмет вивчення, на мою думку, «Дискурс і поняття «спілкування» взаємопов'язані в тому сенсі, що це спілкування – це процес передачі інформації, і дискурс одночасно привертає говорить на цьому слові.» Інструмент – мовні дії, що використовуються в процесі спілкування, а також публічні тексти, мови, вирази та комунікативні події, відтворені учасниками спілкування та психічних процесів, що супроводжують процес. Спілкування та його наслідки, мовні фактори та когнітивні елементи, необхідні для його розуміння (знання світу). , думки, установки, цілі.

Насправді тип дискурсу залежить від вибору критеріїв його вибору. Зокрема, і. Шевченко та О. Морозова пропонує формальні, функціональні та змістовні критерії. Розглядаючи «дискурс» як функціонуючу комунікативну практику в системі державних установ, соціальних взаємодій, представників уряду і громадськості, він керується нормою, згідно з якою спілкування є лінгвістичним спілкуванням, тобто набором формальних і неформальних правил, встановлених соціальними умовами, що визначають напрямок спілкування. Поведінка учасників спілкування. Таким чином, в державному управлінні дискурс – це спосіб обробки та реалізації влади народу, який

пояснює його дії, щоб забезпечити його когнітивне сприйняття і розуміння реальності громадськістю [15].

Використовуючи інституційний підхід, я розглядаю тему дискурсу та комунікації як комунікативний процес, дії та цілі. Він передає «інституційний дискурс» суб'єкту комунікації (інститути державних органів, інститути громадянського суспільства, представники певних соціальних груп, громадськість) відповідно до його цілей. Справа в тому, що інституційний дискурс - це дискурс, орієнтований на статус, система дій, ролей та кодексів поведінки. Компонентами інституційного дискурсу є «адміністративний дискурс» та «публічний адміністративний дискурс», які будуть розглянуті більш детально.

Що стосується терміна «адміністрація» (з латини «допомагати, служити, управляти»), то в словниках іноземних мов він визначається, по-перше, як «адміністрація, що відноситься до керівництва», а по-друге, як «знаходиться у віданні виконавчої влади». Таким чином, «адміністративний» дискурс – це тип інституційного дискурсу, в якому одержувачем є державна установа або громадськість. Комунікація - це набір стандартів мовленнєвої поведінки, які завжди визначаються контекстом [16].

Особливістю адміністративного дискурсу є те, що спілкування в рамках статусно-рольових відносин, тобто слова представників адміністративних органів (посадових осіб), що виконують адміністративно-розпорядчі функції з громадянами, тобто основна функція адміністративного дискурсу – це накази, інструкції, розпорядження, поради, рекомендації, настанови. Суть його полягає не тільки в оцінці, але і в аналізі роботи виконавця. На мій погляд, адміністративний дискурс можна визначити як особливий вимір статусного спілкування, який об'єднує різні сфери спілкування та різні тематичні галузі. Його характеристики наступні (рис. 1.4).

Рис. 1.4 Ознаки адміністративного дискурсу

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Стиль основного спілкування адміністративного дискурсу обумовлений дотриманням формальних норм спілкування на соціальній відстані.

Адміністративний дискурс відбувається в рамках статусно-рольових відносин, тобто усної взаємодії (спілкування) між представниками управлінських органів (посадовими особами) та громадянами. Його мета - спонукати одержувача діяти в рамках наказів і розпоряджень. Функції адміністративного дискурсу обмежені інформативним спілкуванням, включаючи отримання, розуміння та передачу управлінської інформації. Оскільки поняття «дискурс державного управління» перекладається як держава, громадськість, громадськість, громадськість, держава і громадянин, воно доповнюється терміном «громадськість», який стосується суспільних потреб та інтересів суспільства [17].

«Громадська думка» означає «Особа, що виражає приховане або відкрите ставлення різних соціальних груп до проблем, подій, реальних фактів», оскільки воно тісно пов'язане з настроями, що формуються в суспільстві.

На мою думку, «дискурс декомунізації» – це тип комунікації, спілкування між органами державної влади та громадськістю, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування всієї адміністративної системи країни (органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських

(неурядових) організацій, окремих осіб та інших організацій для реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, економічної, адміністративної, інформаційної, використовуючи психологічні та інші методи. Я вважаю, що це можна розглядати як комунікаційну взаємодію [18].

Висновки. За допомогою теоретико-методологічного підходу можна зазначити, що «дискурс» та його вид «інституційний дискурс» утворюють систему дій, ролей та норм поведінки під час комунікації. Основні критерії включають суб'єкти комунікації (публічні органи влади, громадські організації, представники різних соціальних груп, громадськість) та цілі комунікації. «Інституційний дискурс» складається з «адміністративного дискурсу» і «публічно-адміністративного дискурсу».

«Адміністративний дискурс» визначає взаємовідносини між представниками владних органів та громадськістю, включаючи збір, аналіз та передачу управлінської інформації.

Публічно-адміністративний дискурс стосується громадських потреб і інтересів, виступаючи засобом комунікації між публічними органами влади (управлінцями) та громадськістю на різних рівнях та в різних соціально-політичних умовах. Він слугує засобом втілення практичних інтересів держави та сприяє залученню громадськості до управлінських процесів, сприяючи демократизації суспільства та поліпшенню якості життя населення.

Далі в роботі ми буде розглянуто процеси комунікації між органами влади та громадськістю через їх участь у прийнятті управлінських рішень у сфері публічного управління.

1.3. Еволюція концепцій державного управління в умовах демократичних реформ

Грунтуючись на проведених дослідженнях, що дає підставу стверджувати, що метою цих категорій має бути розвиток держави на основі демократичних принципів з використанням нових ефективних методів управління і технологій, спрямованих на забезпечення громадян. Його рівень буде відповідати міжнародним стандартам.

Що стосується розуміння поняття» менеджмент», слід зазначити, що думки вчених розходяться. Згідно з тлумачним словником української мови, «управління» – це бюрократичне управління за допомогою наказів і розпоряджень, а не конкретного керівництва.

Управління-це складний системний об'єкт, який знаходиться в процесі розвитку і демократичних змін нашої держави, аналіз якого допомагає виявити потенційні елементи для ефективного здійснення такого управління.

Проблема управління належить до категорії міждисциплінарних наукових проблем і стосується не лише філософських аспектів, а й соціальних, економічних тощо.

Теорія управління має свій об'єкт вивчення-модель організації процесу управління. Практика управління лише частково спирається на раціональні технології, інша частина – на вміння приймати оригінальні нестандартні рішення в умовах нестачі часу і знань. Слід зазначити, що управління розглядається як в статиці (як структура), так і в динаміці (як процес) [19].

Сьогодні існує безліч сучасних концепцій управління, які відповідають конкретним потребам і цінностям різних держав. Триває пошук кращої моделі для України, невід'ємною частиною якої є зміна керівництва разом із суспільством. Відповідно до правової форми адміністративної діяльності як складової частини Управління виділяються функції, показані на рис. 1.5.

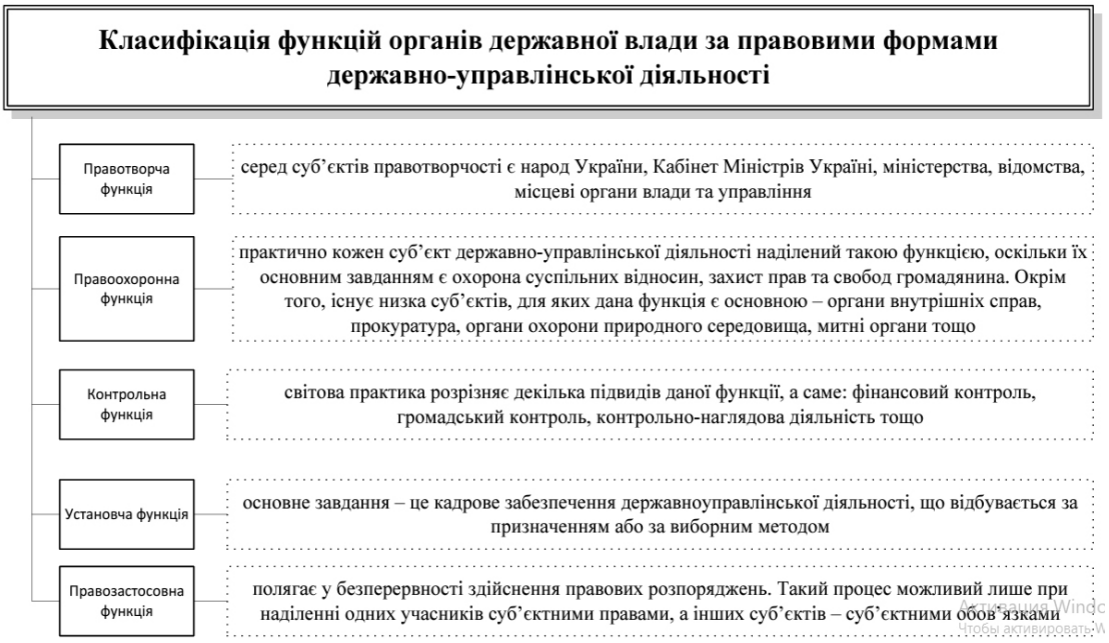


Рис. 1.5 Функції органів державної влади за правовими формами державно-управлінської діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Сучасні демократичні процеси і реформи адміністративної системи України диктують впровадження новітніх моделей управління, які допоможуть досягти певного рівня ефективності. Такі моделі державного управління, як» нове державне управління»,» управління «і» належне управління», були успішно протестовані в різних країнах світу. Їх суть полягає в поступовому переході від управління до управління з упором на задоволення потреб та інтересів клієнтів (споживачів послуг).

Таким чином, фактор державного управління демократизацією суспільства набуває значної ваги, яка не повинна обмежуватися створенням офіційних інституцій та певними ознаками демократії.

Визначення завдань та вибір відповідних механізмів діяльності державного управління залежать від часової та просторової ситуації конкретної дії (коли державні органи, такі як органи місцевого самоврядування, неурядові організації, громадяни тощо).

Сама адміністрація повинна дотримуватися принципів демократії. Експерти вважають, що відповідальність за результати управління країною є найбільш важливим фактором. Важливу роль у цьому процесі також

відводиться створенню системи участі громадськості у прийнятті управлінських рішень, створенню єдиного джерела інформації для проектів прийняття державних рішень, розвитку інститутів управління та громадянського суспільства, заснованих на принципі колективізму.

Важливо, щоб суть визначень «діяльність» і «управління» відрізнялася один від одного. Поняття «діяльність «з'явилося в науковому зверненні набагато раніше, ніж управління». Перша форма людської діяльності-соціальне співробітництво. У той же час управлінська діяльність заснована на встановленні ефективного комунікаційного процесу. Водночас «менеджмент «забезпечує практичний, організаційний та регулюючий вплив держави на суспільне життя людей, зміст якого поєднує в собі концепцію управління та справу народу».

Ключовою особливістю теорії управління є те, що люди розглядаються з точки зору активних учасників управління. У Конституції України чітко зазначено, що» народ здійснює свою владу безпосередньо через органи державної влади та місцевого самоврядування», тому певні функції держави набувають ознак пропаганди.

Сьогодні наука про Державне управління охоплює багато галузей та інститутів громадянського суспільства і є одним із щонайменше трьох глобальних підходів до оцінки майбутніх перспектив розвитку державного управління.

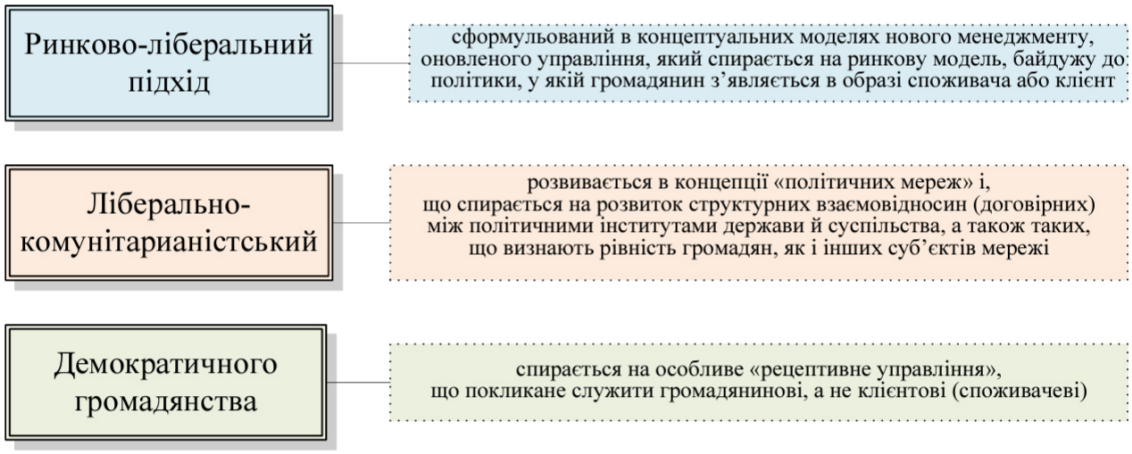


Рис. 1.6 Основні підходи до перспектив розвитку публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Вважаю абсолютно правильною точку зору Ю. Шарова, який зазначає, що в Європейському дискурсі поняття «державне управління» охоплює 3 виміри. Ринково-ліберальний підхід; Ліберально-комунітарианістський; підхід демократичного громадянства. На рис. 1.7 показано наше власне бачення рівня формування концепцій сучасного менеджменту.

Таким чином, концепція управління є важливим елементом стратегії більш демократичного розвитку України.

Ми відзначили, що всі вчені, які вивчають систему відносин державного управління, мають рацію, постійно з'являються нові теорії і підходи, більш відповідні вимогам сучасного людського існування, але, тим не менш, на практиці вони використовуються в поєднанні з усуненням негативного впливу деяких ефективних інструментів державного управління, виявлені в процесі реформ інших держав, не є проблемою в Україні. Це термінове завдання для нас [20].

Рис. 1.7 Рівні утворення сучасних концепцій публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Моделі публічного управління

Систематизовано поняття управління як якісної основи організації системи державної влади в умовах сучасного суспільного розвитку. Узагальнено теоретичні основи основних моделей управління. У цій роботі описуються особливості та концептуальні особливості управління на основі нової моделі державного управління. Були роз'яснені передумови впровадження принципів ринкової конкуренції та ділового стилю керівництва в практику державних органів, продемонстровані переваги управління, орієнтованого на покупця, і результати послуг. На основі нового державного управління закладається можливість підвищення організаційної ефективності управління, в сучасній концепції державного управління визначається місце відповідальності і політичного управління [21].

При побудові моделі управління в Україні враховуються умови та можливості об'єднання елементів концепції «належного управління» з новим Державним управлінням. Визначаються характеристики моделі «належного управління» і способи їх реалізації в стратегічній адміністративній системі.

Пропозиції передбачають формальні умови, необхідні для адаптації адміністративних процесів до сучасних умов використання для забезпечення розвитку українського суспільства та модернізації адміністративної системи.

Сучасні моделі публічного управління

Глобалізація, комп'ютеризація, технологічний прогрес, трансформаційні процеси в соціально-політичній та економічній сферах, проблеми в галузі екології та медицини, урбанізація, перехід від бюрократичних форм до інноваційних методів правління і суспільства призводять до зміни підходу до кордонів державної політики. Сучасна державна політика відкриває нові можливості для взаємодії декомунізації між урядом і суспільством, виводить на політичну арену нових учасників і створює нові форми взаємодії і комунікації, які виходять за рамки національних кордонів і є глобальними. Водночас виникають нові проблеми: анексія території та управління в контексті воєнного стану, нехтування міжнародним правом та окремими суб'єктами міжнародних відносин, а також кризи в інститутах глобального управління. Все це вимагає вивчення нових теоретичних підходів до розуміння державної політики та управління [22].

У сучасній науці при вивченні державної політики використовуються різні аналітичні моделі, які дозволяють дослідникам звертати увагу на основні елементи, фактори і процеси, що виражають особливості прийняття політичних рішень.

Модель управління слід розуміти як штучно створений об'єкт у формі певної символічної конструкції, яка в певному сенсі нагадує досліджуваний процес. Завдання побудови моделі полягає у вивченні моделі з метою поглиблення знань про модельовані властивості об'єкта вихідної моделі.

Водночас ми повинні розуміти, що жодна модель чи теорія не може дати повної відповіді на визначення державної політики. Тому при вивченні державної політики рекомендується використовувати ряд підходів, моделей і теорій. Давайте детальніше розглянемо деякі з них.

«Електронний уряд «(Цифрова держава),» мережеве управління «(модель державної мережі),» антикризове управління «(антикризове управління)», партнерство з відкритим урядом «та інші адміністративні моделі сьогодні дуже популярні.

Таким чином, під впливом поширення інформаційно-комунікаційних технологій в адміністративній практиці сформувалася концептуальна модель «електронного уряду». Його особливостями є такі поняття, як співпраця, участь та координація громади за допомогою ІКТ. Модель орієнтована на надання ефективної, швидкої та прозорої інформації громадськості та державним органам. Це сприяє ефективній участі громадськості в державному управлінні, сприяє досягненню балансу прав і обов'язків для всіх учасників суспільного політичного процесу, а процес прийняття політичних рішень основна мета моделі DG – підвищення якості управління, заснованого на участі громадян, прозорості та підзвітності.

Враховуючи динамізм сучасного світу, сьогоднішні виклики і загрози, модель «антикризового державного управління» дуже популярна. Оскільки причиною загрози є в першу чергу не сукупність, а конкретна сфера соціального життя, реалізація моделі APA зосереджена на деяких загальних механізмах управління, які безпосередньо пов'язані з конкретними сферами: конституційно-правовою сферою, політичними системами, економіка, бюджетний федералізм, державний нагляд, фінансовий та банківський сектори, Екологія, демографія, міграційні процеси тощо [23].

Структурно сучасна Глобальна державна політика-це спадний процес діяльності глобальних інститутів громадянського суспільства, аналітичних спільнот, глобальних комунікаційних центрів і неурядових організацій в різних напрямках, як висхідний процес глобалізації і за допомогою управлінської практики ефективних національних і міжнародних організацій. , глобальні міжнародні банки та фонди. Його можна уявити як процес глобалізації Інтернету. Обидві траєкторії перетинаються в проблемних точках, створюючи новий тип практики взаємодії.

Якщо говорити про тенденції у розвитку моделей державної політики та управління, то Дж. Помарес чи варто зосереджуватися на дослідженні глобальне управління в 2030 році, він аналізує поточні глобальні тенденції у внутрішній політиці та глобальному управлінні та визначає можливі сценарії внутрішньої та глобальної політики.

На думку даних авторів, рушійними силами майбутнього є 3 сили: технологічні інновації, демографічні зміни та зміна глобальної економічної могутності. Крім того, є 2 важливі аспекти, що визначають майбутнє внутрішньої політики, які можуть кардинально змінитися під впливом нових викликів (мегатрендів) у найближчі роки. Це змінні парадигми для аналізу політичної системи: рівень концентрації політичної влади та ступінь соціальної згуртованості. Вони визначають погляд держави на політичне життя.

Помарес і Абдала пропонують чотири сценарії розвитку глобальної політики:

Згідно з першим сценарієм, «велика нога в локальному світі» матиме великий вплив на великі технологічні компанії та корпорації. Вони визначають міжнародну політику. Міста та країни можуть конкурувати між собою за великі корпорації, а Корпорації можуть пред'являти претензії місцевим органам влади. Другий сценарій декомунізує «великий бізнес-великий бізнес у глобальному сценарії», який передбачає рівність та партнерство між великим бізнесом та глобальним управлінням. Обидва актори мають вирішальний вплив на технологічний розвиток і систему стримувань і противаг. У третьому сценарії «дрібниці прекрасні», коли малий бізнес працює в місцевій громаді, виникає сильне почуття спільності. Внутрішні лідери в цьому світі, як правило, звертаються до місцевої ідентичності як до джерела легітимності, щоб підвищити свої шанси на збереження влади та сприяння соціальній згуртованості. Варто зазначити, що в цьому сценарії країнам, що розвиваються, буде важко розвиватися, і багаті країни матимуть більше стимулів закривати свої кордони та не співпрацювати з країнами, що

розвиваються. Четвертий сценарій «Малий відповідно до глобальних правил» включає систему з щільним набором певних установ, які включають в себе повноваження, обгрунтування і модель існування загальних принципів регулювання, що охоплюють галузь, щоб мати можливість працювати з малими і середніми підприємствами і координувати їх присутність. Існує різноманітність і певний рівень залученості [24].

Таким чином, нова декомунізаційна теорія управління має велику взаємодію між традиційними, новими громадськими діячами, які роблять свій власний вибір на порядку денному, і способами вирішення глобальних проблем.

У той же час варто відзначити, що в адміністративній практиці не спостерігається використання цих моделей в «чистому» вигляді. У більшості регіонах спостерігається чітка тенденція до конвергенції, що є свого роду поширенням різних підходів до управління. Оптимальні варіанти управління: комплексне використання сучасної теорії управління і кращих досягнень відповідного національного управлінського досвіду; широке використання сучасних інформаційних технологій з упором на людський розвиток.

РОЗДІЛ 2. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Адаптація публічного управління до сучаних змін в Україні

Сучасні методи та інструменти моніторингу й оцінки результатів практик публічного управління в Україні спираються на поєднання цифрових технологій, аналітичних інструментів та інституційних реформ. Один із ключових аспектів — це створення інтегрованих платформ збору та аналізу даних, які дозволяють оперативно отримувати зворотний зв'язок від громадян і зацікавлених сторін, що підвищує прозорість і ефективність управління.

Цифровізація державних процесів відіграє значну роль, зокрема за рахунок таких інструментів, як «Дія», що дозволяє надавати послуги та збирати дані в режимі реального часу. Це спрощує комунікацію між урядовими структурами та громадянами, а також полегшує доступ до публічної інформації, що є важливим для оцінки якості державних послуг.

Одночасно з цим аналітичні платформи використовуються для обробки великих масивів даних, що дозволяє краще розуміти соціально-економічні тренди та реагувати на проблеми. Розвиваються системи раннього попередження щодо ризиків у сфері публічного управління, які допомагають передбачати потенційні кризи та вчасно їх запобігати.

Також важливим є впровадження оцінки результативності через міжнародні стандарти, наприклад, застосування критеріїв OECD. Це дозволяє оцінювати політики на основі доказових підходів, використовуючи конкретні індикатори ефективності, такі як вплив на добробут громадян або рівень економічного зростання.

Інструменти громадської участі, як-от електронні петиції та платформи для громадських консультацій, розширюють можливості моніторингу за допомогою залучення громадян до процесу прийняття рішень. Такий підхід не тільки підвищує довіру до влади, але й дозволяє гнучкіше реагувати на потреби населення.

В цілому, сучасні методи та інструменти в Україні орієнтовані на динамічну й прозору систему управління, яка інтегрує інноваційні технології, громадську участь та міжнародний досвід для підвищення ефективності та відповідальності державного апарату.

Одним із найсуттєвіших аспектів сучасних підходів до моніторингу публічного управління в Україні є використання великих даних (Big Data) для аналізу ефективності політик. Ці дані збираються з різних джерел: державних реєстрів, електронних платформ, статистичних досліджень та навіть соціальних мереж. Наприклад, аналіз соціальних мереж може допомогти визначити суспільні настрої й оцінити реальний вплив урядових рішень на громадську думку. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматично обробляти ці дані, виявляти закономірності та робити прогнози, що сприяє швидшому й точнішому ухваленню рішень.

Одночасно застосовується методологія бюджетування, орієнтованого на результат, де видатки держави аналізуються через призму їхнього впливу на кінцевий результат для громадян. Це означає, що не тільки контролюються витрати на реалізацію політик, але й оцінюється ефективність цих витрат у досягненні конкретних соціальних, економічних або екологічних цілей.

Ще одним значущим підходом є експертні оцінки незалежних аналітичних центрів та міжнародних організацій. Український уряд все частіше звертається до сторонніх аудиторів та консалтингових компаній для оцінки виконання своїх програм. Наприклад, оцінка виконання антикорупційних реформ часто проводиться не тільки державними установами, а й міжнародними організаціями, такими як Transparency International, що дає об'єктивнішу картину й дозволяє ідентифікувати слабкі місця у впровадженні політик.

Також важливою є практика використання спеціальних інструментів геопросторового аналізу. Вони дозволяють уряду відстежувати розвиток інфраструктури, соціальні та економічні зміни у конкретних регіонах, аналізувати, як політики впливають на різні частини країни, і вносити

корективи в реальному часі. Це є особливо актуальним для України, де регіональний розвиток часто значно різниться.

Що важливо, український уряд намагається інтегрувати в практику управління підходи відкритого уряду (Open Government), що передбачає максимальну прозорість і доступність державних рішень та результатів їх реалізації для громадськості. Це створює додатковий рівень підзвітності, оскільки громадськість та ЗМІ можуть самостійно проводити моніторинг і давати оцінку ефективності.

Такі підходи забезпечують більш глибокий контроль за реалізацією державних програм і політик, дозволяючи оперативно реагувати на проблеми, що виникають у процесі їх виконання, а також підвищують відповідальність уряду перед громадянами.

Адаптація публічного управління в Україні до сучасних змін тісно пов'язана з процесами децентралізації та цифровізації, які кардинально змінюють підхід до управління державою. Центральний уряд намагається перейти від традиційних бюрократичних моделей до більш гнучких, інтерактивних механізмів, які дозволяють швидше реагувати на виклики та залучати громадян до процесів ухвалення рішень.

Одним із ключових напрямків адаптації стало створення електронних платформ, таких як «Дія», яка фактично перетворює урядові послуги на повністю цифрові. Цей процес не тільки спрощує доступ громадян до державних сервісів, але й автоматизує багато внутрішніх процесів державних установ, скорочуючи бюрократію і корупційні ризики. Уряд, працюючи через такі платформи, може оперативно отримувати дані про реальний стан справ у суспільстві, а також забезпечувати більш ефективне управління ресурсами.

Значні зміни відбуваються і в процесі ухвалення політичних рішень. В умовах російської агресії та війни, уряд був змушений швидко переорієнтуватися на кризове управління. Це передбачало швидкі реакції на загрози, мобілізацію ресурсів і переосмислення пріоритетів у розподілі бюджету. Війна стимулювала розвиток нових підходів до безпеки, включаючи

кібербезпеку та управління національною обороною через цифрові інструменти.

Важливо також те, що адаптація відбувається через інтеграцію до європейських стандартів управління. Україна проводить реформи, спрямовані на імплементацію норм і стандартів ЄС, що не тільки модернізує державний апарат, але й підвищує його відповідність сучасним викликам глобалізації, економічної конкуренції та потреб у міжнародній співпраці.

У відповідь на нові суспільні запити, уряд також посилює механізми участі громадян у політичному процесі. Введення механізмів електронних петицій, громадських слухань і відкритих бюджетів розширює можливості громадян впливати на державну політику. Це не просто політична інновація, а необхідність в умовах, коли суспільство вимагає більшої прозорості та підзвітності від державних інституцій.

Отже, адаптація публічного управління в Україні відображає глибокі трансформації державного апарату, що мають на меті зробити його гнучким, прозорим і здатним оперативно відповідати на сучасні виклики, такі як війна, цифрова трансформація і євроінтеграція.

Згідно з результатами теоретичних досліджень, існують різні підходи до вивчення адаптації. Системний підхід порушує безліч питань, розв'язання яких неможливе з позицій елементоцентризму, що може призвести до спрощених трактувань. Дослідження та визначення свідчать про те, що головна властивість біологічних саморегулюючих систем полягає в їх здатності гнучко реагувати на середовище. Цим системам притаманна невизначеність (неповний детермінізм) і надмірність.

Концепція системності трудової діяльності людини розглядає процеси адаптації не лише на індивідуальному рівні, але й на більш високих, включаючи антропобіоценоз, біосферу та ноосферу.

Діяльнісний підхід виражає діалектичну взаємодію адаптанта з оточуючим середовищем, яке є причиною виникнення потреби адаптації. Тут адаптація розглядається як пристосування до змінних чинників зовнішнього

середовища, рідше до себе, що пояснюється труднощами вивчення адаптації в межах внутрішньоособистісного простору людини.

Концептуальні засади цих підходів особливо застосовуються у дослідженні процесу адаптації людини до ризикованих та небезпечних професій, а також у розробці методів і прийомів оптимізації цього процесу.

З погляду філософії, соціології, політології, психології та педагогіки суть адаптації не відокремлює біологічні та фізіологічні форми пристосування, а змінює їх і посередньо впливає на природне пристосування «індивід – природне середовище» для соціального пристосування «особистість – соціальне середовище». Зміни, що супроводжують процес адаптації, охоплюють всі рівні організму від молекулярного до психологічного регулювання. Соціальні чинники впливають на поведінку людини через «внутрішні умови», тобто через індивідуальні особливості, що формуються за участю зовнішніх умов. За Г. І. Царегородцевою, для людини немає оточення, вплив якого б не був опосередкований соціальними чинниками. Тому в широкому розумінні процес адаптації розглядають як процес соціалізації, що є:

– єдиним процесом взаємодії особистості та суспільства;

– складовою процесу соціалізації на різних етапах;

– одним із основних соціально-психологічних механізмів соціалізації особистості.

С.Є. Шишківський та І.Г. Авраменко проводять розрізнення між поняттями «адаптація», «соціалізація» та «інтеграція» у контексті оцінки потенціалу та готовності молоді до продуктивної взаємодії з суспільством. Вони розуміють «соціальна адаптація» як перший рівень взаємодії, що полягає в пристосуванні людини до нових умов змінного соціуму; «соціалізацію» як другий, вищий рівень взаємодії, що передбачає ефективне освоєння соціальних ролей та культурних норм, а також успішне функціонування молоді у суспільстві; «інтеграцію (в соціум)» як третій, найвищий рівень взаємодії,

що означає успішну та творчу активність молоді у перетворенні суспільства відповідно до загальнолюдських цінностей.

Згідно з думкою П.С. Кунець, соціалізацію можна розглядати як одну із форм прояву адаптації, якщо прийняти, що вона є історично детермінованим напрямком розвитку особистості. Соціалізація, через свою суспільно-історичну природу, може бути розглянута як форма розвитку особистості, що найбільше обумовлена процесом адаптації. Багато вчених вважають, що соціалізація представляє собою той самий процес адаптації, за умови, що у цьому випадку вага складається на соціальних властивостях, якими особистість наділяється під впливом соціуму, а не на психофізіологічних та біологічних характеристиках. Розбіжності в поглядах обох груп зумовлені порівнянням обсягу цих понять, проте характер взаємодії між адаптацією та соціалізацією є складним.

М. П. Лукашевич підкреслює, що «соціалізація – невпинний процес включення особистості до суспільства загалом шляхом усвідомлення соціального досвіду людства, тоді як адаптація пов'язана зі змінами у середовищі й триває до досягнення вільної функціональності в цьому середовищі; процес включення особистості до конкретної соціальної спільноти шляхом засвоєння соціального досвіду цієї спільноти й використання накопиченого соціального досвіду». Це розуміння взаємозв'язків і взаємопереходів процесів адаптації та соціалізації є фундаментом адаптивно-розвивальної концепції соціалізації, яка ґрунтується на взаємодії біологічних, психологічних та соціальних механізмів адаптації.

Процес адаптації особистості у соціальній психології розглядається як механізм збалансування особистості та соціуму. Соціально-психологічна адаптація особистості досліджувалася в роботах О. І. Зінської, Б. П. Паршиної та інших. Соціально-психологічний аспект адаптації пов'язаний з труднощами у засвоєнні нових соціальних норм, встановленням та підтриманням певного соціального статусу у малих групах. У соціально-психологічній адаптації розрізняють поняття «пристосування» і саме «адаптація»; спостерігається

тенденція переходу від пасивного пристосування до побудови системи продуктивної взаємодії особистості та середовища, особистості та діяльності. Пристосування є складовою частиною процесу адаптації й вражає форму первинної взаємодії суб'єкта з об'єктами адаптації та через них з середовищем. Тому у соціальній психології виділяють два види адаптації, які пов'язані між собою і впливають один на одного:

Професійна адаптація передбачає досягнення певного рівня володіння професійними навичками та уміннями, формування необхідних професійних якостей особистості та розвиток стійкого позитивного інтересу та відношення до обраної спеціальності. Н. Г. Ничкало розглядає професійну адаптацію особистості як взаємопов'язаний різновид соціальної взаємодії, що охоплює ціннісно-нормативні, психофізіологічні, діяльнісні та соціально-психологічні аспекти. Вона визначає чотири основні етапи адаптації людини до професійної діяльності:

1. Формування базового психофізичного, морального та інтелектуального потенціалу, необхідного для ефективної професійної діяльності; професійна орієнтація учнів та молоді; попередня професійна підготовка.

2. Пошук найбільш прийнятних робочих місць з урахуванням особистісного трудового потенціалу та кон'юнктури на ринку праці; професійний відбір працедавцями кандидатів на певні посади; укладання трудового договору, що регламентує умови праці на робочому місці.

3. Вступ до колективу, адаптація до режиму та організації праці, суспільно-психологічні взаємини у групі; засвоєння професійних навичок, характерних для конкретного закладу; усвідомлення культурних та нормативних особливостей організації.

4. Горизонтальна та вертикальна мобільність в межах підприємства, між підприємствами та професіями; включення адаптанта у систему безперервного професійного зростання та професійної творчості.

Соціально-психологічна адаптація передбачає залучення працівника до системи взаємин, які характеризують конкретну групу людей та колективу (акомодацію та асиміляцію організаційних умов, форм і взаємин у певному організаційному середовищі).

У процесі адаптації, який протікає досить успішно, виокремлюється така психічна властивість особистості, як адаптованість. Згідно з О. Г. Маклаковим, адаптованість розглядається як рівень фактичного пристосування людини, її соціального статусу та самосвідомості – задоволення або незадоволення собою та своїм життям. Людина може бути гармонійною й адаптованою чи дисгармонійною і непристосованою. Непристосованість завжди психосоматична і проявляється в трьох формах: невротичній, агресивно-протестній і капітулятивно-депресивній.

Ф. Б. Березін та інші відрізняють психологічну і психофізіологічну адаптацію. Вони розглядають успішну психологічну адаптацію як один із передумов успішної професійної діяльності.

Щодо деяких теоретичних моментів рівнів адаптації, Г. Хелсон, намагаючись зрозуміти природу активності, звертав увагу на те, що людина, прагнучи до чогось, задовольняється не досягненням стану рівноваги, а досягненням більшої різноманітності та інтенсивності задоволень, пов’язаних з вищим рівнем пристосування. Він висунув теорію рівнів адаптації, де рівень адаптації є початком відліку, до якого належать градієнти стимулювання. Чим стрімкіший градієнт, тим більший вплив стимулу на організм і тим більша реакція на нього.

Висновки. Проведений теоретичний аналіз останніх досліджень та основних підходів до вивчення змісту та сутності адаптації в її різних аспектах дав можливість з'ясувати наступне:

1) Згідно з сучасним розумінням сутності адаптації в науковій літературі цей процес можна визначити як прагнення або примусове вступання особистості в будь-яку сферу діяльності, успішність якого залежить від взаємодії умов з можливостями організму та психіки людини;

2) Зміст адаптації полягає у поетапному досягненні узгодженості між оточуючим середовищем (як біофізичним, так і суспільним) та особистістю за допомогою взаємного впливу;

3) Ефективність процесу адаптації в значній мірі залежить від взаємозв'язку та взаємодоповнення біофізіологічних особливостей адаптуючоїся особи, екологічних умов у країні, психологічних характеристик працівника, його психічного стану, реакцій на стрес, професійних особливостей, кваліфікації та культури людини, технологічного, наукового та інформаційного розвитку суспільства.

Адаптація публічного управління до сучасних змін в політичному середовищі

Адаптація публічного управління до сучасних змін в політичному середовищі є важливою темою для розуміння того, як урядові структури можуть ефективно реагувати на динамічні політичні виклики. Ось деякі ключові аспекти, які можуть бути корисними для розгляду:

Гнучкість організаційної структури:

1) Важливо, щоб державні установи були здатні швидко адаптуватися до змін у політичному ландшафті.
2) Використання сучасних технологій для покращення управлінських процесів.

Підвищення прозорості та підзвітності:

1) Розробка механізмів для забезпечення підзвітності державних службовців.
2) Впровадження прозорих процедур для прийняття рішень та їх виконання.
3) Розвиток кадрового потенціалу:
4) Підготовка державних службовців до нових викликів через навчання та підвищення кваліфікації.
5) Створення стимулів для професійного розвитку та інновацій.

6) Співпраця з громадськістю та зацікавленими сторонами:
7) Залучення громадян до процесу прийняття рішень через громадські консультації та обговорення.
8) Розвиток партнерських відносин з неурядовими організаціями та приватним сектором.

Інноваційні підходи до управління:

1) Використання нових технологій для покращення ефективності державного управління.
2) Впровадження практик управління змінами для адаптації до нових умов.

Одним з яскравих прикладів адаптації публічного управління до сучасних змін в політичному середовищі є реформи децентралізації в Україні.

Приклад: реформа децентралізації в Україні. Передумови та мета реформи:

Реформа децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році, була спрямована на підвищення ефективності управління на місцевому рівні, зміцнення місцевого самоврядування та покращення якості надання послуг громадянам. Основна мета полягала в передачі значної частини повноважень та ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування.

Основні аспекти реформи. Передача повноважень:

Більшість управлінських функцій, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги та місцевий економічний розвиток, були передані від центральної влади до місцевих органів самоврядування.

Фінансова децентралізація:

Збільшення частки податків, які залишаються на місцевому рівні.

Введення механізмів фінансової підтримки від держави для збалансування бюджетів місцевих громад.

Адміністративно-територіальна реформа:

Об'єднання дрібних сільських та міських громад у більші територіальні одиниці для підвищення їх спроможності.

Залучення громадян до управління:

Створення платформ для громадських консультацій та обговорень.

Розвиток інструментів електронного урядування для забезпечення більшої прозорості та підзвітності.

Результати та виклики.

Позитивні результати:

1) Підвищення ефективності місцевого управління та якості надання послуг.
2) Зростання рівня участі громадян у місцевому самоврядуванні.
3) Збільшення місцевих бюджетів та покращення фінансової незалежності громад.

Виклики:

1) Необхідність подальшого вдосконалення законодавства.
2) Забезпечення достатньої кваліфікації місцевих службовців.
3) Подолання спротиву змінам з боку деяких регіональних еліт.

Цей приклад демонструє, як публічне управління може адаптуватися до змін у політичному середовищі, відповідаючи на нові виклики та покращуючи якість життя громадян.

2.2 Шляхи покращення, рекомендаційні аспекти, синтез світового досвіду який підійде Україні

Одним із ключових шляхів покращення публічного управління в Україні є більш активне використання елементів цифрового уряду та електронного врядування. Україна вже зробила значні кроки в цьому напрямку з впровадженням платформи «Дія», але потрібно продовжувати розвивати систему взаємодії між державними органами і громадянами, забезпечуючи максимальну інтеграцію електронних послуг на всіх рівнях — від місцевого до центрального. Досвід Естонії в побудові цифрового суспільства може бути

корисним, де електронний документообіг, електронні вибори та управління через єдину цифрову платформу створюють високу прозорість та ефективність державних процесів.

Інший важливий аспект — це побудова системи «відкритого уряду», яка дозволяє громадянам брати участь у формуванні політики на всіх етапах: від розробки до контролю за її реалізацією. Прикладом тут може бути практика Великобританії з використанням платформ для громадських консультацій, де громадяни та експерти мають змогу подавати пропозиції, коментувати законопроєкти і брати участь у стратегічному плануванні. Україні важливо впровадити більш структуровані та постійні механізми громадських консультацій на всіх рівнях управління.

Також слід враховувати важливість реформи державної служби, орієнтованої на професіоналізацію та деполітизацію кадрів. Наприклад, досвід Сінгапуру показує, що ефективне управління залежить від чітких критеріїв підбору персоналу, який орієнтований на компетенції, а не на політичну лояльність. Для України це означає необхідність створення прозорих механізмів відбору, підвищення заробітних плат державним службовцям та інвестування у їхню постійну освіту.

Крім того, реформування антикорупційної політики повинно залишатися пріоритетом. Досвід скандинавських країн, таких як Данія і Швеція, демонструє, що побудова ефективної антикорупційної системи можлива через зміцнення інституційної незалежності антикорупційних органів, активне залучення громадянського суспільства та використання сучасних технологій моніторингу витрат і тендерів. Україні варто продовжувати вдосконалювати систему публічних закупівель через Prozorro, одночасно розширюючи механізми контролю з боку громадськості та бізнесу.

Ще однією ключовою рекомендацією є посилення регіонального управління в рамках децентралізації. Досвід Німеччини з її сильною регіональною політикою та ефективним розподілом повноважень між федеральним і місцевими рівнями може бути адаптований в Україні для

підвищення ефективності самоврядування. Це може сприяти більш рівномірному розвитку регіонів, що є критично важливим для України, з огляду на її різноманітні регіональні потреби.

Слід враховувати важливість використання методів «гнучкого управління» (Agile governance), які широко застосовуються в приватному секторі і починають впроваджуватися в державних структурах деяких країн, як-от Нідерланди. Цей підхід дозволяє урядам діяти швидко і гнучко, адаптуючи рішення до змінних умов і реальних потреб громадян, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій, як-от війна. Впровадження цих рекомендацій сприятиме створенню в Україні більш сучасної, прозорої та ефективної системи публічного управління, що відповідає найкращим світовим практикам.

2.3. Використання штучного інтелекту та великих даних

Світовий досвід у сфері публічного управління демонструє ефективність використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, для аналізу великих обсягів даних і покращення прийняття рішень у ключових галузях, зокрема охороні здоров’я, транспорті та соціальних послугах, як це практикується у Великобританії. Для України доцільним є впровадження подібних систем штучного інтелекту, які дозволять оптимізувати надання державних послуг, підвищити ефективність розподілу ресурсів і сприяти прозорості управління. У Канаді стратегічне планування базується на розробці довгострокових стратегій розвитку, що охоплюють всі рівні уряду, що є прикладом для України у впровадженні національних і регіональних стратегій, залученні експертів до планування та забезпеченні регулярного оновлення планів відповідно до змін у політичному й економічному середовищі. Водночас австралійська практика акцентує увагу на розвитку соціального капіталу шляхом активного залучення громад до місцевого управління, що для України означає необхідність підтримки громадських ініціатив, впровадження

програм громадянської освіти, стимулювання волонтерської діяльності та створення платформ для обміну ідеями та досвідом.

Країни Європейського Союзу демонструють переваги міжнародного співробітництва через програми обміну та реалізацію спільних проектів, що є цінним досвідом для України. Їй слід активніше брати участь у міжнародних програмах, спрямованих на обмін найкращими практиками, співпрацювати з міжнародними організаціями та донорами. Досвід Німеччини показує важливість ефективної підтримки малого та середнього бізнесу через фінансову допомогу, консультаційні послуги та сприяння в доступі до ринків, що для України передбачає створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, спрощення процедур реєстрації та ліцензування, а також надання податкових пільг і доступу до фінансів.

Україна має продовжувати реформаторський курс, орієнтуючись на адаптацію найкращих світових практик до національних умов. Це передбачає підвищення ефективності державного управління через впровадження інновацій, забезпечення прозорості та підзвітності влади, активне залучення громадян до управлінських процесів, постійний розвиток професійних навичок державних службовців і розширення співпраці з міжнародними партнерами. Такий підхід сприятиме створенню сучасної системи публічного управління, яка відповідатиме актуальним викликам і забезпечуватиме сталий розвиток України.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ В ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз сучасних технологій та практик в публічному управлінні

Методологічні підходи в галузі публічного управління України спрямовані на впровадження доказової політики, орієнтованої на результат, інтеграцію децентралізаційних механізмів та цифровізацію процесів управління. Одним із ключових підходів є перехід від традиційної адміністративної моделі до управління на основі результатів (Performance-based management). Цей підхід передбачає, що політики та рішення формуються й оцінюються за допомогою кількісних і якісних показників, що дозволяють вимірювати реальний вплив державних програм на суспільство.

Одним із основних методів є державне бюджетування, орієнтоване на результат. Воно передбачає, що витрати з державного бюджету повинні плануватися не лише за статтями витрат, а з урахуванням конкретних цілей і кінцевих результатів. Це дозволяє уряду чітко визначити, як кожна витрачена гривня сприяє досягненню певних стратегічних цілей, таких як економічний розвиток, соціальний захист чи екологічна стійкість. Впровадження цієї методології в Україні дозволяє оптимізувати бюджетні ресурси й забезпечити більш ефективне управління фінансами.

Другим ключовим методологічним підходом є доказова політика (Evidence-based policy). Цей підхід передбачає, що рішення повинні базуватися на аналітичних даних та дослідженнях, а не лише на політичних міркуваннях. Наприклад, уряд України все частіше використовує соціологічні дослідження, аналітику великих даних (Big Data) та експертні оцінки для прийняття рішень, пов'язаних з економічними, соціальними та політичними реформами. Так, під час формування політики соціального захисту, соціальні опитування та дослідження реального впливу попередніх ініціатив дозволяють уряду краще розуміти, які програми дійсно працюють і як їх можна вдосконалити.

Ще один важливий методологічний підхід — це управління на основі проєктів (Project-based governance). В Україні цей підхід застосовується в

рамках децентралізації, де регіони отримали можливість реалізовувати власні проєкти з розвитку інфраструктури, освіти та охорони здоров'я. Методологія передбачає чітке планування проєктів, визначення їхніх етапів, відповідальних осіб, джерел фінансування та індикаторів успішності. Це дозволяє ефективніше контролювати виконання проєктів і уникати затримок та неефективного використання ресурсів.

Децентралізаційні підходи також впливають на методологію управління, особливо через передачу повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Це означає, що місцеві громади отримали більше автономії у вирішенні ключових соціальних і економічних питань. Важливим аспектом тут є побудова методологічної основи для чіткого розподілу відповідальності між центральною та місцевою владою, з використанням моделей співпраці і координації для досягнення національних цілей.

І нарешті, впровадження цифрового управління (e-Governance) є ще одним методологічним підходом, який зростає в значущості. Це передбачає автоматизацію державних послуг та інтеграцію IT-рішень для підвищення ефективності й прозорості урядових структур. Україна активно використовує цей підхід через проєкти на зразок платформи «Дія», яка полегшує доступ громадян до державних послуг і значно спрощує адміністративні процедури. Цифровізація також допомагає уряду краще управляти даними і покращувати міжвідомчу координацію.

Ці методологічні підходи дозволяють Україні модернізувати систему публічного управління, роблячи її більш орієнтованою на ефективність, прозорість і відповідальність перед громадянами.

Постановка проблеми. Проблема регулювання надання послуг населенню за допоміжними репродуктивними технологіями є досліджуваною, важковизначною та багатокомпонентною. Цей предмет включає аспекти управління на різних рівнях: медицина і практика, етика, Соціологія, правове регулювання, організаційна підтримка і т.д. з огляду на багатокомпонентний і міждисциплінарний характер проблеми, виникає питання про визначення

важливого методологічного підходу до її декомунізації. Методологія 1 або більше наукових досліджень, пов'язаних з регулюванням надання послуг населенню в області допоміжних репродуктивних технологій, не може забезпечити всебічного вивчення і вироблення ефективних рекомендацій [25].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сучасному етапі розвитку дискурсу державного управління в області допоміжних репродуктивних технологій проблема методологічних дослідницьких підходів розробляється рідко. Велика частина розробок присвячена правовому регулюванню Надання допоміжних репродуктивних технологій або чисто медичних питань, включаючи конкретні методичні пристрої. Серед робіт сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених з цього питання в.Дек.Авер'янов, С. Браунов, В. Князевич, Д. Філін, Б. Хартман, М. Щирбан та інші зосередили свої дослідження на питаннях розробки та реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я та надання медичних послуг в цілому і (якщо взяти до уваги особливості процесу регулювання надання послуг населенню в області допоміжних репродуктивних технологій).s. Антонов, А.Бабич, В. Зукін, і. Ципко та інші досліджують існуючі прогалини в правовому регулюванні прав і обов'язків суб'єкта при наданні медичних послуг, зокрема при впровадженні циклу допоміжних репродуктивних технологій. Проблема методології дослідження, в тому числі міждисциплінарної, була поставлена в.Дек.Бакуменко, і. Гасюк, в. Капленко, A.It виховується в таких творах, як Оболенський.

Раніше невирішеною частиною поширених проблем сьогоднішнього дня є відсутність системи думок і встановлених методологій для досліджень міждисциплінарних питань в області управління, зокрема, декомунізації надання послуг населенню з використанням допоміжних репродуктивних технологій.

Це пов'язано з тим, що без чіткої теоретичної та методологічної основи, що враховує основні тенденції сучасного наукового дискурсу, а також

суб'єктивні та об'єктивні фактори, науковий розвиток не призведе до формулювання результатів, які матимуть практичне значення в майбутньому.

На наш погляд, з методологічної точки зору бажано проаналізувати проблему використання допоміжних репродуктивних технологій для організації надання послуг населенню через призму системного, гуманітарного, інституційного, структурно-функціонального, конфліктного, активного і відносного підходів. Ми розглядаємо кожен з цих наукових підходів як особливий компонент дослідження, що дозволяє скласти повну картину. З іншого боку, кожен підхід являє собою набір методологічних інструментів, що використовуються для всебічного та всебічного висвітлення питання регулювання надання послуг населенню за допоміжними репродуктивними технологіями в контексті управлінських відносин. Ми виходимо з того, що чим більше компонентів є метою дослідження, тим ширше повинна бути палітра підходів, використовуваних для його вивчення.

Систематичні підходи включають розкладання складних об'єктів і реальних подій на підсистеми різного порядку для їх аналізу (Системний аналіз), а потім їх об'єднання для вивчення інтегрованих загальних властивостей системи (системний синтез). Це обов'язково вимагає оцінки навколишнього середовища, яка визначає фактори і параметри виникнення, функціонування і розвитку цього явища [26].

Слід зазначити, що методологічна основа системного підходу в управлінні полягає в термінології та функціональному формуванні, а при проведенні вузькоспеціалізованих досліджень немає чітко регламентованих меж, етапів і стандартів застосування. Результати аналізу наукової літератури показують, що вищенаведена теза також актуальна для міждисциплінарних досліджень, метою декомунізації яких є вивчення проблеми організації надання послуг населенню за допомогою мистецтва.

Беручи до уваги методологічну основу системного підходу, ми розглядаємо проблему процесу управління в області художньої практики як інтегровану систему, що характеризується:

● Порядок і цілісність функцій;

● Цілісність, що складається з компонентів: управління, охорона здоров'я, етика, зв'язки з громадськістю (громадська думка), правове регулювання, організація, інфраструктура, економічна підтримка тощо на різних рівнях.;

● Порядок всіх компонентів, послідовний і взаємопов'язаний хід процесу як частини соціального розвитку і здійснення реформи охорони здоров'я.

Одним з основних принципів досліджень державного управління є структурний та функціональний аналіз. Його застосування полягає в тому, що всі соціокультурні явища або процеси можна вивчати як систематично організовану структурну цілісність, в якій кожен елемент відіграє певну роль, а структурні та функціональні підходи спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з існуванням, функціонуванням та підтримкою життєздатності системи. Структурний аспект включає в себе визначення елементів, що становлять дану систему, а декомунізацію стійких зв'язків і відносин між ними. Функціональний аспект охоплює вивчення внутрішніх механізмів функцій елементів і зовнішніх функцій системи в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Структурно-функціональний підхід спрямований на вивчення стійких закономірностей між елементами системи, зовнішніх проявів властивостей об'єкта (системи або її елементів) у цій системі відносин, декретних методів взаємодії об'єкта з навколишнім середовищем. Структурно-функціональний підхід до вивчення питань процесів управління в області художньої практики дозволяє аналізувати алгоритми побудови морально-етичних основ формування державної політики і регіональних програм в області мистецтва за допомогою основних функцій управління: планування, організації, координації, мотивації, контролю і оцінки. Послідовне і всебічне виконання цих функцій сприяє встановленню і підтримці стандартів надання медичних послуг і чіткого правового регулювання в питаннях процесів управління в області сучасної практики [27].

Гуманістичний аспект державного службовця у прийнятті соціальних та адміністративних рішень полягає в тому, що людина повинна усвідомлювати, що її здоров'я (відтворення в нашому контексті) вважається найвищою соціальною цінністю і що вона повинна захищати свої права та свободи відповідно до набір думок, думок, переконань, поваги до честі, гідності та прав людини, турботи про своє благополуччя, різноманітного розвитку та створення сприятливих умов для суспільного життя. Це розглядається системою як визнання. Таким чином, гуманістичний підхід до вивчення державного управління в галузі мистецтва може бути застосований головним чином до створення етичної основи для практики мистецтва, розробки алгоритмів захисту прав всіх суб'єктів в процесі практики мистецтва (медичних працівників, споживачів послуг, дітей)..

Ефективна діяльність державних служб, як правило, обумовлена їх інституціоналізацією як процесом раціоналізації, формалізації та стандартизації. Маючи це на увазі, в теорії і практиці менеджменту поширюється нова тенденція – корпоративний підхід. Інституційний підхід включає концепцію інституційної та інституційної динаміки, орієнтовану на пояснення загальної моделі розвитку будь-якого суспільства, оскільки це інституційне середовище, яке встановлює системи стимулювання та спрямовує діяльність людей у певному напрямку. Основна роль інститутів в суспільстві полягає в декомунізації невизначеності шляхом встановлення стабільної структури взаємодії між людьми. Слід зазначити, що інститут підтримує соціальну структуру і порядок суспільства, визначає і обмежує набір варіантів, які є у кожної людини, і будь-які обмеження, які люди створюють для надання певної структури людським відносинам. Вони засновані на добре розвиненій ідеології, системі правил і норм і соціальному контролі за їх дотриманням. Інституційна діяльність здійснюється людьми, організованими в групи, розподіл статусу і ролей здійснюється відповідно до потреб цієї соціальної групи і суспільства в цілому [28].

Інституційний підхід дозволяє розглядати адміністративні процеси не тільки як процедури і дії, але і як набір елементів, які взаємодіють один з одним. В результаті соціальні інститути і, в нашому випадку, адміністративні органи певних регіонів створюють можливості для задоволення потреб регулює поведінку своїх членів у соціальних рамках relations.It забезпечує стабільність населення life.It він забезпечує інтеграцію індивідуальних прагнень, дій та інтересів та здійснює соціальний контроль. Регулювання відносин і надання послуг у сфері мистецтва визначається набором особливих цінностей, принципів, норм і матеріальних ресурсів і умов, що забезпечують інтеграцію суспільства в соціально-політичні, економічні та соціально-етичні структури, а також здійснення соціального управління. Таким чином, можна зробити висновок, що інституційний підхід у вивченні менеджменту в галузі мистецтва може бути застосований для визначення стабільного комплексу формальних і неформальних правил поведінки та ієрархії всіх суб'єктів взаємодії, цінностей, принципів, норм, якими керуються дії/функції цих суб'єктів. І контрольований.

Одним з найбільш суперечливих підходів у сучасній методології дослідження є конфронтаційний підхід. Однак ми вважаємо, що це неможливо ігнорувати через гострі суспільні розбіжності щодо використання мистецтва як форми медичної послуги та наявності деяких невирішених проблем та конфліктів на кожному етапі використання мистецтва. З цієї причини прийняття нормативно-правової бази для регулювання суспільних відносин в області мистецтва відкладалося на довгі роки. Як і у випадку з трансплантацією, суспільство смутно усвідомлює наукове втручання в процес зародження нового життя.

Деталі управлінської діяльності, спрямованої на регулювання і вирішення спорів між загальними і приватними інтересами, вимоги, що пред'являються державою і суспільством до лікарів і споживачів медичних послуг. Оскільки суспільство не може повністю задовольнити інтереси і потреби всіх соціальних груп, що займають в ньому різні соціально-економічні

та політичні позиції, дежава виступає в якості правового і правового інституту, який повинен вирішувати соціальні конфлікти і управляти ними на основі законів і встановлених правових норм [29].

З точки зору конфліктно-орієнтованого підходу ми розглядаємо відносини державного управління в галузі мистецтва через призму потреби суспільства гармонізувати відносини окремих громадян, груп громадян, інститутів громадянського суспільства і державних установ. Тим часом можуть бути серйозні суперечності, відмінності і конфлікти в підходах і інтерпретаціях, наприклад, в декомунізації.

Підходи, засновані на діяльності, дуже поширені в сучасному дискурсі державного управління. Ключовою характеристикою людської діяльності (в тому числі державної служби) є ясність мети, отже, свідоме формування і практичне досягнення мети, тобто оновлений підхід до реальної життєдіяльності – це соціальне, державне регулювання, сфера суспільної діяльності, соціальна програма з урахуванням точності категоризації мети, мотиви, стратегії, програми, ресурси, інструменти, методи, поведінка його структура, включаючи формати і результати. Це означає, що адміністрація і т.д. він заснований на істині. Він створювався і функціонував виключно для активної діяльності своїх підданих. Це повною мірою відноситься до вивчення сфери мистецтва, оскільки без особистої діяльності споживачів таких послуг та інших питань взаємодії в цій сфері індустрія художньої практики в нашій країні не створювалася і, як правило, не розвивалася. Таким чином, на основі діяльнісного підходу вивчення відносин державного управління в області прикладного мистецтва розглядається як побудова і вдосконалення алгоритмів запуску процесів в цій області, а також встановлення ефективної співпраці всіх суб'єктів.

Проблема вивчення різних моделей взаємодії у відносинах державного управління у сфері художньої практики на сучасному етапі, на наш погляд, вимагає застосування порівняльного підходу. Порівняльний аналіз, як правило, є описом та описом подібностей та відмінностей (переважно відмінностей) в

умовах або результатах розвитку соціальних одиниць, як правило, регіонів, країн, суспільств та культур. За словами Смелцера, його обмеження виникає лише тоді, коли є відмінності, які неможливо порівняти безпосередньо. Він вказує, що соціально-економічна наука базується на відмінностях між людьми та декомунізацією соціальних структур. Метод порівняння заснований на порівнянні, яке пронизує весь процес пізнання, від його нижчої форми до його вищої форми. Відносно важливо не будувати відносини, а дізнаватися їх на основі порівняння. Тобто порівняльний аналіз в контексті нашого дослідження включає декомунізацію різних компонентів структури ієрархічних, інфраструктурних і правових компонентів адміністративних відносин в області художньої практики з метою встановлення між ними спільних і конкретних подібностей і відмінностей. Незважаючи на наявність певної свободи у виборі параметрів для порівняння, порівняльний аналіз завжди ґрунтується на наступних принципах: порівнянність явищ, інститутів та інститутів; відповідність різних рівнів, форм і типів елементів порівнюваної системи.; Беручи до уваги історичні, національні, економічні, соціально-політичні та інші обставини, в яких відбувалися і діяли порівнювані явища і процеси.Визначте не тільки загальні риси та характеристики, але й характеристики.Порівнюйте процеси і явища не тільки в статистиці, але і в динаміці. На нашу думку, ці принципи також мають відношення до вивчення відносин державного управління в області художньої практики.

Оскільки методології та діяльність взаємопов'язані, давайте розглянемо основний підхід, щоб зрозуміти останній. Тому в філософському тлумачному словнику діяльність трактується як конкретна людська форма позитивного ставлення до навколишнього світу, змістом якої є цілеспрямовані зміни і зміни.Будь-яка діяльність включає в себе цілі, засоби, результати і процес діяльності, відповідно, і неодмінним атрибутом діяльності є її свідомість. Основою діяльності є свідомо сформульована мета, але основа мети знаходиться за межами діяльності, в межах людських мотивів, ідеалів і цінностей. Розвиток сучасної науки і техніки все частіше свідчить про те, що

не тільки діяльність в області мистецтва і моральності, а й наукова і пізнавальна діяльність, в залежності від морального напрямку, його впливу на буття людини, набуває свого змісту в обмеженій мірі. Це також той факт, що сама діяльність залежить від інших соціальних факторів, які займають значно різні місця в різних культурах, як найвищий сенс людського існування або, якщо необхідно, як такого [30].

Відомо, що діяльність людини – це дуже структуроване явище, поєднання пізнання, оцінки та практики. Слід зазначити, що когнітивний аспект полягає в отриманні або використанні знань про об'єкти шляхом застосування когнітивних методів. Що стосується оціночної діяльності, то вона передбачає оцінку сутності, необхідної для усвідомленого дії з об'єктами, за певною шкалою оцінок. Практичний компонент фокусується на практичному перетворенні об'єктів відповідно до наявних знань та оцінки. Дослідники відзначають, що в підході соціальної інженерії до вивчення діяльності є більш докладні розділи, присвячені компонентам пізнання, аналізу, прогнозування, навчання, моделювання, проектування, діагностики, оцінки, контролю, управління, виробництва і споживачів. Оскільки діяльність-це взаємодія суб'єкта та об'єкта, залежно від типу взаємодії можна декомунізувати типи суб'єкт-об'єкт. Нарешті, сам об'єкт накладає значний відбиток на діяльність, оскільки він відрізняється різноманітністю, таким як інституційний, процедурний, інноваційний, відносини, спільноти, цінності, норми, системи, формування і розвиток самої діяльності.

При цьому кожен вид діяльності має свою методологію. Визначивши тип методології в залежності від виду діяльності, дослідники змогли структурувати її у вигляді матричних схем, які можна використовувати для діагностики розробки фактичної методології певного виду діяльності. Водночас дослідники зазначають, що сьогодні існує широкий перелік заходів, які, на їхню думку, недостатньо забезпечені методично. З них вони в першу чергу орієнтовані на аналітичну діяльність, діагностику та проектування. Існують серйозні проблеми з формуванням методології цінностей і процесів,

особливо перехідних і критичних. Динаміка соціальних процесів потребує подальшого вдосконалення методології управління в умовах глобалізації.

В. Копійчиков розумів методологію як набір певних теоретичних принципів, логічних прийомів і певних методів вивчення предмета, це показує, що це методологія. Розумійте це як систему певних теорій, принципів, законів та категорій, що відображають процес пізнання.

Беручи до уваги цю позицію і беручи до уваги поточний рівень розвитку цієї теми, методологію можна назвати наступною:

- Система підходів, принципів, методів (методів) наукових досліджень;
- Теорія використання при вивченні реальності публічного права;

У першому сенсі методологія науки розглядається як сукупність когнітивних інструментів (методологічних підходів, принципів, методів тощо).).Як філософська дисципліна для вивчення цього набору інструментів та умов їх продуктивного використання. Це розуміння відображає суть методології науки, але не охоплює тип методологічного дослідження, тому його можна розглядати як вузьке поняття.

У широкому розумінні методологія науки-це філософська дисципліна, присвячена походженню, структурі та функціям наукового знання, його перетворенню в когнітивні інструменти, тобто наукові методи. Як правильно зазначено, змістовна сторона методології відображає виборчу діяльність суб'єкта знання, який відокремлює 1 або інше вчення від усього сукупності знань, визначає його ідеї і принципи і, таким чином, становить основу конкретної наукової теорії, її предмета і пов'язаних з нею методів.

Формальний аспект методології наукової діяльності проявляється в апологетичній діяльності пізнання, тобто нова наукова теорія після своєї появи повинна «захищатися» і доводити істинність і переваги перед іншими теоріями. Як правило, це робиться шляхом пошуку доказів, що підтверджують їх висновки, і створення на їх основі нових наукових знань. Отже, теорію можна розглядати як систему знань і відправну точку для наукової діяльності.

Варто відзначити, що сучасні методології уникають переоцінки або абсолютизації будь-яких методологічних програм, які виконувалися в минулому. Багато дослідників продемонстрували методологічний плюралізм (тобто різні методологічні підходи). У сучасній науці склалося поняття багаторівневої методологічної теорії.

Розробка методології є одним з аспектів загального когнітивного розвитку спочатку ця методологія базувалася на знаннях, встановлених геометрією як наукою, включаючи нормативні вказівки щодо вивчення реального світу. Пізніше методологія послужила набором правил для вивчення Всесвіту і була перенесена в область філософії. Платон і Аристотель розглядали методологію як логічну універсальну систему, реальний засіб пізнання. Довгий час проблема методології не займала належного місця в науці через механістичного або релігійного характеру певних поглядів на світ. Слід також додати, що загальна методологія буквально розглядається тільки як навчання методам діяльності (методам і «логотипам» – навчання). Розуміння цієї методології обмежило його предмет аналізом методів.

Класична в той час схема психологічної діяльності розвивалася наступним чином: мета–мотивація–метод – результат. Цілі ставилися перед людьми «ззовні»: школярами вчителями, начальством і робітниками на наступних заводах. Мотивація була «нав'язана» сторонній людині або їй довелося створити її для себе (наприклад, мотивація заробляти гроші, щоб прогодувати себе і свою сім'ю). Таким чином, для більшості людей, для творчості, існував лише один спосіб, яким їх сила могла вільно проявлятися: метод синонімів. Звідси і нинішнє вузьке розуміння методології [31].

Отже, необхідно визначити походження терміна «методологія».

Методологія (від грецького methodos – шлях дослідження і пізнання; logo – освіта) використовується в процесі наукових знань і практичної діяльності для досягнення різних цілей, отримання реальних знань.

Стверджується також, що методологія-це розділ мислення про теоретичні знання, сутність, форму, право, процедури та умови, пов'язані із

застосуванням підходів, методів, прийомів, прийомів і процедур у процесі наукового пізнання та практичної діяльності.

Ця методологія охоплює 3 підсистеми:

1) методологія науки (вчення про систему методів організації та застосування наукових знань, а також побудова системи наукових знань):

- Має значення;

- Офіційний;

2) методологія наукового дослідження (система методів наукового дослідження конкретного об'єкта):

- Філософія;

- Загальна наука;

- Приватна наука;

3) методологія практичної діяльності (система методів організації та проведення практичної діяльності):

- Практичний в цілому;

- Деякі практичні речі. Серед найбільш важливих цілісних методологій, сформованих в процесі історичного розвитку, наступні:

1. Консервативна методологія-як видно, вона була створена раніше всіх інших різновидів. Основна увага приділяється захисту і зміцненню держави.

2. Утопічна методологія-заснована на ідеї ідеальної держави і реальній практиці. У той же час будь-які жертви дозволені для перемоги цієї ідеальної держави.

3. Еклектична методологія-методологічні запозичення та інші види діяльності людини, такі як виробництво та торгівля.

4. Діалектична методологія – відстоює ідею розвитку держави: виникнення, становлення і зникнення.

5. Раціоналістична методологія-передбачає всебічну раціоналізацію держави і його управління.

6. Позитивістська методологія-передбачає зосередження уваги на операційних і практичних наслідках управлінської діяльності.

7. Модерністська методологія-розглядає державу і управління як явище, яке постійно повторюється.

8. Системна методологія заснована на концепції держави і системи управління.

9. Кібернетична методологія-фокусується на оцінці уряду з формальної точки зору шляхом застосування кількісних моделей, заснованих на кібернетичній науці.

10. Постмодерністська методологія-побудована на основі основних постулатів постмодерністської філософії, що заперечує традиції модернізму, закладені Декартом, Спінозою, Кантом, Гегелем і Марксом в європейських методологічних традиціях. Ця методологія заснована на дискурсі влади та ідеї її демонтажу. Ми говоримо про радикальне переосмислення та зміну уряду, звільняючи його від логістичних та нелюдських речей Європи. Постмодернізм спирається на такі фактори формування держави, як «державне мислення», «колективний страх». Віддайте перевагу процесу самоорганізації, спонтанному виникненню неминучих катастрофічних змін, зосередьтеся на синергетичних процесах, відмовтеся від узгодженості.

Теоретичні уявлення про методологію публічного управління

Вибір своєчасної, точної і об'єктивної методології управління в сучасному розвитку держави має головне завдання як в роботі вчених, так і в практичній діяльності органів адміністративного та місцевого самоврядування, створенні моделей розвитку адміністративних явищ і процесів у розвитку і прогнозуванні адміністративного та місцевого самоврядування. Адміністративні та адміністративні відносини в рамках адміністративної системи і в загальній системі суспільних відносин [32].

Методологічний аспект вивчення таких явищ, як управління за своїм змістом, включає в себе гносеологічний, тобто використання теоретичних і когнітивних знань на різних рівнях.

Як відомо, методологічне знання (на відміну від так званої онтології) – це знання принципів, методів, інших засобів дослідження, знання об'єкта

дослідження. Різниця між методологічним (епістемологічним) і онтологічним знанням є умовною, оскільки немає онтології, тобто є знання явищ і процесів, які існують безпосередньо поза епістемологією, і навпаки. Розробка методологічних аспектів є найбільш важливою для всієї науки, оскільки не тільки знання, а й спосіб його отримання повинні бути точними і раціональними. Цей тип розвитку дуже складний, охоплює широкий спектр проблем і вимагає значних наукових знань, концептуальної та термінологічної культури, широких узагальнень та дисципліни мислення.

Загальновизнаним є наявність великої частки правової інформації в змісті категорії «адміністративна». У той же час необхідно враховувати особливості умов, в яких народилася ця теорія. Хоча це було в формальних рамках юридичної науки, насправді це сталося під сильним впливом науки управління, яка, як згадувалося раніше, складається з ряду наук управління. Серед них найбільший вплив на формування теорії державного і дека спостерігалося з боку так званої теорії соціального управління. І, звичайно, він точно відображає рівень наукового узагальнення, при якому розумно застосовувати «широку» інтерпретацію керівництва, близьку до змісту керівництва [33].

Якісні зміни, що відбуваються в українському суспільстві в даний час у зв'язку із здійсненням державно-правових і суспільних реформ, неможливі без методологічної підтримки та обґрунтування діяльності влади, процесу прийняття законів і підготовки підзаконних нормативних правових актів, управлінських рішень, затвердження державно-правової діяльності, заснованої на визнанні пріоритетної ідеї забезпечення суспільного блага, включення соціальних благ у відносини уряду і громадян створення заходів, спрямованих на їх усунення.

Сучасний період розвитку адміністративної науки характеризується не тільки переосмисленням існуючих уявлень про взаємозв'язок різних суб'єктів в системі здійснення державної і суспільної влади, а й створенням ряду нових концепцій ефективного розвитку цієї суспільної діяльності.

Соціальні перетворення та демократичні процеси останнього десятиліття у всіх сферах суспільного життя України, як на макрорівні організації всіх суспільних сил в державі, так і на макрорівні таких відносин, сприяють уніфікації різних відносин державного управління (всередині конкретного державного органу або його структурних підрозділів). Відповідна управлінська ситуація стає приводом для оновлення методологічного підходу до визначення сутності, змісту, процесів і явищ державного управління, формування системи наукових поглядів і цінностей з цих адміністративних сфер.

Водночас науковий супровід таких процесів має особливе значення і потребує додаткових наукових досліджень у цій галузі знань.

Систематичні проблеми російської теорії управління вказують на наявність криз у суспільній сфері суспільних відносин, особливо у відносинах управління владою. Проведення нових державних реформ, постійні зміни структури адміністративного апарату і принципова роль політичних факторів у вирішенні державних проблем вимагають рішучого і компетентного втручання вчених у сферу управління для вирішення наукових завдань адміністрації. Одним із пунктів такого рішення є поступовий перехід від «однини» в теорії та методології до реального «інклюзивного».

Як згадувалося раніше, методологію слід розуміти як шлях до історичного розвитку менеджменту з точки зору філософського підходу до людського існування. Саме загальні закони людського розвитку сприяють правильному розумінню складності проблем, що вимагають швидкого і оперативного вирішення в адміністративній системі.

Зіставлення категорій, зіставлення явищ і процесів державного управління, розробка наукових концепцій в цілому можуть вивести галузь знань «менеджмент» на новий рівень теоретичного і науково-практичного вирішення багатьох накопичених проблем суспільної сфери. Зокрема, це має стосуватися відносин між учасниками декомунізації суспільства і в рамках певного діапазону відносин державного управління. У зв'язку з цим отримані

знання про такі явища і процеси об'єднуються для створення нової моделі, ефективної і високо структурованої внутрішньої адміністративної моделі XXI століття [34].

Перехід від однієї системи владних відносин до іншої, формування нових структур соціальних відносин у сферах держави і декомунізації все частіше повертають вчених і практиків до пошуку ефективних практичних інструментів впливу на соціальні процеси і явища. Тобто в даному випадку можна стверджувати про декомунізацію необхідності пошуку оптимальної системи методологічних засобів для ефективного і точного опису всіх перерахованих вище об'єктів вивчення в науці управління, але не обмежуючись загальними положеннями про них і їх особливості.

У зв'язку з цим пропонується проаналізувати методи управління.

Методологія (гр. Methodike) – це набір методів і прийомів, які використовуються для виконання будь-якої роботи. Методологія дослідження – це система правил використання методів, прийомів і операцій. У наукових дослідженнях часто використовуються методи критичного аналізу науково-методологічної літератури і практичного досвіду, в залежності від рівня методології і технології дослідження. Такі методи, як спостереження, розмова, запитання, оцінка, моделювання, аналіз вмісту та есе широко використовуються в подальших дослідженнях. Вибір конкретного методу дослідження визначається характером фактичного матеріалу, умовами і цілями конкретного дослідження. Метод являє собою впорядковану систему, в якій визначається конкретний етап дослідження, теоретичні і фактичні матеріали, а також їх розташування відповідно до використанням технологій і операцій. В одній і тій же науковій галузі можуть існувати різні технології (набір методів), які постійно вдосконалюються в ході наукової роботи [35].

Дуже часто виділяють основні типи методів по 2 критеріям: призначення і застосування. Відповідно до перших характеристик, основні методи, що використовуються для збору інформації, вивчення, спостереження та дослідження джерел інформації тощо. З метою обробки і аналізу отриманих

даних використовуються вторинні методи – кількісний і якісний аналіз даних, їх систематизація, масштабування та інше. Третій тип – це методи перевірки, які дозволяють перевірити отримані результати. Крім того, вони зводяться до кількісного та якісного аналізу даних на основі вимірювання кореляції фіксованих та змінних факторів. На основі методу практики розрізняють логіко-аналітичний, наочний і експериментальний методи. Перший включає в себе різні традиційні методи дедукції і індукції на початковому етапі аналізу. Вони доповнюють один одного і можуть використовуватися в цілях перевірки – для перевірки правильності гіпотез і висновків.

Експериментальні ігрові методи працюють у певних ситуаціях і безпосередньо пов'язані з реальними об'єктами, призначеними для прогнозування результатів. Вони стосуються всього розділу математики – «теорії ігор»: з їх допомогою вивчається стан політичних, економічних і військових проблем. Вони використовуються в психології («аналіз транзакцій»), соціології («управління враженнями», «соціальна інженерія») і нетрадиційних методах навчання. З точки зору застосування в гуманітарних науках доцільно застосовувати математичні методи.

Математичний аппарат теорії ймовірностей дозволяє вивчати масові явища в соціології та лінгвістиці. Математичні методи відіграють важливу роль в обробці та моделюванні статистичних даних. Однак необхідно враховувати відмінності в природі об'єктів та категорії гуманітарних, природничих і математичних наук. Проблема полягає у визначенні конкретної гуманітарної галузі, в якій застосування математичних методів дає результати. Існують теоретичні та емпіричні методи дослідження.

Поширення цього методу завжди умовно, оскільки з розвитком знань науковий метод може переходити з однієї категорії в іншу.

Для вивчення державного управління інструменти системного підходу є важливою складовою загальної методологічної бази і сприяють більш глибокому розумінню структурно-функціонального змісту управлінських явищ, їх багатогранного взаємозв'язку один з одним і з навколишнім

соціальним середовищем, поведінки різних системоутворюючих факторів, їх структурно-функціонального змісту.

Існування та розвиток. Це має велике значення, перш за все, для правової роботи адміністрації, оскільки в юридичній науці філософське розуміння державних явищ і процесів вивчено мало. Юридична наука є одним з найбільш сприйманих кібернетичних принципів, підходів і методів у порівнянні з іншими соціальними науками.

Когнітивні переваги систематичного підходу не означають, що в будь-якому випадку справедливо розглядати кожне управління з систематичної точки зору. Без чіткого дослідницького наміру його успіху сприяє систематичне застосування думок, але сам по собі такий підхід не дає нічого цінного. На жаль, це не завжди враховується в державних дослідженнях. Іноді їх «систематичне насичення» зводиться тільки до викладу систематичних принципів і термінів. Крім того, недостатній «коефіцієнт ефективності» системного підходу в державних дослідженнях в даний час не обумовлений його поганим загальним науковим розвитком. З одного боку, виявився певний розрив між добре розробленою методологією системного підходу як складової частини загальної методологічної бази адміністративних досліджень і з іншого боку, рівнем використання їх можливостей при вирішенні конкретних науково-дослідних завдань. Зокрема, це посилюється тим фактом, що існують випадки механістичного застосування категорії систем до правових явищ і процесів досліджуваної держави. Розглядаючи особливості системного підходу, слід зазначити, що правильне застосування системного підходу вимагає створення спеціального концептуального апарату, що забезпечує перехід від загальних методологічних принципів до конкретних проблем у відповідній галузі знань [36].

Основна мета системного підходу – не тільки проаналізувати кілька систем, але й точно визначити їх як системи відповідно до їх завдань. Різні системи можуть бути змодельовані. Наприклад, аппарат управління

складається з системи органів, системи працівників (посадових осіб), системи функцій, системи повноважень тощо.

Така категорія, як організована форма пізнання, несе найбільш важливе методологічне навантаження.

Управлінська робота може бути систематичною, структурною та функціональною, синергетичною, відносною і т.д. це може бути досягнуто за допомогою ряду інших, переважно загальних технічних підходів. Методологію індивідуальної науки розділяютьна ряд методів психології (самоаналіз, психоаналіз, реалізація тощо). Також виправдано використовувати його як приклад. Особливість філософського ставлення до практичних проблем полягає в можливості проникнути в суть, знайти головну рушійну силу змін, визначити необхідну лінію розвитку і скорегувати цю лінію суб'єкта. Способи прийти до філософських висновків – це рефлексії (буквально повернення назад) – визнання кінцевої основи існування і культури, постійне духовне посередництво з різних питань, декомунізація багатьох думок, пошук оптимального поєднання альтернатив, пошук компромісного рішення. Бачення та стратегічні очікування. Таким чином, посередництво, кореляція, обгрунтованість, важливість і баланс (список характеристик можна продовжити) є ознаками філософського мислення, які дозволяють нам зрозуміти глибину, повноту і простоту, необхідні для складних (включаючи управлінські) процесів.

Аналіз сучасних технологій та практик в публічному управлінні

Аналіз сучасних технологій та практик у публічному управлінні України демонструє суттєвий прорив завдяки впровадженню цифрових рішень та нових управлінських підходів. Одним із головних технологічних досягнень є розвиток платформи «Дія», яка стала ядром цифрового уряду України. Ця платформа забезпечує не тільки електронні послуги для громадян (отримання документів, реєстрація підприємств, сплата податків), але й інтеграцію між різними державними установами, що дозволяє значно зменшити бюрократичні бар'єри. Унікальність цього рішення полягає у можливості громадян

взаємодіяти з державою повністю дистанційно, без потреби фізично відвідувати установи.

Цифровізація також проявляється в автоматизації процесів державного управління. Впровадження електронного документообігу суттєво скорочує час на обробку та ухвалення рішень. Більшість урядових організацій використовують системи електронного документообігу, що дозволяє не тільки швидше обмінюватися інформацією, але й вести повний облік процесу прийняття рішень, що підвищує прозорість і знижує ризики корупції. Це також дозволяє уникнути дублювання даних і підвищує ефективність міжвідомчої взаємодії.

Окрім цього, використання аналітики великих даних (Big Data) стає важливою складовою ухвалення рішень в публічному управлінні. Великі обсяги даних, зібрані через різні державні сервіси, дозволяють державним органам краще розуміти поведінку громадян, оцінювати соціально-економічні тенденції та прогнозувати розвиток різних секторів економіки. Наприклад, Міністерство фінансів України використовує аналітику для оптимізації бюджетного планування, відстежуючи фінансові потоки й ефективність витрат на державні програми.

Ще одним нововведенням є система Prozorro — електронна система публічних закупівель, яка стала моделлю прозорості для інших країн. Prozorro дозволяє проводити закупівлі державними структурами через відкритий онлайн-майданчик, де всі процеси відбуваються публічно, що мінімізує корупційні ризики. Це дає змогу бізнесу і громадськості контролювати державні витрати, а також забезпечує конкуренцію між постачальниками товарів і послуг.

Практики громадської участі в управлінні також набувають широкого розвитку. Використання електронних петицій та платформ для громадських консультацій стало важливим інструментом взаємодії між урядом та громадянами. Наприклад, платформа «Електронні петиції» дозволяє громадянам подавати пропозиції чи скарги, які, після набору певної кількості

підписів, зобов'язують уряд реагувати. Це створює більш прозору та підзвітну систему управління, де громадяни можуть реально впливати на державну політику.

В умовах війни з росією Україна також активно використовує технології для кризового управління та безпеки. Створено системи сповіщення населення через мобільні додатки і SMS, що допомагають оперативно реагувати на загрози. Технології штучного інтелекту використовуються для моніторингу ризиків і аналізу великих обсягів інформації, пов'язаної з військовими та гуманітарними викликами.

Інноваційною практикою є використання інструментів блокчейн у сфері реєстрації майнових прав і фінансових операцій. Це забезпечує вищий рівень безпеки й прозорості, адже записи, внесені у блокчейн, неможливо змінити або видалити, що мінімізує можливість фальсифікацій чи шахрайства. Такий підхід особливо важливий для публічної сфери, де збереження достовірності даних має ключове значення.

Сучасні технології та практики публічного управління в Україні не лише змінюють спосіб взаємодії держави з громадянами, але й підвищують ефективність, прозорість і підзвітність державного апарату, створюючи передумови для подальшого розвитку цифрового суспільства.

Діяльність підприємств ґрунтується на чинному законодавстві, установчому договорі між засновниками щодо створення підприємства та його статуті.

Ефективно організована система матеріально-технічного забезпечення забезпечує постійне постачання підприємства різноманітними матеріальними ресурсами, що є важливою складовою наукового підходу до організації виробництва.

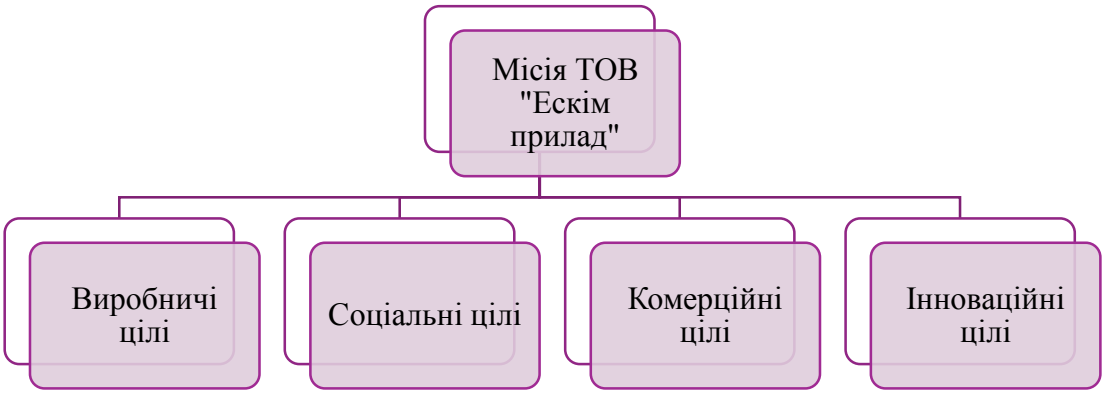


Рис. 3.1 Місія ТОВ «Ескім-прилад»

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Розглянемо наявну систему цільових об'єктів. Серед соціальних цілей важливе створення умов праці, що сприяють продуктивності та мотивації працівників через ефективну систему оплати праці, регулярну та своєчасну виплату заробітної плати, відповідальне ставлення до споживачів, контроль якості й безпеки продукції.

У сфері інноваційної діяльності метою є впровадження нового високоефективного обладнання для досягнення модернізації. Проте розвиток інноваційних цілей обмежений, оскільки керівництво бізнесу характеризується певною неохайністю в інвестуванні у новшавники, що може пояснюватися негативним впливом загальноекономічної кризи, що поглибилася через пандемію та карантинні заходи.

Комерційні цілі включають збільшення обсягу реалізації продукції, налагодження ефективних взаємин з постачальниками та здійснення оптимального вибору, розроблення обґрунтованої товарної, цінової та збутової політики, створення умов для підвищення економічної конкурентоспроможності [38].

Організаційна структура підприємства визначається складом управлінь, служб і відділів, їх системною організацією, характером підпорядкування та

взаємодії між собою та вищими органами управління, а також комплексом координаційних та інформаційних зв'язків.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між компонентами організації та координації діяльності цих компонентів для досягнення поставлених цілей. Всередині організаційної структури реалізуються всі управлінські процеси та функції, що забезпечують виробництво продукції, в яких беруть участь менеджери й працюючий персонал різних рівнів, категорій і спеціалізованих професій.

У практиці управління використання схеми організаційної структури допомагає краще зрозуміти формальну ієрархію організації, включаючи процеси, обов'язки та структури звітності. Організаційна структура подана наступним чином (див. рис. 3.2).

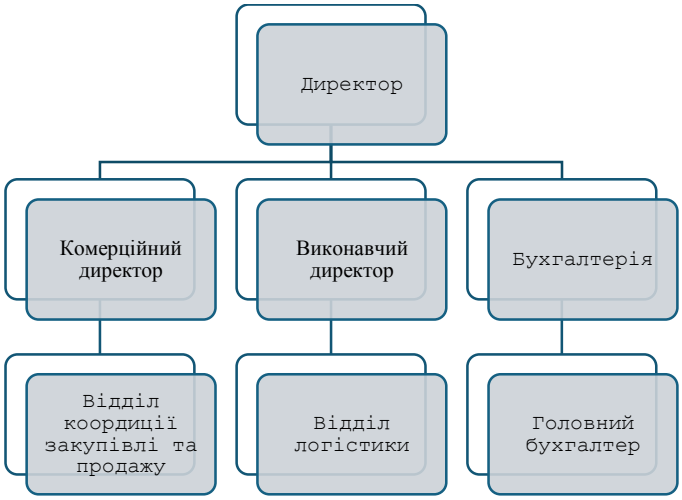


Рис. 3.2 Організаційна структура підприємства ТОВ «Ексім-Прилад»

Джерело: сформовано автором на основі [9].

Директор-керує діяльністю підприємства відповідно до Статуту, виконує договірні зобов'язання, контролює якість виконуваних підприємством робіт і продукції, що випускається, організовує роботу і ефективну взаємодію з усіма структурними підрозділами, цехами і виробничими підрозділами, підвищує ефективність роботи підприємства, збільшує обсяги продажів, збільшує обсяги продажів та прибуток, якість і конкурентоспроможність продукції, що продається [39].

Комерційний директор – це працівник підприємства, який постійно керує організацією в значній мірі та керує відповідними матеріалами, робочою силою та фінансовими ресурсами в межах своїх повноважень.

Комерційний директор є одним із заступників генерального директора компанії.

Виконавчий директор – це один з керівників підприємств, компаній і корпорацій, який займається закупівлею товарів, необхідних для виробничих та інших цілей, а також реалізацією виробленої продукції. Генеральний менеджер зазвичай працює в компанії повний робочий день. Він виконує певні функції в управлінні компанією, такі як виробництво, фінанси та людські ресурси.

Бухгалтерський облік є самостійною структурною одиницею управлінського апарату підприємства і підпорядковується безпосередньо керівникам підприємства. Бухгалтерія тісно співпрацює з іншими підрозділами підприємства, отримує необхідні документи для бухгалтерського обліку та управління, надає бухгалтерську та економічну інформацію. Головний бухгалтер забезпечує організацію збору і обробки бухгалтерської інформації, систематизацію бухгалтерських записів, ведення бухгалтерської документації, її ведення і передачу в архів з плином часу.

Координуються призначення, звільнення і передача не тільки бухгалтерського персоналу, а й фінансово відповідальних осіб.

Основними видами діяльності логістичного відділу являється:

- Створення оптимальних маршрутів руху товарів. Йдеться про поставки та доставку. Ці операції повинні займати якомога менше часу і призводити до максимального використання ресурсів і економії коштів;
- Забезпечення безпеки вантажу. У цьому випадку найбільш безпечним є вибір маршруту.

Компанія веде бухгалтерський облік відповідно до складної форми, встановленої для підприємства законом про бухгалтерський облік (нормами).

Для оцінки ефективності діяльності компанії необхідно проаналізувати основні показники діяльності компанії у період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 3.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ексім Прилад» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	361 582	350 919	543 068	361 582	150,19
Собівартість реалізованої продукції	334 425	320 950	503 239	334 425	150,48
Адміністративні витрати	15 566	13 041	15 619	15 566	100,34
Витрати на збут	36 851	29 164	40 452	36 851	109,77
Повні витрати на виробництво продукції	386842	363155	559310	386 842	144,58
Фінансовий результат (прибуток)	32 342	23158	28303	-4 039	87,51
Прибуток чистий	17 133	5897	12173	-4 960	71,05
Витрати на1 грн. чистого доходу від реалізації	87,44	88,58	89,54	2,01	102,40
Рентабельність діяльності[3]	6,78	6,97	6,99	0,23	103,40
Рентабельність продукції[3]	13,45	11,57	15,01	1,56	111,60

Примітка:

Складений відповідно до ОКТ б. до кінця року.

Розрахунок показника був проведений автором.

Він заснований на таблиці 2.2.

Можна зробити наступні висновки: чистий прибуток за аналізований період збільшився на 361582 тис. грн, або на 150,19%.

Ця тенденція позитивна в роботі компанії і свідчить про те, що компанія отримує досить стабільний чистий прибуток. Таким чином, вартість продажів збільшилася на 334,425 тис. грн, або на 150,48%. Адміністративні витрати

також збільшилися на 15,566 тис. грн, або на 100,34%, у період з 2020 по 2022 рік.

Давайте намалюємо це на діаграмі.

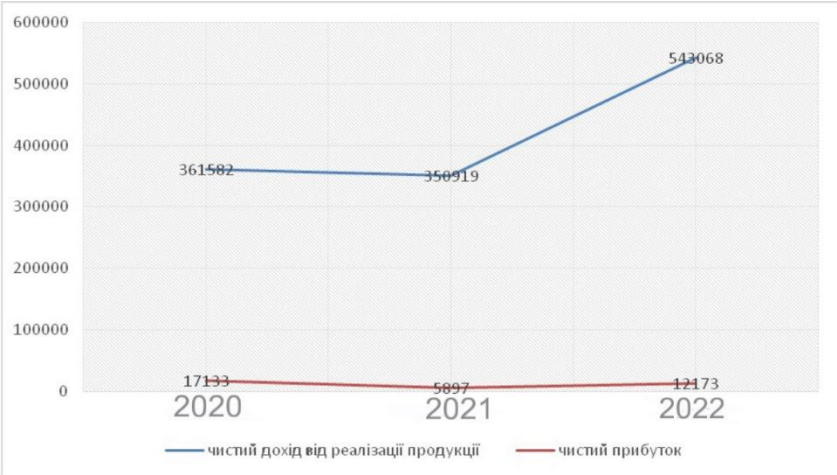


Рис. 3.3 Динаміка чистого прибутку та чистого доходу від реалізації продукції

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Таким чином, при аналізі рис. 3.3 можна помітити, що чистий дохід у 2020 році спостерігався на спадну тенденцію, але у 2021 році підприємство активно збільшувало обсяги продукції, що призвело до зростання цього показника. Щодо чистого прибутку, варто зазначити, що у 2020 році він скоротився до 5897 тис. грн, проте в 2021 році зріс до 12173 тис. грн.

Показники	**Роки**			**Відхилення 2022 р. від**	
	2020	**2021**	**2022**	**2020 р.**	**2021 р.**
Рентабельність активів	0,87	0,89	0,92	0,05	105,48
Рентабельність оборотних активів	0,17	0,14	0,12	-0,05	70,58
Рентабельність інвестицій	0,42	0,41	0,47	0,05	111,91
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,22	0,17	-0,8	68,0
Рентабельність реалізації	1,17	1,24	1,28	0,11	109,58
Рентабельність витрат	1,77	1,79	1,84	0,07	103,95

Таблиця 1.3. Показник рентабельності підприємства ТОВ «Ексім-Прилад» 2020-2022 рр.

Давайте розглянемо показники рентабельності активів та власного капіталу на рис. 3.4.

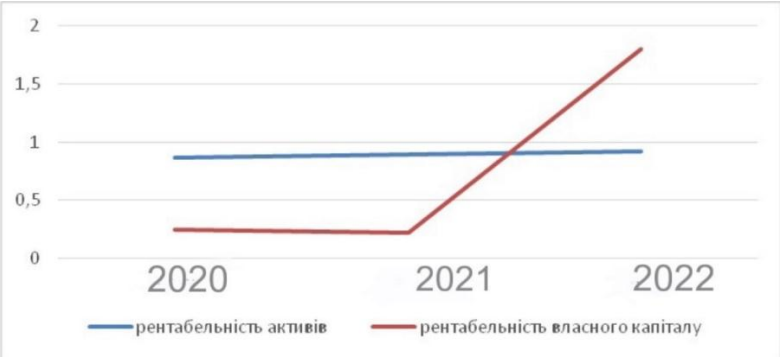


Рис. 3.4 Динаміка коефіцієнтів рентабельності активів та власного капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Таким чином, у 2022 році ми побачимо значне зростання порівняно з 2021 роком. Це говорить про те, що ТОВ «ЕКСІМ-прібор» добре працює з прибутковістю активів, і чим вище цей показник, тим ефективніше весь процес управління. Що стосується рентабельності власного капіталу, очевидно, що перевага надається більш високому коефіцієнту, оскільки він вказує на відносне збільшення чистого прибутку, що генерується тим самим капіталом. Стійка тенденція до підвищення рентабельності власного капіталу означає, що здатність компанії повертати прибуток своїм власникам зростає, але ми не можемо спостерігати цю тенденцію, оскільки рентабельність власного капіталу має тенденцію до зниження в 2021 році [40].

3.2. Формування лідерства та керівного апарату в публічному управлінні

Лідерство та керівництво у публічному управлінні України відіграють ключову роль у трансформаційних процесах, особливо в умовах поточної війни та викликів, пов'язаних з реформами. Ефективне лідерство полягає у здатності урядових керівників не лише формулювати стратегічні цілі, але й втілювати їх у життя через прозорі управлінські рішення та залучення громадськості до процесів управління.

Однією з ключових характеристик українського лідерства є перехід від традиційної авторитарної моделі управління до більш демократичного і горизонтального стилю. Це означає, що сучасні лідери, зокрема на рівні уряду та місцевих громад, зосереджуються на формуванні довіри, співпраці та відкритій комунікації з громадянами. Цей підхід значною мірою базується на принципах відкритого уряду, де лідери сприяють прозорості й підзвітності, активно залучаючи громадськість до прийняття рішень.

Зокрема, під час пандемії COVID-19, а пізніше у контексті війни, українські урядовці продемонстрували приклади кризового лідерства. Наприклад, ключові фігури, як-от міністр охорони здоров'я чи представники місцевої влади, змогли швидко реагувати на виклики, впроваджуючи заходи з охорони здоров'я та соціальної підтримки. Військовий конфлікт на сході країни, а згодом і повномасштабна війна, яку розв’язала російська федерація, також вимагав від лідерів у публічному управлінні здатності до швидкої мобілізації ресурсів, ухвалення оперативних рішень та стратегічного планування у надзвичайних умовах. Президент України Володимир Зеленський демонструє на глобальному рівні приклад кризового лідерства, де ключовими елементами стали відкрита комунікація, постійний контакт із суспільством та міжнародною спільнотою.

Окрім кризового управління, важливим аспектом сучасного лідерства є розвиток керівництва на основі результатів (Performance-based leadership). Це підхід, за якого лідери в публічному управлінні не просто формулюють цілі, але й створюють механізми моніторингу і оцінки ефективності, аби бути

впевненими в досягненні кінцевих результатів. Наприклад, мери міст, такі як Андрій Садовий у Львові чи Віталій Кличко в Києві, активно впроваджують проєкти інфраструктурних змін, де чітко відслідковуються результати й ефективність використання бюджетних коштів.

З іншого боку, лідерство в українському публічному управлінні також означає ефективне управління людьми. В сучасних умовах це включає модернізацію кадрової політики. Нове покоління керівників має бути здатне працювати в умовах децентралізації, швидких змін і високої конкуренції. Так, програми підготовки лідерів у рамках реформи державної служби в Україні спрямовані на підвищення компетентностей керівників, включаючи навички стратегічного мислення, комунікації та антикризового управління. Інституції на кшталт Національної академії державного управління відіграють тут важливу роль, надаючи сучасну освіту і підготовку.

Інноваційний елемент сучасного лідерства – цифрове лідерство. Це стиль управління, який базується на активному використанні цифрових технологій для модернізації державного апарату і підвищення його прозорості та доступності для громадян. Лідери, такі як Михайло Федоров, віцепрем'єр з цифрової трансформації, стали символами нової епохи, де управлінці використовують цифрові платформи для пришвидшення надання державних послуг і покращення комунікації з громадянами.

Насамкінець, варто відзначити важливість етичного лідерства, яке сьогодні є критично важливим для українського суспільства. Українські лідери повинні демонструвати прозорість, підзвітність та дотримання високих етичних стандартів, що особливо актуально в умовах боротьби з корупцією. Лідери, які не лише ухвалюють рішення, але й беруть на себе відповідальність за наслідки, підвищують довіру до публічних інституцій, що є основою для сталого розвитку держави.

Завдання та цілі персонального лідерства

Загалом, особисте лідерство зосереджується на 2 завданнях: зміцненні особистих навичок, компетенцій та компетенцій менеджерів усіх рівнів,

зміцненні виконавчих навичок, якості та змісті послуг, що надаються організацією. Взаємозв'язок і узгодженість між цими 2 концепціями залежить від конкретних цілей цільової групи, конкретної установи та основних завдань, що виконуються модернізацією в установі.

Дослідження показують, що розвиток сильних особистих лідерських навичок може допомогти лідерам інтегрувати управління та лідерство, мотивувати персонал та створити сприятливе професійне робоче середовище та організацію.

Розвитку особистого лідерства сприяє наступне:

- Зміцнення здатності працювати краще;
- Підвищення ефективності і продуктивності, а також посилення концентрації в своїй професійній діяльності за рахунок чіткого визначення їх місця розташування, цілей, місій і цінностей;
- Впевнений прогрес у досягненні запланованих цілей, бачень і прагнень.

Побудова особистого лідерства передує побудові організаційного лідерства. Таким чином, аналіз лідером своїх планів і дій з особистісного зростання і щоденний розвиток особистого лідерства ефективно допоможуть тим, хто працює під його керівництвом, розвинути свої лідерські якості. Особисте лідерство в цьому контексті – це здатність і бажання сформувати мислення для визначення певного напрямку та мети.

- Відкриття для себе сили особистих цінностей, цілей і бачень;
- Виявлення сильних сторін особистого лідерства;
- Розвиток розуміння вимог і проблем керівництва;
- Детальне вивчення ролі лідера та його власний підхід до лідерства;
- Розуміння себе, розуміючи особисті переваги;
- Визначення практичних кроків до лідерства;
- Використання результатів на благо організації за допомогою більш ефективного керівництва.

Модель компетенцій лідерства

Модель компетентності відповідно до сучасних принципів розвитку під компетентністю розуміються основні якості людей, які проявляються в стабільній поведінці і мисленні і поширюються на різні спеціалізовані ситуації. Ці основні якості в кінцевому підсумку дозволяють людині успішно вирішувати професійні завдання в своїй сфері діяльності.

Існує 5 основних типів компетенцій:

Основна мотивація;

Психофізіологічні особливості (наприклад, швидкість і тип реакції тощо);

Регулюючі механізми (автори концепції описують цінності, установки, поняття особистості і т.д.);

Оволодійте навичками та здібностями. Залежно від ступеня здатності до навчання в моделі компетенцій 5 груп компетенцій також можуть бути згруповані в 3 «кола».

Рис. 3.5 – Три «кола» моделі компетенцій

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Психофізичні характеристики в основному вроджені і можуть бути змінені в мінімальній мірі за допомогою освітніх процедур (замість того, щоб змінювати психофізіологічні характеристики людини, основна мотивація

також може розвиватися на різних етапах дорослого життя і забезпечувати деяку адаптацію до дорослого життя.

Психофізіологічні особливості та основні мотиви особистості складають ядро системи здібностей особистості, яка в будь-якому випадку є відносно короткостроковою або середньостроковою програмою навчання.

Їх самооцінка, ставлення та цінності змінюються залежно від спеціально організованих програм, особливо освіти (навчання), про що свідчить реалізація програм психологічного навчання та реабілітації, але ці зміни можуть бути досягнуті у відносно довгостроковій перспективі та зі значними витратами. Ця група здібностей утворює так звану» внутрішню оболонку системи здібностей особистості [41].

Основна компетенція та «внутрішня оболонка» разом складають те, що можна охарактеризувати як професійно важливі особисті якості.

Знання та навички в області спеціальності складають «зовнішню оболонку» системи особистих здібностей. Вони можуть бути змінені по максимуму в найкоротші терміни в результаті тренувального процесу.

Декомму декомунізовані автори опублікували 14 глобальних моделей лідерських компетенцій та 11 досліджень ефективної поведінки лідерів та менеджерів у різних країнах між 1995 та 2016 роками та визначили 5 аспектів побудови моделей компетенцій: міжкультурні, міжособистісні, глобальні, зміни та бачення, а також роль лідерів та менеджерів у побудові моделей компетенцій. Були визначені риси особистості та цінності, включаючи етику та відкритість/гнучкість.

Тому визначаються основні компетенції при реалізації керівних посад.

Лідерські якості відносяться до областей лідерства та управління навичками. Вони відображають здатність людини керувати своєю владою, направляти діяльність своїх підлеглих в певному напрямку, підтримувати, залучати і розширювати можливості своїх підлеглих. Крім того, лідерські якості означають, що менеджер має здатність підлеглого зосереджуватися на спільних завданнях, працювати з різними командами, займатися творчою

діяльністю підлеглих, Жовтневим почуттям спільності в організації і формувати команду. Визначення лідерських якостей багатогранно.

Контент-аналіз літератури і досліджень в області молодіжного лідерства, а також робота експертних груп в рамках розробки даного курсу дозволяють розробити сучасну Лідер-програму:

1) мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення цілей, переважання результатів);

2) внутрішнє прагнення до самовдосконалення;

3) творчість;

4) продуктивність;

5) здатність заохочувати, здатність заражати емоційні ідеї

6) управлінські здібності (здатність ставити цілі, прогнозувати, планувати, приймати рішення, надихати та контролювати інших);

7) вміння діяти в неоднозначних ситуаціях, розумно створювати плутанину, зосереджуватися на головному, а не на другорядному, і контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань;

8) як прийняти патріотизм і соціальну відповідальність;

9) знання та навички в конкретних областях (управління державними установами, фінансування, лідерство і тімбілдінг, ділове спілкування, його історія, міжнародний контекст і розвиток).

Вони не є вичерпними, але обов'язковими для сучасного лідера.

Емоційні здібності мають кілька факторів, які важливі для розвитку лідерського потенціалу. По-перше, здатність зароджувати та стимулювати ідеї безпосередньо залежить від ступеня емоційної підтримки. Якщо успішний лідер рухає людьми емоціями і знає, як активно керувати емоціями, оточуючі його люди почнуть пристрасно працювати і проявляти кращі якості. По-друге, це здатність розпізнавати власні почуття та емоції інших людей, керувати своїми внутрішніми почуттями та емоціями у стосунках з іншими. Багато людей з недостатніми емоційними здібностями будуть підкорятися людям з

більш низьким іq. По-третє, це здатність переходити від емпатії до значущої допомоги.

Управлінські здібності – це здатність ставити цілі. Постановка цілей – це вибір і реалізація мети діяльності організації. Передбачається, що стратегічна мета спочатку сформульована, а потім розкладена, а підцілі узгоджуються один з одним. Це мета, яка визначає загальний напрямок, склад і структуру роботи організації. Мета полягає в тому, щоб упорядкувати характер відносин між компонентами, що діють в організації, і декомунізувати їх в єдину систему. Це основа для найбільш важливих стратегічних рішень, що визначають зміст плану. Організаційні цілі поміщаються в певну ієрархію. Загальні цілі вказані для цілей основних структурних підрозділів і для цілей більш дрібних підструктур [42].

Таке «шліфування» цілей відбувається на рівні окремих виконавців, і їх діяльність також повинна мати чіткі цілі. Цілі індивідуальної діяльності кожного виконавця збігаються з цілями більш високого рівня і підкоряються їм ієрархічно. Навички постановки цілей важливі на будь-якому етапі діяльності організації. Він починається зі стратегічної мети і закінчується реалізацією проекту, особливо розробкою великої кількості дій та веб-сайтів.

Управлінські здібності - це здатність передбачати та приймати рішення. Наступна ключова компетенція керівництва – передбачити. Він забезпечує перехід від стратегії пасивного реагування до стратегії активного оповіщення. Людина не тільки реагує на мінливі зовнішні обставини, але і починає готуватися до них і розробляє заходи щодо запобігання найбільш негативних з них. Прогнозування-це основний спосіб перетворити стратегію пасивного управління в стратегію активного управління.

Основна мета прогнозування – результат розвитку зовнішнього середовища і її взаємодії з нею. Сьогодні людство живе в швидко мінливому світі, в якому трансформуються звички і підходи, продукти і технології, політичні концепції і цілі, а також соціальні системи. Зовнішнє середовище-складна, рухлива і неоднозначна система. На його розвиток та взаємодію з

організацією впливають багато факторів (прямо чи опосередковано), кожен з яких є змінним, і всі вони якимось чином пов'язані між собою. Тісні відносини, що призводять до зміни всіх інших факторів, принаймні, з невеликою зміною в 1 раз. Відсутність достовірної інформації про кожного з факторів, що впливають часто створює ситуацію невизначеності.

Таким чином, здатність передбачати безпосередньо пов'язана з наступним:

- Систематичне мислення, що враховує різноманітність і взаємний вплив різних факторів;
- Вміння діяти в неоднозначних ситуаціях: розумно створювати плутанину, зосереджуватися на головному, а не на другорядному, і формувати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань.;
- Здатність приймати рішення (з урахуванням невизначеності, складності і динамічності змін в навколишньому середовищі)

Основи державної служби характеризуються набором основних навичок, якими людина повинна володіти та їх розвивати, щоб бути ефективною на державній службі. Комунікативні, професійні та особисті навички (пунктуація/вибір часу, гордість за зовнішність, поведінка, дисципліна, вирішення проблем, співпраця, управління конфліктами).

Основними компетентними навичками керівників державної служби є:

Напрямок результатів – здатність діяти передбачуваним і послідовним чином відповідно до конкретних цілей для досягнення очікуваних результатів, здатність управляти доступними ресурсами з урахуванням потреб і пріоритетів організації.;

Аналітичне мислення – здатність об'єктивно сприймати, аналізувати, представляти інформацію і давати узагальнення з різних джерел; враховувати деталі і тенденції; виявляти проблеми, їх важливість і причинно-наслідковий зв'язок, основа для вироблення довгострокового бачення, координації і послідовності дій;

Управління людськими ресурсами – це здатність менеджера дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами і відповідати за планування персоналу – підбір персоналу, розвиток талантів, задоволення поточних і майбутніх потреб організації;

Ефективна комунікація – здатність ефективно обмінюватися інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, щоб розуміти і підтримувати досягнення організаційних цілей;

Беручи до уваги потреби аудиторії, ви можете швидко та чітко визначити свою точку зору, використовуючи різні форми (письмові та усні) та методи спілкування за різних обставин;

Здатність слухати інших і забезпечувати постійний зворотний зв'язок.

Польський досвід формування лідерства в публічно-управлінській діяльності

Глобалізація, інформатизація та зростання інтелектуального потенціалу створили потребу вдосконалення системи управління, в тому числі й у формуванні нового типу керівників з високим професіоналізмом. У західній науковій думці ведеться обговорення щодо пошуку ефективної моделі публічного управління, що закономірно призвело до звернення до цієї проблеми таких вчених, як Дж. Бостон, А. Залевський, Г. Криніцька, Д. Осбор і Т. Геблер, Д. Шчешчіло і Й. Белдовський, Дж. Хауснер, Е. Хейвуд, а також вітчизняних дослідників, серед яких В. Бережний, А. Береза, О. Воробйова, Я. Дибчинська, Г. Кухарєва, Н. Обушна, І. Шавкун та інші [43].

Аналіз польського досвіду в контексті концепції нового публічного управління також має значення через спільні риси в соціальному, культурному, економічному, освітньому та управлінському розвитку. Формування управлінських кадрів і реформування державного управління в Польщі відображають світові тенденції й можуть мати важливе значення для України.

Економічні та політичні труднощі століття, зміни у всіх сферах соціально-економічного життя спонукали державу шукати більш ефективні

форми правління. Пізніше була популяризована так звана нова концепція державного управління (нове державне управління), на основі якої («дихаюче підприємництво») були використані методи, що використовуються в неурядовому секторі – некомерційні організації та підприємства, корпоративне управління і підвищена гнучкість прийняття рішень – виконання в державному апараті, зменшення його ієрархії, передача повноважень на більш низькі рішення делегування на рівні прийому і створення механізму для зворотних шляхів.

Доктрина базувалася на економічній теорії, що означало перехід від управління, заснованого на суворих процедурах та політичному впливі (так звана бюрократична модель), до управління, заснованого на економічній оцінці ефективності суспільної діяльності та використанні ринкових механізмів (так звана модель управління). Польський дослідник, як зазначає Марчевка-Бартковяк, серед інших причин появи нових концепцій автор також визначає важливість недільного обслуговування внаслідок економічної кризи та очікувань споживачів щодо його якості:

- спроби уповільнити або повернути назад тенденцію зростання персоналу апарату державного управління і надмірну оплату його обслуговування;

- повернення до концепції комерціалізації та субсидій державними органами (підтримка);

- розвиток автоматизації, особливо в області інформаційних технологій та надання державних послуг;

- підвищення рівня декомунізації програм з реалізації реформ та міжурядової координації адміністративної політики.

Концепція нового публічного управління (New Public Menagement) була пов'язана з економічними явищами, які набули особливого значення в кризовий період, зокрема конкуренцією, приватизацією та дерегуляцією. Цей підхід передбачав запозичення методів та принципів управління з приватного

сектору для застосування в секторі публічного управління, зокрема в сфері досягнення цілей та результатів при обмежених витратах.

Нова культура управління, яка виникла внаслідок цього симбіозу, була спрямована на громадянина (споживача). Основна ідея полягала в тому, щоб ставитися до громадян як до клієнтів публічних організацій, які очікують отримати певні управлінські послуги. Основними ознаками цих послуг мала стати їхню якість, оперативність, повнота, адресованість, професіоналізм та зручність для отримувачів.

У зв'язку з цим переосмислюються критерії оцінки якості державного управління: тепер оцінюється не лише ефективність процесу, а й ефективність результату з мінімальними затратами та прибутковістю діяльності державних установ.

Концепція New Public Menagement стимулювала сподівання на можливість побудувати ідеальний тип раціональної держави, де виконавчі органи влади розглядаються як механізм обслуговування громадян-клієнтів, а держава – як ринок надання послуг цим клієнтам. Також передбачалося позбавлення державних службовців привілеїв, зменшення розмірів державного апарату, реорганізація вищого керівництва міністерств для заміни політичних керівників на творчих управлінців, пріоритетним бачилася ринковий і контрактний підхід до управління державними видатками та ставлення до громадян як до клієнтів, яким державний аппарат надає суспільні послуги [44].

Концепцію New Public Management активно впроваджували першими країни, такі як Великобританія, Австралія та Нова Зеландія. Пізніше ці положення стали складовою радикальних економічних та управлінських реформ у США, Франції, Шотландії, Швеції, Голландії, Канаді, Гонконгу і Сингапурі. Зараз реформи, спрямовані на здійснення концепції нового публічного управління (New Public Management), активно впроваджуються у понад 70 країнах світу.

Найважливіші напрями цих реформ включають політичну децентралізацію, відокремлення політики від адміністрації, покращення якості державних послуг, обслуговування з урахуванням потреб клієнтів, орієнтацію на результат, стратегічне планування і управління, зміни в структурі і культурі організації, менеджерський спосіб управління, гнучке управління персоналом, оцінку діяльності та розвиток механізмів обліку публічної діяльності, а також популяризацію етичної поведінки.

У Польщі почали впроваджувати концепції нового публічного управління наприкінці 90-х років минулого століття, коли готувалися до вступу до Європейського Союзу. Членство у ЄС забов'язало Польщу дотримуватися багатьох нових міжнародних вимог, зокрема у сфері державних закупівель, державних замовлень та внутрішнього аудиту. Багато засобів нового публічного управління були впроваджені через стратегічні документи та програми, затверджені на державному рівні з 2019 року, зокрема:

– «Довгострокова стратегія розвитку країни «Польща 2030»» (2013 р.);

– «Середньострокова стратегія розвитку країни 2020» (2012 р.);

– «Концепція просторового благоустрою країни 2030» (2011 р.);

– «Концепція просторового благоустрою країни» (2015 р.);

– «План розвитку та консолідації фінансів 2010–2011» (2010 р.);

– «Стратегія діяльності митної служби 2014–2020» (2013 р.);

– Напрями реалізації державної освітньої політики;

– Стратегія розвитку громади (2014 р.) та інші.

Беручи до уваги завдання, викладені в цих стратегічних документах, спільне управління може включати, зокрема, консультації з громадськістю, оцінку нормативних результатів, державно-приватне партнерство і т.д. розглядаються нові форми управління бізнесом, такі як управління бізнесом, управління бізнесом і управління бізнесом, починає розвиватися позитивно. Останнім часом популярність набув «цивільний бюджет» (спільний, «бюджет за участю»), яким керують місцеві органи влади. Все частіше в адміністрації

застосовується так званий закон про добрі справи з області «належного управління» [45].

Виходячи з цього, перегляд закону про фінанси ввів нові інструменти для реалізації нової моделі управління. У свою чергу, Закон про фінанси від 2019 року передбачає нові положення, що стосуються управління державним фінансовим сектором, які розуміються як загальні заходи, спрямовані на забезпечення законності, ефективності, економічності та актуальності завдань (заява про статус управлінського контролю; звіти про виконання планів управлінського контролю тощо).

У той же час нова концепція менеджменту заснована на етичних аспектах менеджменту, професіоналізмі та ефективності менеджменту, гнучкості в процесі спілкування з клієнтами, умінні вести переговори з громадськістю, тобто комунікативних навичках, умінні концентруватися на результатах, умінні володіти. Культура управління та здатність вивчати нові речі, здатність розвивати сучасну адміністративну впевненість у собі сприяють творчості, здатності сприймати та генерувати нові ідеї, здатності вирішувати конфлікти тощо.

За словами Гошовської, можна було мати людську систему внутрішніх цінностей і не дозволяти іншим маніпулювати ними, створити ефективну і дієву систему міжособистісних відносин, що становлять взаємний інтерес для керівництва діяльністю, спрямованою на щоденне служіння суспільству і його жителям, країні і державі.

Отже, перед управителями виникла ціла низка нових завдань: потрібно впевнитися в своїй ролі керівника, виступати як лідер, здатний ефективно впливати на людей і керувати працівниками, мешканцями міста чи села. Як зазначає польський дослідник В. Витронжек, «добрий голова, мер, або президент міста повинен бути лідером не лише в управлінні, але й серед людей, які його обрали.

Проте багато управителів опинилися перед дилемою: з одного боку, вони бажають залишитися на керівній посаді та розвивати свою професійну кар'єру,

а з іншого – нові вимоги показали, що не кожен керівник може успішно справлятися з цими завданнями. Дослідження польських вчених Б. Куца і М. Мочидловської показали, що майже 30% опитаних управителів не готові до виконання своїх обов'язків як лідери. У багатьох випадках тиск відповідальності та нервове напруження виявилися для них занадто великими [46].

До того ж постає питання заздрості та незадоволення людей, які раніше були їхніми колегами і тепер стали підлеглими. Майже половина керівників визнали, що для досягнення професійного успіху потрібно занадто багато жертв і самопожертв, які не приносять радості чи морального задоволення, на яке вони розраховували, ставши керівниками.

Також виникає явище професійного вигорання, яке дослідники характеризують як негативну реакцію особистості на стрес, отриманий у процесі професійної діяльності, що включає психофізіологічні та поведінкові аспекти. Зазвичай це призводить до емоційного виснаження та деперсоналізації, що ускладнює або навіть перешкоджає здатність утримувати позицію лідера та мотивувати свою команду.

Для відповіді на ці та інші питання та розробки теоретичного фундаменту для впровадження основ концепції нового публічного управління, в тому числі визначення потребного типу керівника публічної служби, польські вчені розпочали пошук відповідної моделі.

Себастьян Карвала пропонує своє уособлене та комплексне уявлення про лідера, враховуючи нові виклики. Вчений вважає, що керівник – лідер публічної служби має мати відповідні компетенції, які включають особисті та соціальні аспекти.

Серед особистих компетенцій Карвала виділяє: глибоке знання самого себе (якості та слабкості власного характеру) і свого оточення; уміння керувати собою (самоконтроль, саморегуляція, самоспостереження, самопрезентація); розвинену мотивацію (прагнення до вдосконалення) і інтуїцію; навички критичного та стратегічного мислення; великий ентузіазм та детермінацію;

уміння жити відповідно до встановлених життєвих принципів; активність, пов'язану з цікавістю до світу. Щодо соціальних компетенцій, автор виділяє: високу соціальну чутливість (вміння слухати, співпереживати, ідентифікувати потреби, цілі і очікування підлеглих, проявляти толерантність); здатність генерувати ідеї й ділитися ними; уміння впливати на інших людей (мотивація, залучення й натхнення); орієнтацію на співпрацю (здатність ділитися владою і знаннями, підтримка інших); розвинені організаторські здатності (уміння формувати й інтегрувати колектив) [47].

Деякі науковці характеризують здатність до комунікації як одну з ключових якостей лідера. Комунікація має фундаментальне значення для досягнення та реалізації поставлених цілей. Вважається, що керівник не може стати справжнім лідером, якщо не може ефективно спілкуватися з людьми.

Формування лідерства та керівного апарату в публічному управлінні

Формування лідерства та керівного апарату в публічному управлінні України проходить через кілька ключових етапів, які забезпечують професійність, підзвітність і ефективність державної служби. Сучасні підходи орієнтовані на розвиток лідерських якостей, впровадження компетентнісних моделей управління та прозорість у процесі добору керівників.

Основою для формування керівного апарату є реформа державної служби, яка спрямована на деполітизацію і професіоналізацію державних посад. Відповідно до цієї реформи, призначення на керівні посади здійснюється на основі відкритих конкурсів. Це передбачає, що кандидати на ключові посади у публічному управлінні проходять через ретельний процес відбору, який включає аналіз професійної кваліфікації, досвіду та особистих якостей. Такий підхід дозволяє підвищити якість управління, залучаючи найкращих фахівців, а також мінімізувати вплив політичних зв’язків на призначення.

Ключовим елементом є впровадження компетентнісної моделі державної служби, яка орієнтується не тільки на формальні знання, але й на набір

конкретних навичок, необхідних для ефективного керівництва. Наприклад, такі компетенції, як стратегічне планування, управління ресурсами, здатність до антикризового управління та комунікації, стають центральними під час оцінки кандидатів на керівні посади. Цей підхід заснований на міжнародних стандартах, таких як рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), які Україна поступово інтегрує в свою систему управління.

Підвищення якості лідерства також здійснюється через навчальні програми та тренінги для державних службовців. Одним із ключових центрів підготовки є Національна академія державного управління, яка забезпечує навчання управлінських кадрів за сучасними методологіями. Ці програми включають в себе не лише теоретичні знання, але й практичні заняття з лідерства, управління змінами, конфліктами та ефективною комунікацією. Окрім того, активно впроваджуються міжнародні стажування, які дають можливість українським управлінцям переймати досвід передових країн у сфері публічного управління.

Одним із новітніх підходів до формування лідерства є підтримка молодих лідерів через державні ініціативи та програми. Наприклад, програма «Ліфт» дозволяє молодим фахівцям брати участь у конкурсі на посади в уряді, не маючи довгого досвіду в державному управлінні, але демонструючи інноваційні ідеї та підходи. Цей підхід дає змогу залучати нове покоління управлінців, які мислять нестандартно і мають свіжий погляд на вирішення державних проблем.

Важливою складовою є прозорість та громадський контроль у процесі формування керівного апарату. Завдяки впровадженню відкритих конкурсів і залученню громадських організацій до спостереження за цими процесами, вдалося досягти вищого рівня підзвітності та зниження рівня корупції. Успішний приклад — конкурс на посади керівників НАБУ та НАЗК, де процес відбору проводився за участі незалежних міжнародних експертів і громадськості.

Не менш важливим є розвиток інституту політичного нейтралітету керівних посад у публічному управлінні. Це означає, що керівники державних органів повинні залишатися незалежними від політичних змін і продовжувати свою роботу на основі професійних стандартів, незалежно від того, яка політична партія перебуває при владі. Така практика підвищує стабільність і професійність державного управління. Формування лідерства та керівного апарату в Україні базується на модернізації підходів до підбору кадрів, впровадженні міжнародних стандартів компетентності, розвитку молодих лідерів і забезпеченні прозорості управлінських процесів. Ці зміни спрямовані на створення ефективної, відповідальної та професійної державної служби.

3.3. Забезпечення якості та моніторинг результатів діяльності в публічному управлінні

Забезпечення якості та моніторинг результатів діяльності в публічному управлінні України стали важливими елементами реформування державного апарату, спрямованими на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності. Центральним інструментом для цього є впровадження системи моніторингу та оцінки (Monitoring and Evaluation, M&E), яка дозволяє відстежувати досягнення ключових цілей, оцінювати вплив політик і оперативно коригувати дії уряду в разі невідповідності планованим результатам.

Одним із найважливіших механізмів моніторингу є бюджетування, орієнтоване на результат (Performance-based budgeting), яке запроваджене в рамках реформи державного управління. Ця система передбачає, що кожна державна програма має чітко визначені показники ефективності, за якими оцінюється її успішність. Наприклад, якщо мова йде про програму з покращення інфраструктури, то моніторинг включатиме показники кількості побудованих чи відремонтованих об’єктів, якість робіт, витрати бюджету та

терміни виконання. Це дозволяє не тільки оцінювати витрати, але й співставляти їх з результатами, отриманими в процесі реалізації політики.

Національна система моніторингу включає різноманітні індикатори ефективності для оцінки діяльності різних державних органів та програм. Наприклад, Міністерство фінансів України аналізує виконання бюджетних програм за допомогою комплексних індикаторів, що відображають ефективність використання ресурсів. У цьому контексті важливим інструментом є звіти про виконання бюджетів, де відображені результати та вплив кожної програми. Це забезпечує можливість перевірки, чи досягнуті ті результати, на які були спрямовані ресурси.

Ключову роль у забезпеченні якості відіграє внутрішній та зовнішній аудит державних органів. Внутрішній аудит дозволяє міністерствам і відомствам самостійно контролювати свою діяльність, виявляти проблемні місця та вчасно вносити корективи. Зовнішній аудит здійснюється Державним аудитом України та іншими незалежними органами, які перевіряють відповідність державних витрат планованим показникам, ефективність виконання програм та дотримання процедур. Наприклад, аудит тендерних процедур через систему Prozorro дозволяє оцінити якість та чесність проведення публічних закупівель.

Одним із інноваційних підходів до моніторингу якості є використання аналітичних платформ та великих даних (Big Data). Ці технології дозволяють уряду збирати і аналізувати великі обсяги інформації в реальному часі, що значно покращує здатність виявляти проблеми на ранніх етапах. Наприклад, система Prozorro не лише забезпечує прозорість публічних закупівель, але й дозволяє здійснювати постійний моніторинг процесу, порівнювати дані з попередніми закупівлями, виявляти потенційні ризики та корупційні практики.

Додатково впроваджуються механізми громадського моніторингу та залучення громадян до оцінки ефективності діяльності уряду. Громадські організації та активісти мають змогу долучатися до процесу оцінки, використовуючи платформи для публікації звітів і пропозицій. Наприклад,

через систему електронних петицій громадяни можуть звертатися до уряду з пропозиціями або скаргами на неефективні рішення, що створює додатковий механізм підзвітності.

Важливим елементом забезпечення якості є міжнародні стандарти оцінки. Україна активно інтегрує методології та стандарти Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), що передбачають чітке визначення результативності державних політик через вимірювані індикатори. Наприклад, при оцінці антикорупційних реформ враховуються міжнародні індекси, такі як Індекс сприйняття корупції Transparency International, що дозволяє порівнювати результати України на міжнародному рівні і визначати напрями для покращення.

Нарешті, важливо відзначити значення цифровізації державних послуг як інструменту покращення якості. Проєкт «Дія» дозволяє моніторити надання державних послуг в режимі реального часу, збирати зворотний зв'язок від громадян та оперативно вносити корективи. Наприклад, через мобільний додаток громадяни можуть оцінити якість послуг, отриманих від державних органів, що дає можливість уряду швидко реагувати на недоліки. Сучасна система забезпечення якості в публічному управлінні України ґрунтується на застосуванні інструментів результативного бюджетування, аудиту, аналітики великих даних, міжнародних стандартів та громадського моніторингу. Це дозволяє створити більш підзвітну, прозору й ефективну систему державного управління.

Система забезпечення якості є важливим елементом сучасної концепції публічного управління та адміністрування, яка на сьогодні вважається необхідною складовою ефективного функціонування розвиненої держави. Це поняття розглядається світовим співтовариством як ключовий критерій належного соціально-політичного врядування, тому вивчення дисципліни «Система забезпечення якості публічного управління та адміністрування» має важливе значення. Це передбачає опанування слухачами теоретичних знань щодо методів, технологій та процедур публічного адміністрування, а також

отримання практичних навичок у застосуванні законів, принципів, методів та інструментів управління суб'єктами публічної сфери. Крім того, це передбачає розвиток компетентностей, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень керівника (фахівця) суб'єкта публічного адміністрування включаючи органи державної влади та місцевого самоврядування.

Дані, які будуть відповідати очікуванням громадян і надавати послуги в епоху безпрецедентних обсягів даних. І великий мобільний зв'язок. Згідно з його дослідженнями, він «розумний» у цьому контексті, уряди можуть покращити доступ до інформації та послуг, зробивши їх сильним гравцем,

Направляють мобільність по нових каналах і перетворюють дані в ідеї та інновації, спрямовані задовольнити потреби громадян. Управління інформацією в державних установах – настільки складний процес, що він має велике значення. Від компаній, громадян і т.д. кількість організацій, які отримують великий обсяг інформації. Він призначений для організації та супроводу обробки цих даних та інформації.

Суспільству краще повернутися до державної політики або задовольнити вимоги кожного громадянина. Гіл-Гарсія (2014) показує, що уряди прийняли цей інструмент на різних рівнях та в різних галузях

Додатки, які надають, обробляють і організовують себе таким чином, щоб вони могли швидко відстежувати їх.

Зміни в навколишньому середовищі. Впровадження процесів управління, таких як інформація.

Управління та інтелект ефективні при використанні даних. Інформація із зовнішнього середовища перетворює їх на актуальну інформацію для громадськості. Більш якісне прийняття рішень для менеджерів і підвищення ефективності та результативності для менеджерів.

Оскільки це зовнішнє середовище, дані потрібно збирати, відстежувати, інтерпретувати та аналізувати. Підтримка, популяризація прийняття рішень за допомогою більш точної та корисної інформації (Yeniçekmuniz & Blanck, 2019). Інтелект в адміністрації відноситься до посилення:

- виявлення в будь-якому місці;
- розширена фотометрія.

Інтегрований додаток, що дозволяє урядам приймати більш обґрунтовані рішення. Методи, засновані на доказах (Scholl and Scholl, 2014; Gil-Garcia et al., 2019). Процес управління знаннями пов'язаний з низкою практик і методів, які використовуються наступними способами

Організації, які створюють, обмінюються та досліджують інформацію для досягнення організаційних цілей (Нонака, 2020).

Управління інформацією надає нові можливості і підвищує продуктивність. Додатки, які можуть принести користь адміністрації, підвищують ефективність державних послуг

Тому для державних адміністраторів важливо мати ефективні механізми державного управління, такі як:

а) якісне прийняття рішень в публічному управлінні;

б) ефективність і результативність;

в) ведення громадської діяльності.

Визначення альтернативних шляхів, що ведуть до кращого прийняття рішень. Ефективність і результативність у проведенні громадської діяльності свідчить про те, що її статус величезний.

Внесок в адміністративну практику. Бразильський контекст цікавий для розвитку. Тому що за межами цієї роботи країна сповнена бурхливих, невизначених і несподіваних сценаріїв. Ви можете покластися на процес екологічного скринінгу та формальну відповідність. Процеси управління інформацією можуть допомогти зменшити невизначеність при прийнятті рішень [48].

Моніторинг результатів діяльності

Планування, моніторинг та оцінка у розділі Планування моніторинг та оцінка дозволяють підвищити ефективність діяльності державних органів з реалізації стратегій, програм, проектів реабілітації та розвитку.

Моніторинг та оцінка стратегічних та політичних документів є ключовим компонентом сучасної управлінської практики. Розробка та реалізація стратегій, програм та проектів передбачає виконання ряду взаємопов'язаних етапів, які спільно називаються етапами «проектного циклу»: визначення, розробка, затвердження та фінансування, впровадження, моніторинг та оцінка та звітність.

Взаємозв'язки та взаємозалежності між плануванням, моніторингом та оцінкою полягають у наступному:

- без належного планування та чіткого формулювання передбачуваного результату дуже важко визначити, що і як слід відстежувати, а отже, важко якісно відстежувати.;

- без ефективного плану (чітко визначених меж результатів) основа для проведення оцінки буде слабкою, і, отже, неможливо буде провести оцінку якісно;

- без ретельного моніторингу неможливо зібрати необхідні дані, тому оцінка не може бути виконана якісно;

- моніторинг необхідний, але недостатній для оцінки;

Хоча моніторинг сприяє оцінці, оцінка також базується на нових додаткових зібраних даних і використовує різні системи для аналізу.

Моніторинг та оцінка стратегій та програм часто призводять до змін відповідно до фактичних досягнутих результатів.

План встановлює цілі, розробляє стратегії, програми, проекти розвитку, визначає механізми надання та використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Процес планування включає:

1. Визначення чіткого бачення, цілей та завдань, які потрібно досягти.

2. Розробка стратегій, необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань.

Моніторинг – це процес, за допомогою якого зацікавлені сторони регулярно та постійно інформуються про прогрес у досягненні цілей та завдань стратегії, програми, проекту для аналізу отриманих результатів.

Моніторинг регіональних стратегій включає розгляд стратегій і діяльності партнерів (урядів), особливо міжнародних організацій та інших установ, а також їх наслідків для досягнення прогресу в досягненні найбільш важливих результатів в регіоні.

Оцінка – це комплексна і незалежна оцінка виконаних або довгострокових заходів для визначення рівня досягнення поставленої мети і сприяння прийняттю відповідних управлінських рішень. Такі оцінки, як моніторинг, можуть застосовуватися до багатьох сфер, особливо до діяльності, проектів, програм, стратегій, політики, конкретних питань, галузей чи організацій.

Загальна мета моніторингу та оцінки – прийняття обґрунтованих рішень, підвищення якості діяльності та надання інформації, яка допоможе досягти запланованих результатів за такими питаннями:

- чи досягаються передбачувані результати програми відповідно до запланованих результатів?

- які коригувальні дії необхідні для забезпечення досягнення передбачуваного результату?

- чи активно реалізація програми сприяє соціальному розвитку?

Моніторинг та оцінка тісно пов'язані з процесом розробки регіональних стратегій, програм та проектів. Тому в процесі планування необхідно враховувати не тільки намічені цілі і заплановані результати, але і те, як відслідковуються і оцінюються результати і процес їх досягнення. Зокрема, під час планування необхідно забезпечити готовність запланованих ініціатив (стратегічних і оперативних цілей, завдань, заходів, проектів) до моніторингу та оцінки [49].

Теоретико-методологічний базис для визначення критеріїв ефективності публічного управління

Для визначення ефективності державних органів необхідно відобразити поняття ефективності в просторі і результатах їх діяльності, визначити ціннісні аспекти для оцінки. Аспект цінності визначає деталі проведення оцінки ефективності та зміст її змісту в спектрі впливу на суспільство, людей або сферу функціональної практики.

Аспект цінності оцінки полягає в наступному:

- об'єкти оцінки, зацікавлені в результатах аналізу діяльності державних органів: споживачі, співробітники, партнери, органи управління, рейтингові агентства і т. д.;

- предмет місцевої оцінки: функції, послуги або інші аспекти управлінської та адміністративної діяльності;

- рівень аналізу якості, послуги або продукту діяльності;

- індикатори, що використовуються в польових умовах або в промисловості для підвищення ефективності;

- напрямок цілей дослідження (виявлення досягнень, слабких і сильних сторін, аналіз непотрібних витрат, виділення найкращого досвіду);

- часовий проміжок оцінки (для забезпечення надійності порівняльних прогнозів або частоти пошуку довгострокових тенденцій, максимального і мінімального навантаження на структуру управління);

- обмеження або критерії визначення адекватності діяльності (критерії адекватності ефективності, цілі та обмеження);

Для оцінки ефективності може використовуватися група критеріїв, таких як економічні, політичні чи соціальні критерії. Всі вони взаємопов'язані і взаємозалежні.

Світовий банк використовує наступні критерії для оцінки ефективності управління в різних країнах світу: верховенство закону; якість закону; ефективність уряду; облік громадської думки і підзвітності державних інститутів; політична стабільність і відсутність насильства; боротьба з корупцією.

У науковій літературі згадуються 3 основних поняття ефективності управління: загальна соціальна ефективність управління; ефективність організації і функцій суб'єктів управління; ефективність діяльності органів управління та їх посадових осіб.

3.4. Сучасний аналіз ситуації в Україні та рекомендації з застосування практик

На управління впливають багато тенденцій і факторів соціального розвитку. У ньому провідну роль відіграють як процеси зовнішнього середовища управління, тобто глобалізація, так і її виклики, перехід сучасного суспільства на постіндустріальну інформаційну стадію, демократизація і емансипація людини, а також внутрішня рушійна сила розвитку управління як сфери людської діяльності. Таким чином, основними передумовами процесу трансформації внутрішньої адміністративної системи є соціальні, економічні, політичні, ціннісні та духовні зміни, і, на мій погляд, найбільш важливою передумовою є формування постіндустріальної інформації та комунікації.

Зміни, що відбуваються на нинішньому етапі адміністративної системи, носять багатовимірний і багатогранний характер. Причинами цих змін є загальна освіта, глобальні зміни, зміни в економічній теорії, технологіях, а також зміни в приватному та державному секторах.

Визначивши причини процесу трансформації в менеджменті, можна охарактеризувати поточні тенденції розвитку менеджменту в Україні. Всі тенденції можуть бути умовно об'єднані відповідно до обраних компонентів адміністрації. Оскільки вони виступають в якості найбільш важливих довгострокових тенденцій у розвитку менеджменту, управління включає в себе наступні тенденції: зміни в управлінській діяльності; зміни в управлінських цінностях; тенденції до зміни концептуальних і теоретичних підходів до управління; тенденції до європеїзації систем управління; тенденції управління до використання новітніх технологій, електронного управління.

Аналізуючи тенденцію змін в державних інститутах, ми відзначаємо прискорення процесу демократизації влади сьогодні, використання партнерських підходів при прийнятті рішень, розробку і диверсифікацію форм і методів взаємодії з населенням, підтримку зміцнення відкритості держави, залученість громадян, методи взаємодії з громадянами на основі участі для участі в процесі прийняття рішень. В результаті суб'єкт управління втрачає свої одноосібні управлінські повноваження і стає частковим суб'єктом загального суб'єкта діяльності державного управління.

На нинішньому етапі розвитку держави адміністративна система активно змінюється від бюрократичного патерналізму до активної участі представників регіональних спільнот і неурядових організацій. Широка участь неурядових організацій, бізнес-структур, груп тиску та представників громадянського суспільства у функціонуванні адміністрації стала важливою, що, в свою чергу, характеризувало застосування в процесі державного утворення новітніх концепцій управління: «активна держава», «демократичне управління», «нова адміністрація».

Практичне застосування принципів новітніх концепцій управління проявляється в посиленні впливу громадянського суспільства на управління, починаючи від нехтування громадянським суспільством і патерналістським ставленням до нього з боку держави і його інститутів і закінчуючи встановленням партнерських і спільних багатосторонніх відносин в різних сферах суспільних відносин. Це проявляється в активній участі великого числа вчених, бізнесменів, діячів громадських організацій в якості консультантів, аналітиків і консультантів в процесі формування держави. Це пов'язано з інтенсивним процесом розвитку відділу професійної управлінської праці.

Тенденцію до зміни керованих об'єктів можна простежити за проблемами з обмеженими ресурсами, які підкреслюють перехід від використання ресурсів та призводять до перетворення ресурсу з інструменту адміністрування в його об'єкт. Залежність систем управління тільки від матеріальних і фінансових ресурсів змінюється, щоб посилити їх залежність

від джерел інформації. Відбувається переосмислення ролі і функції держави як регулюючого органу, тобто держава прагне підтримувати свою присутність і вплив в різних сферах життя суспільства за допомогою одночасного співробітництва та партнерства з представниками суспільних структур.

Таким чином, однією з позитивних тенденцій у розвитку самоврядування є реструктуризація адміністративної системи з метою поліпшення взаємодії адміністративних органів з громадянами та надання якісних адміністративних послуг в економічній, правовій, соціально-культурній та інших сферах. Однак проблема реорганізації системи управління та управління на основі сучасних форм декомунізації між централізацією та децентралізацією залишається незавершеною. Централізовані та авторитарні корпорації зазнають невдачі з тієї ж причини, що і централізовані та авторитарні держави – вони справляються зі швидко зростаючими світовими інформаційними потребами.

Схильність керівництва змінювати свої цілі можна побачити в зміщенні акценту керівництва з процесу на ефективність і кінцевий результат управлінської діяльності. Ефективність кінцевого результату адміністрації повинна бути забезпечена висококваліфікованою управлінською елітою, яка повинна поліпшити своє становище за рахунок хорошої заробітної плати і неформальних повноважень і зосередитися на перетворенні державних службовців в професійних співробітників конкретної системи обслуговування, орієнтованої на надання послуг з управління якістю, викорінення корупції в системі державних службовців, зловживання службовим становищем та корупції в системі державних службовців.

Сьогодні важливо, щоб в адміністрації працювали кваліфіковані державні службовці, компетентність, мобільність управлінської еліти і здатність швидко і ефективно приймати управлінські рішення. Таким чином, однією з найбільш актуальних проблем процесу трансформації адміністративної декомунізації є відсутність сучасних управлінських знань у управлінської еліти, надмірна бюрократизація процесу прийняття та

виконання управлінських рішень, низька кваліфікація державних службовців, що є причиною системної кризи сучасної системи. У зв'язку з цим, як прямий наслідок функцій професійної адміністративної освіти, потреба в професійних і підготовлених менеджерах стає все більш гострою.

Зростає потреба у зміні мислення державних службовців як керівників. Необхідно впровадити скорочення документообігу та кількості ієрархічних зв'язків за рахунок розширення горизонтальних зв'язків. Тому слід вводити в залежності від сфер діяльності влади або економічного інтересу до економічного зростання, який вони контролюють, або, якщо це стосується населення, кількості активно вирішуваних проблем, зацікавленості в підвищенні якості та ефективності послуг, що надаються.

У процесі підвищення вимог суспільства до правоздатності держави повинна відбутись відмова від чисто ліберальної моделі його функціонування, Сурмін вважає, що це призведе до збільшення потреби в професійних менеджерах, які вміють керувати адміністрацією. Зростаюча потреба в них пояснюється поступовим відходом від неефективних радянських принципів державного управління до гнучких принципів управління, заснованим на принципах ефективності та дієвості, надання якісних адміністративних послуг менеджерами, заснованими на реалізації основних передумов «нового державного управління», і концепції «належного управління». (демократичне правління).

Сучасна практика управління вимагає не тільки фахівців в області менеджменту, а й менеджерів, аналітиків, антикризових менеджерів і менеджерів з інновацій. Мабуть, багатосегментна система професійного навчання держслужбовців буде найбільш перспективною порівняно з односегментною.

Що стосується тенденції до змін в управлінських відносинах, велика увага приділяється переходу від твердої ієрархії до горизонтальних координаційних відносин, використання теорії альянсів, тобто реляційній формі організації та управління.

Роль координації зростає в порівнянні з підпорядкуванням, яке розуміється як модель управління, в якій юридична перевага спільноти досягається як по горизонталі, так і по вертикалі, в той час як юридична перевага іншої спільноти або деяких сторін досягається за рахунок того, що частини і елементи спільноти знаходяться як по горизонталі, так і по вертикалі. І по вертикалі. Виходячи з вищезазначеного, велика увага приділяється підвищенню довіри між усіма учасниками управління. Робота Фукуями підтверджує гіпотезу про те, що довіра є потужним інструментом для досягнення економічного та політичного успіху.

На нинішньому етапі розвитку суспільства також відбуваються зміни у співвідношенні централізації та децентралізації. Відбувається перехід від формальної організації до інституційних відносин, відносин, організацій та культури. Корпоративне управління – це спосіб організації зв'язків з громадськістю, щоб громади, організації та компанії могли встановити баланс інтересів для всіх учасників на основі угод, корпоративних норм та цінностей. Включення адміністрації істотно змінює всі її аспекти і змушує діяти відповідно до узгоджених цінностей, інтересів, стратегій, заснованих на дотриманні контрактів і збереженні балансів.

Функції адміністративного управління також знаходяться в процесі трансформації. На перший план виходять планування, мотивація і координація, відбувається перехід від управління до регулювання, а не до контролю і організації, дерегуляція і саморегулювання, лібералізація контролю, додавання зовнішнього самоконтролю і контролю, перехід від дій до посередництва. Таким чином, сучасне управління характеризується переходом від концентрації, накопичення та використання ресурсів до розподілу та створення, до ефективності та результатів з точки зору освоєння вкладених ресурсів, і прискорюється перехід від проектно-орієнтованого управління до проектно-орієнтованого управління, яке включає в себе основні підпроекти, побудовані на проектно-орієнтоване управління. Антикризовий, сталий розвиток. Він передбачає розробку ряду скоординованих проектів і

програм з розвитку системи. Діяльність державних органів також перейшла від закритої системи прийняття управлінських рішень до прозорості, підзвітності та підзвітності громадянському суспільству в контексті більш широкого впровадження менеджменту [50].

Реалізація суспільних благ вимагає максимальної відкритості, координації з громадськістю та консультацій з громадськістю. Існує також тенденція до підвищення важливості функції надання соціальних послуг, яка включає перехід від прямого надання послуг до організації партнерських відносин, що задовольняють потреби в послугах, від надання різних соціальних послуг до забезпечення підвищення їх якості. Крім того, багатообіцяючим є процес переходу від управлінського управління до складного поєднання управлінського управління, управління інформацією, аналітики, соціальних послуг та управління громадськими комунікаціями. Деякі автори підкреслюють необхідність управлінської, концептуальної та стратегічної діяльності.

Тенденція до зміни цінностей в управлінні характеризується переходом від розгляду держави і державних органів влади як домінуючих до визнання людей головною метою управління і зосередження уваги на добробуті громадян як головної мети управління. Крім жовтня дек, з точки зору включення останніх в управлінські рішення, у відносинах між керівником і підлеглим повинні відбутися істотні зміни, а також можуть виникнути проблеми з громадськими організаціями, опозиційними організаціями, бізнес-середовищем. На відміну від принципи теорії людського капіталу, ефективна співпраця та спілкування для прийняття та реалізації рішень державного управління, нам потрібні значні зусилля для створення системи, яка може бути використана для покращення якості життя людей у суспільстві. Крім того, відбувається перехід від концентрації основних ресурсів, пов'язаних з прийняттям і реалізацією управлінських рішень, до концентрації основних зусиль, спрямованих на здійснення соціального діалогу, координації та спілкування з громадянським суспільством.

Основна тенденція до зміни концепції управління полягає в стрімкому просуванні теорії управління з так званих «проривних» позицій, тобто до власного відновлення системи управління і відновлення адміністративної зони, подолання процесу кризи і застою, забезпечення розвитку теорії управління.

До найбільш відомих концепцій управління відносяться: веберівська модель раціональної бюрократії, систематична модель управління, заснована на чітких організаційних і структурних структурах і державних функціях; «нове державне управління», спрямоване на забезпечення ефективності та дієвості менеджерів і управлінських рішень в державному управлінні, засноване на впровадженні методів управління.

У сучасному менеджменті перехід від ідеології адміністративного управління до складного об'єднання ідеології організації та управління, управління інформацією та аналізом, соціальними послугами та громадськими комунікаціями активно досліджує не тільки прикладну теорію управління, а й загальну парадигму управління, яка є ідеологічною та філософською основою сучасного менеджменту. Звичайно, запозичення зарубіжного досвіду і включення деяких адміністративних аспектів в практику внутрішнього управління можливо тільки шляхом всебічного вивчення національних особливостей розвитку адміністративної системи і визначення відповідності її розвитку досягненням світової адміністративної науки і практики.

В процесі останньої трансформації адміністрації спостерігається чітка тенденція до європеїзації адміністрації, яка досягається за рахунок введення: європейських законів, адміністративних норм і місцевої автономії; навчання адміністративного персоналу, засноване на концепціях людського капіталу, практичної підготовки, лідерства та командної роботи, чітко визначеної професійної компетентності, патріотизму та етики суспільних благ.

У процесах етапного удосконалення моделі публічної адміністрації спостерігаються позитивні тенденції, формується ефективна організація та діяльність виконавчої влади на центральному, регіональному та місцевому

рівнях. Також відбувається реформування місцевого самоврядування та створення самодостатніх територіальних громад, здатних ефективно вирішувати питання місцевого значення. Тривають процеси перерозподілу й розмежування компетенцій та повноважень органів публічної влади, реформування територіальної організації влади на засадах економічної доцільності та соціальної необхідності. Також активно проводиться реформування та модернізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування для створення високопрофесійної та політично нейтральної публічної служби на основі запровадження нової ідеології функціонування органів публічної влади. Їх головною метою є забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання якісних адміністративних послуг, забезпечення гласності, транспарентності та відкритості в діяльності органів та інституцій публічної адміністрації. Також спостерігається інтенсифікація процесів запобігання та протидії корупції завдяки створенню відповідних антикорупційних органів, використання сучасних інформаційних технологій у системі публічного управління та впровадження електронного урядування в діяльність органів публічної влади.

В рамках трансформації адміністративної системи спостерігається позитивна тенденція до створення ефективного процесу декомунізації влади та нового формату для стабілізації відносин між центральними державними органами держави та новоствореними регіональними адміністративними органами. Дійсно, якщо ми розглянемо зміну спрямованості місцевої практики і декомунізацію державної влади як процес перерозподілу влади і можливостей між центральним і місцевим рівнями державних органів, ми відзначимо, що це місцева автономія, рівень державних органів, найбільш близький до громадян і найбільш обізнаний про повсякденні проблеми жителів районних громад, широкий спектр державних послуг населенню вони можуть це забезпечити. Удосконалення нормативно-правової бази функціонування місцевого самоврядування та реалізація реформ децентралізації призведуть до формування та відчуження єдиної регіональної спільноти у вигляді

добровільних об'єднань мешканців кількох окремих сіл, селищ чи міст для самостійного визначення напрямку розвитку регіональної спільноти., створення та розпорядження фінансовими ресурсами бюджету ОТГ, створення Центрів надання адміністративних послуг населенню та управління ними. Ефективні рішення регіональних проблем. Сприяє ефективній обробці.

Децентралізація – один з важливих напрямків розвитку української влади. Йдеться про передачу влади від центру місцевим органам влади, визначення механізмів взаємодії між ними, що дозволяє краще вирішувати питання регіонального значення на рівні територіальних декомунізацій представницькими органами. Водночас децентралізація не повинна переростати в децентралізацію влади, тобто перерозподіл влади по вертикалі виконавчої влади, передачу її місцевим органам виконавчої влади. Децентралізація влади, однак, полягає в передачі повноважень щодо прийняття рішень між центральною владою і місцевим самоврядуванням. Саме на регіональному рівні влада повинна ефективно вирішувати місцеві проблеми, звертаючи увагу на інтереси відповідних регіональних спільнот.

ВИСНОВОК

Успіх перетворюючих змін в українському суспільстві залежить в першу чергу від ефективності управління. Засвоївши принципи і методи історично сформованої культури управління, менеджери здатні як до якісних особистих змін, так і до управлінської діяльності. Знання основних періодів формування культури управління допоможе керівникам у реальній діяльності.

Формування нової культури управління неможливе без освоєння позитивного досвіду розвитку культури управління в соціально-історичний період. Досягнення теорії та практики культури управління історичного минулого важливі сьогодні, тому що мудрість управлінської думки «вигравірувана» з поколінь.

Без розуміння витоків формування культури менеджменту, що мали місце в історичному минулому, використання соціального досвіду поколінь недостатньо ефективно з наукової та практичної точок зору, тому для сучасного розуміння менеджменту необхідність дослідження походження та розвитку основ культури менеджменту управлінської діяльності доведена.

Перспективою подальших наукових досліджень культури управління, на наш погляд, є питання про історичне походження формування культури управління в Україні, про що йшлося вище. Вивчення методів і прийомів формування управлінської культури управлінської еліти, її впливу на формування існуючої форми управлінської діяльності також можливо, як буде формуватися нова культура управління в умовах реформи. Українське керівництво, його досвід і минула культура управління при застосуванні своїх досягнень.

Під впливом процесу європейської інтеграції як ефективного засобу розвитку нашої держави продовжується використання досвіду країн ЄС у галузі побудови відповідних відносин державного управління, зокрема наукових розробок, що стосуються побудови сучасних моделей державного управління, та можливості адаптації їх елементів до українських реалій. Оновлено для подальшого застосування принципів демократичного

управління. Тому необхідно провести додаткові дослідження, щоб знайти найкращий спосіб уніфікації існуючих моделей, розроблених на основі управління.

Аналіз польського досвіду формування лідерів діяльності в галузі державного управління в контексті реалізації нової концепції державного управління (нового державного управління), заснованої на адаптації бізнес-лідерства до державного управління, показує, що, з одного боку, виникла нова культура управління, орієнтована на забезпечення якості. Послуги, в той час як повсякденне обслуговування суспільства і його жителів, їх країн і штатів здійснюється на основі взаємно зацікавлених міжособистісних контактів в діяльності керівництва, спрямованої він демонструє побудову ефективної і дієвої системи відносин.

Ми прийшли до висновку, що виклики часу у зв'язку з глобалізацією сучасного інформаційного суспільства і необхідністю змін внутрішньої адміністративної системи повинні грунтуватися не тільки на коригуванні нових управлінських тенденцій, а й на всебічному описі досвіду функціонування адміністративної системи і досягнень зарубіжних країн.

Інші шляхи вдосконалення адміністративної системи України повинні ґрунтуватися на покроковому процесі включення електронного уряду в діяльність адміністративних органів та завершення адміністративно-територіальної реформи. Крім того, повна Жовтнева конституційна реформа з точки зору децентралізації передбачає передачу реальної влади місцевим органам влади і заснована на всебічному аналізі досвіду управління адміністративною системою в зарубіжних країнах. Реформувати адміністративну систему, впровадження новітніх концепцій і напрямів управління з урахуванням цивілізаційних тенденцій розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / [А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев та ін.] ; за заг. Ред. А. О. Чемериса. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2020. – 152 с.

2. Амоша О. Промислова політика України: концептуальні орієнтири на середньострокову перспективу / О. Амоша, В. Вишневський, Л. Збаразська // Економіка України. – 2019. – № 11. – С. 4–14.

3. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2020 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2020. – № 50. – С. 1778.

4. Конституція України. – Київ : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2020. – 142 с.

5. Курган Н. В. Комплексне оцінювання інноваційних можливостей виробничого підприємства / Н. В. Курган // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та ефективна організація фінансових і виробничих процесів» (Київ, 14–15 жовтня 2011 року). – Київ : Аналітичний центр «Нова економіка». 2021. – С. 73–77.

6. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України № 2411-VI від 01.07.2020 р. // Урядовий кур'єр. – 2020. – № 160. – С. 9.

7. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія : монографія / В. І. Чужиков. – Київ : КНЕУ, 2018. – 272 с.

8. Darnton G. Business Process Analysis / G. Darnton, M. Darnton. – London : Tompson Business Press, 2020. – 311 p.

9. Баранова Л. Методи дослідження структурної перебудови господарського комплексу регіону [Електронний ресурс] / Л. Баранова. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/2020_12/2_Baran.pdf.

10. Про зайнятість населення : Закон України № 5067-VI від 05.07.2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067.

11. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого

самоврядування. 2016. № 1. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2016_1/3.pdf (дата звернення: 29.07.2020).
12. Гайдученко С. О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи. Державне будівництво. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu (дата звернення: 26.09.2020).
13. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.
14. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. Акад. Держ. Упр. При Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. Голови), С. М. Серьогін (заст. Голови) [та ін.]. К.; Одеса : НАДУ, 2019. Т. 1. 372 с.
15. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти: навчальний посібник / за заг. Ред. Р. А. Науменко, Л. М. Гогіної. Київ, 2019. 204 с.
16. Домбровська О. До питання про становлення та розвиток державної служби у системі державного управління України. Науковий вісник «Демократичне врядування». 2018. № 9. URL: http://lvivacademy.com/ vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Dombrovska.pdf (дата звернення: 28.07.2020).
17. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні: навчальний посібник. К. : Видво УАДУ, 2020. 166 с.
18. Законотворча діяльність в комітетах Верховної Ради України: Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіональної розвитку та містобудування (законопроекти, з підготовки яких комітет визначено головним). Верховна Рада України: офіційний сайт. Дата оновлення: 11.10.2020. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc6_current_main?id=&pid069=240 (дата звернення: 11.10.2020).
19. Звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2020 рік / Національне агентство України з питань

державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/zvit-ind-potrebi.pdf (дата звернення: 26.09.2020).
20. Іншин М. І. Поняття і зміст державної служби. Право і безпека. 2020. № 2’3. С. 23-27.
21. Кадрова політика і державна служба: навчальний посібник / за заг. Ред. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 352 с.
22. Карпунець А.С. Інститут державної служби в системі державного управління. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2018/05/Institutderzhavnoyi-sluzhbi-v-sistemi-derzhavnogo-upravlinnya.pdf (дата звернення: 13.07.2020).
23. Кізілов Ю. Правове регулювання проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2. С. 137-142.
24. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України: підручник. К. : Юрінком Інтер, 2020. 544 с. Ст.
25. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2020. № 30, 141. Дата оновлення: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 29.07.2020).
26. Липовська Н.А. Особливості інституціонального розвитку державної служби. Публічне адміністрування: електронний зб. Наук. Пр. Дніпропетровськ, 2019. Вип. 2 http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2019-02/09lnadsu.pdf 13.07.2020).
27. Нижник Н. Р., Муза О. В. Сфера дії Закону України «Про державну службу» як визначальна засада правового регулювання статусу державних службовців/ Актуальні питання реалізації нового Закону України «Про державну службу»: тези доповідей Всеукраїнського форуму вченихадміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2019 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2019. С.157-159.

28. Питання управління державною службою в Україні: Указ Президента України від 18.07.2019 р. № 769/2011. Дата оновлення: 22.06.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011#Text (дата 29.07.2020).
29. Правове регулювання. Звернення: Юридична енциклопедія: В 6 т. / Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. К.: «Українська енциклопедія», 2020. Т. 5 : П – С. URL: https://leksika.com.ua/legal/ (дата звернення: 15.07.2020).
30. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 29.05.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88919#Text (дата звернення: 14.07.2020).
31. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1.10.2014 р. № 500. Дата оновлення: 20.05.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text звернення: 29.07.2020).
32. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#n13 (дата звернення: 27.09.2020).
33. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20.02.2006 р. № 140. Дата оновлення: 06.06.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006#Text (дата звернення: 29.07.2020).
34. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45. Дата оновлення: 06.06.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text (дата звернення: 29.07.2020).
35. Регулювання основ державної служби / Дніпровське районне управління юстиції у м. Києві. https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2016/3/16/derjslijb.pdf 29.07.2020). URL: (дата звернення:
36. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 рр. / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%B

D%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf (дата звернення: 29.07.2020).
37. Шляхтун П. П. Конституційне право України: словник термінів. К. : Либідь, 2020. 568 с.
38. Шопіна І. М. Щодо концептуальних підходів до визначення поняття правового регулювання. Форум права. 2021. № 2. С. 1055–1061.
39. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільнополітичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 6. – 2019.
40. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції: матеріали наук.-практ. Конф. 17 груд. 2019 р., м. Дніпропетровськ / за заг. Ред. Л.Л. Прокопе-нка. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. – 224 с. – С. 77–78.
41. Мартиненко В.М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. Публічне управління: теорія та практика: Зб.наук.праць, Х.: ДокНаукДержУпр, 2019. № 1. С. 16-22.
42. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. – Т. 1. Теорія державного управління. Нац. Акад. Держ. Упр. При Президентові України; наук.-редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. К.: НАДУ, 2019. 747 с.
43. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / А.О. Дєгтяр, О.А. Дєгтяр, Х.І. Калашнікова, М. К. Гнатенко. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
44. Семенчук Т.Б. Сутність категорії «Публічне адміністрування» та передумови її формування. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 2, 2019. С.385-390.
45. Подольчак Н. Ю., Хім М. К. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. №2 (8), С.59-69.

46. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. Ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріз. Держ. Інж. Акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2019. 606 с.
47. Dordick H.S., Wang G. The Information Society: A Retrospective View. Newbury Park – L., 2020. P. 201.;
48. Mchlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 2020. 274 p.;
49. Porat M., Rubin M. Development and Measurement. Wash., 2020. 432 p.
50. Benigar J. R. Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 2020. 493 p.
51. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Cambridge Massachusetts: The MIT Press, 2018, 305 p.
52. Castells M. Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age. Cambridge: Polity Press, 2018. 304 p.
53. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs, 2019. 704 p.
54. Van Dijck J., Poell T., de Waal M. «The Platform Society»: Public Values in a Connective World. Oxford: Oxford University Press, 2018. 240 p.
55. O'Reilly T. «What's the Future and Why It's Up to Us». New York: Harper Business, 2017. 448 p.
56. Couldry N., Mejias U. «The Costs of Connection: How Data Is Colonizing Human Life and Appropriating It for Capitalism». Stanford: Stanford University Press, 2019. 240 p.
56. Schwab K. «The Fourth Industrial Revolution». Geneva: World Economic Forum, 2018. 184 p.
57. Fuchs C. «Digital Demagogue: Authoritarian Capitalism in the Age of Trump and Twitter». London: Pluto Press, 2018. 400 p.

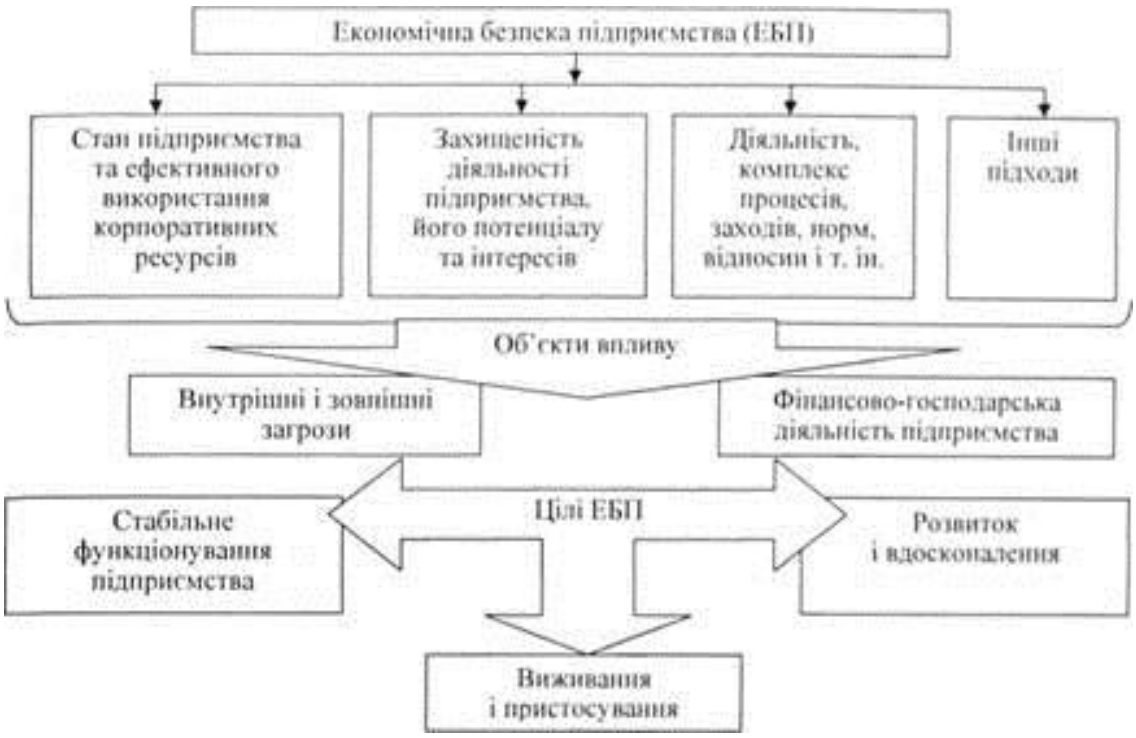
58. Sunstein C. R.: «Divided Democracy in the Age of Social Media». Princeton: Princeton University Press, 2018. 328 p.
59. Lyon D. «Surveillance Society: Monitoring Everyday Life». London: Routledge, 2020. 248 p.
60. Mansell R., Hwa A. «The International Encyclopedia of Digital Communication and Society». Oxford: Wiley-Blackwell, 2019. 1664 p.
61. Васильєва Н. В., Лебець О. Ю. Державна служба в умовах реформування публічного управління в Україні. Київ: КНЕУ, 2021. 280 с.
62. Грицяк І. А. Публічне управління: концептуальні основи, завдання та напрями розвитку. Київ: НУЦЗУ, 2020. 368 с.
63. Романенко Є. О., Заяць Н. Б. Сучасні тенденції публічного управління: український та міжнародний досвід. Одеса: ОНУ, 2021. 256 с.
64. Корецький В. Л. Електронне урядування в системі публічного управління України. Київ: Ліра-К, 2019. 196 с.
65. Серьогін С. М. Реформування системи державного управління в умовах євроінтеграції України. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. 224 с.
66. Тронько П. Т., Селіванов В. М. Конституційні основи публічного управління в Україні. Київ: Парламентське видавництво, 2018. 312 с.
67. Рудик О. В., Чала Н. Г. Стратегічне планування в публічному управлінні. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 144 с.
68. Зубко Г. Г. Децентралізація влади: виклики та перспективи для публічного управління. Київ: Ліра-К, 2019. 304 с.
69. Кравченко В. І. Адміністративні реформи в Україні: підходи та інструменти впровадження. Львів: ПАІС, 2021. 276 с.
70. Кісіль З. Р. Модернізація місцевого самоврядування: проблеми та перспективи розвитку. Ужгород: УжНУ, 2019. 188 с.
71. Білоус В. Т., Шкарупа В. М. Соціальна відповідальність у публічному управлінні. Київ: ДУТ, 2021. 212 с.
72. Калюжний Р. А., Василенко В. О. Публічне управління: інноваційні аспекти та методологія розвитку. Вінниця: ВНТУ, 2018. 264 с.

73. Воронкова В. Г. Формування публічної політики в Україні: теоретико-практичні аспекти. Запоріжжя: ЗДІА, 2020. 312 с.
74. Шаров Ю. І. Інноваційне управління в умовах трансформації державного управління. Київ: НАДУ, 2019. 280 с.
75. Карпенко О. В. Технології публічного управління: навчальний посібник. Київ: ВПЦ, 2020. 172 с.
76. Гриценко О. В. Публічне адміністрування в умовах децентралізації: регіональний аспект. Харків: ХНУМГ, 2018. 196 с.
78. Литвиненко С. О. Кадровий потенціал публічної служби: сучасні виклики. Київ: Юрінком Інтер, 2021. 252 с.
79. Євтушенко М. І. Ефективність публічного управління: критерії та індикатори оцінки. Черкаси: ЧНУ, 2019. 176 с.
80. Шляхтун П. П. Основи теорії та практики публічного управління. Київ: Ліра-К, 2018. 324 с.
81. Бакуменко В. Д. Державна політика і публічне управління: аналітичний підхід. Київ: НАДУ, 2020. 288 с.
82. Ткаченко В. І., Мельник А. Ф. Державне управління: концептуальні основи та практичні підходи. Київ: Видавництво НАДУ, 2020. 356 с.
83. Попова О. А., Андрусишин Б. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління. Львів: ПАІС, 2019. 208 с.
84. Коваленко В. М. Трансформація публічного управління в умовах глобалізації. Одеса: ОНУ, 2021. 248 с.
85. Шевченко О. В., Кучеренко Н. Г. Публічне управління в умовах європейської інтеграції: виклики та перспективи. Харків: ХНУМГ, 2020. 196 с.
86. Дзюндзюк В. Б. Управління розвитком територіальних громад: теорія і практика. Рівне: НУВГП, 2018. 224 с.
87. Демченко О. М. Аналіз державної політики: методологія та практика впровадження. Київ: Ліра-К, 2019. 284 с.
88. Лебідь Ю. І. Фінансове забезпечення системи публічного управління в Україні. Чернівці: ЧНУ, 2020. 188 с.

89. Гнатюк Л. М. Інноваційні підходи до управління державними підприємствами в умовах реформування. Вінниця: ВНТУ, 2019. 176 с.
90. Клименко О. В. Публічне управління в умовах цифровізації. Київ: Академія управління, 2021. 260 с.
91. Гудима Н. С. Ефективність децентралізації в контексті розвитку публічного управління. Тернопіль: ТНПУ, 2019. 210 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1.1 Економічна безпека підприємства



Додаток 1.2 Схема процесу адаптації підприємства

Додаток 1.3 Принципова схема концепції системи управління адаптацією підприємства

Додаток 1.4 Схема адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі