ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ПРОЦЕСІ ЇХ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ»

Виконав: студент групи
Е-9-23-М1ПУА(1,6ддс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Стрічинець Олександр Миколайович
Керівник: д.держ.упр., проф. Семенець-Орлова Інна Андріївна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Стрічинець Олександр Миколайович. «Застосування проєктного підходу у формуванні управлінської культури державних службовців в процесі їх фахової підготовки».

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Міжрегіональна Академія управління персоналом. Київ, 2025.

В дипломній роботі визначено теоретичні основи проєктно-орієнтованого публічного управління у сфері фахової підготовки публічних службовців. Проаналізовано трансформацію підходів до проєктно-орієнтованого публічного управління. Розкрито напрями вдосконалення застосування проєктного методу у системі професійної освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Ключові слова: проєктно-орієнтоване публічне управління, управління проєктами, трансформація, освітні зміни, професійна освіта публічних службовців.

SUMMARY

Strichynets Oleksandr. “Application of the project approach in the formation of the management culture of civil servants in the process of their professional training”.

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration". Interregional Academy of Personnel Management. Kyiv, 2025.

The thesis defines the theoretical foundations of project-oriented public management in the field of professional training of public servants. The transformation of approaches to project-oriented public management is analyzed. The directions of improving the application of the project method in the system of professional education and advanced training of public servants are revealed.

Keywords: project-oriented public management, project management, transformation, educational changes, professional education of public servants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕТОДУ.....8
1.1 Методологічні основи проєктно-орієнтованого управління.....8
1.2 Управління якістю та управління вартістю проєкту.....26
1.3. Метод проєктів, як ефективна технологія навчання.....34
Висновки до розділу 1.....41

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ…….....43
2.1 Концептуальні моделі управлінської культури державних службовців у сучасній західній науці публічного управління…….....43
2.2 Структурний та функціональний аналіз управлінської культури державних службовців у працях вітчизняних науковців…….....46
Висновки до розділу 2…….....54

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ СФЕРИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ПРОЄКТУВАННЯ……...…..56
3.1. Нормативно-правове забезпечення та організаційні умови формування управлінської культури державних службовців…….....56
3.2. Технології формування управлінської культури у процесі підготовки державних службовців сфери освіти: проєктний підхід…….....61
Висновки до розділу 3…….....…67
ВИСНОВКИ…….....69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....…..…75

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена потребою формування та розвитку управлінської культури державних службовців у процесі їх фахової підготовки та подальшій самоосвіті як одного із визначальних чинників зростання ефективності державного управління в сучасній Україні.

Дієвий розвиток творчої самореалізації особистості державного службовця можливий тоді, коли він забезпечується ґрунтовною правовою базою, здійснюється на відповідних наукових засадах, а також впроваджується з використанням найновіших освітніх інструментів, зокрема, проєктноорієнтованого методу навчання. Зазначені проблеми не знайшли свого комплексного висвітлення у вітчизняній науковій літературі. Узагальнене розуміння вимог до управлінської культури державних службовців також не повною мірою відповідає науковому розумінню управлінської культури як складнокомпонентного явища. Це зумовлює **актуальність** дослідження проблеми нових можливостей та підходів у процесі формування управлінської культури як компонента підготовки державних службовців.

Мета – з'ясування особливостей формування та розвитку, наукове обґрунтування технологій підвищення рівня управлінської культури державних службовців сфери освіти у процесі їх фахової підготовки.

Мета дослідження реалізується через розв'язання таких **завдань**:

1) уточнити понятійно-категоріальний апарат проєктно-орієнтованого управлінського підходу;

2) визначити процедурні особливості застосування методу управління проєктами у сфері освіти;

3) конкретизувати зміст поняття «управлінська культура державного службовця» для поглиблення його системного розуміння;

4) схактеризувати умови формування, пріоритетні напрямки розвитку управлінської культури державних службовців сфери освіти у сучасних західних демократіях, екстраполювати окремі зразки зарубіжного досвіду у вітчизняний контекст;

5) уточнити структурні та функціональні компоненти управлінської культури, що дасть можливість сформулювати практичні рекомендації щодо технологій професійно-етичного вдосконалення особистості державного службовця;

6) визначити та оцінити перспективи використання проєктного підходу для підвищення рівня управлінської культури державних службовців на підставі дослідження інноваційних технологій її розвитку.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі управлінської діяльності публічних службовців.

Предмет дослідження формування управлінської культури у фаховій підготовці державних службовців через метод проєктів.

Методи дослідження. Комплексний аналіз досліджуваної проблеми спирався на теорію державного управління, менеджменту освіти, принципи фахової підготовки державни службовців в сучасній Україні. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема систематизації, узагальнення, синтезу, абстрагування з метою встановлення сутності, компонентів та умов формування професійної культури державних службовців. Метод структурно-функціонального аналізу у ході дослідження дозволив визначити структурні та функціональні компоненти професійної культури державного службовця; абстрактно-логічний – було використано для визначення критеріїв оцінювання рівня сформованості управлінської культури та формулювання висновків; порівняльний – для порівняння існуючої системи розвитку професійної культури державних службовців з іншими подібними системами; експертно-аналітичний метод

використовувався у ході аналізу технологій формування професійної культури державних службовців. Застосування акмеологічного підходу у ході дослідження дало змогу виявити чинники, що можуть впливати на сформованість у державних службовців управлінської культури найвищого рівня.

Загалом методологія дослідження базувалась на використанні системного аналізу публічного управління освітою, що дозволило дослідити взаємозв'язок між процесами децентралізації і ефективністю освітніх механізмів. У ході роботи застосовувалися методи теоретичного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, порівняльного аналізу, емпіричного спостереження. Використання цих методів забезпечило можливість ґрунтовного теоретичного обґрунтування сутності проєктно-орієнтованого управління освітою, розробки рекомендацій щодо оптимізації управлінських механізмів.

Методологічна основа дослідження сформована, виходячи, в тому числі, з діалектичного методу пізнання соціальних, політичних, економічних, етичних, процесів і явищ, що дозволили не тільки розглянути основні напрямки освітнього проєкту, але й оцінити ефективність його реалізації. При написанні роботи для досягнення її мети використовувалися також такі загальнонаукові методи дослідження: емпіричний, системно-структурний, логічний. Комплексне застосування цих і низки інших методів дозволило визначити поняття і сутності професійної культури загалом, розглянути етичну культуру посадових осіб, створити програму освітніх заходів тощо.

Інформаційною базою роботи є офіційні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фахові періодичні видання, методичні матеріали міністерств і відомств.

Практичне значення дослідження полягає у розробці пропозицій, спрямованих на підвищення рівня управлінської культури державних службовців. Отримані наукові, практичні результати можуть використовуватися в роботі з персоналом органів державної влади, у процесі формування

управлінської культури державних службовців з метою активізації її відтворення та прогнозування бажаного рівня сформованості; в розробці заходів з розвитку управлінської компетентності кадрів публічної служби.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕТОДУ

1.1 Методологічні основи проєктно-орієнтованого управління

Поняття «проєкт» в останні роки активно увійшло у практику освіти. Воно виступає як в ролі ефективного методу навчання, так і у формі організації інноваційно-розвивального освітнього середовища закладу освіти чи регіональної системи освіти.

Теоретико-прикладні підходи до проєктної діяльності досліджуються в роботах вітчизняних та зарубіжних учених (Єрмаков І., Підласий І., Воропаєв В., Поздняков В., Шапіро В. та ін.), проте управління освітніми проєктами залишається малодослідженою проблемою, оскільки проєктний менеджмент був прерогативою тих галузей наукового і практичного знання, що належали до системи матеріального виробництва.

Здебільшого проєктний менеджмент використовували у будівництві під час розробки інвестиційних проєктів. Відтак, застосування проєктної форми в освітніх процесах, зокрема у контексті пошуку нових управлінських підходів, потребує вивчення проблеми, насамперед її походження, сфер застосування, аналізу сучасного стану та механізмів (методів) управління проєктами (проєктного менеджменту), поширених у міжнародній та вітчизняній науково-практичній діяльності. Визнання проєктної форми організації як соціально-педагогічного напрямку в загальній системі управлінського знання уможливлює розробку методології, концептуальних основ та понятійного апарату. При цьому особливого значення набуває інтерпретація таких понять, як «проєкт», «управління освітнім проєктом».

Аналіз теорії управління проєктами в історичній ретроспективі свідчить про відсутність однозначного погляду на саме поняття “управління проєктами”. З одного боку, в межах загальної теорії управління відокремилося й успішно

розвивається управління проєктами як окремий науковий напрямок, що вивчає специфічну систему методів діяльності. З іншого боку, управління проєктами вказує на їх прикладне значення, а отже, належить до практичної галузі й до сфери управлінської діяльності, для здійснення якої необхідно створювати відповідну систему управління.

Що би знайти механізми впливу наукових основ проєктного менеджменту на ефективність системи управління проєктами в галузі прикладної педагогіки, простежимо історичне походження цього напрямку в теорії та практиці управління, а також процеси його розвитку [2, с. 82].

Джерела багатьох починань, які, згідно сучасної термінології, можна віднести до управління проєктами, сягають періоду давньої цивілізації. Принаймні, на підставі аналізу практики як предмету дослідження про це роблять висновки зарубіжні науковці (Абдель-Фаттах Ель Марашлі, Абдель Вахаб Ель-Башрі та ін.). Посилаючись на досвід будівництва єгипетських пірамід та культових монастирів, вони наголошують, що ці монументальні архітектурні проєкти розроблялися і будувалися багатьма поколіннями упродовж тисячоліть, удосконалюючи релігійні світоуявлення й накопичуючи знання та вміння емпіричним шляхом. Ті, хто брав участь у виконанні проєктів, наслідували старших попередників і були здатні виконати поставлені цілі й досягти стандартів якості у визначений термін і в межах закладеного кошторису [3, с. 184].

Натомість, сама історія управління проєктами в її сучасному вигляді має досить молодий вік. У період післявоєнної відбудови керівництво країни зіткнулося з новими проблемами і труднощами, які вимагали нових підходів в управлінні. Традиційна лінійно-функціональна система організації виробництва не сприяла підвищенню різноманітності та якості продукції й послуг. Тому окремі компанії почали переорієнтуватися на децентралізований характер управління і здійснювати пошук принципово нових методів. Так, у 50-ті роки

минулого століття сформувався системний підхід, а серед нових методів управління були розроблені системи мережевого планування та управління, що практично стали предтечею проєктних методів [1, с. 13].

У процесі становлення практики управління проєктами мережеві та матричні організаційні структури поповнювалися іншими ознаками управління (ризик, якість, вартість, мотивація фахівців, організація роботи колективу, інформаційне забезпечення, конфліктні ситуації і т. ін.), і вже у 70-х роках метод для формування колективів, прийняття рішень. Особливої популярності метод проєктів здобув у практиці роботи великих міжнародних компаній. Пізніше з'явилися ідеї щодо необхідності введення до проєкту системи організаційних заходів, управління ризиком та вартістю, урахування технічної координації; починає активно використовуватися обчислювальна техніка [4, с. 205].

Виокремлення управління проєктами як самостійного напрямку в теорії загального управління пов'язано з іменем німецького вченого Роланда В. Гутча, який об'єднав відомих фахівців Європи та США у галузі управління проєктами (Відень, 1965) у міжнародну асоціацію INTERNET (назва не має нічого спільного з однойменною комп'ютерною мережею). Однак лише у 1977 р. там же, у Відні, відбувся Перший міжнародний конгрес з питань управління проєктами, що зібрав близько 400 провідних фахівців з усього світу. Епохальною віхою в історії проєктного менеджменту став Шостий міжнародний конгрес INTERNETу (Гермін, 1997), де було проголошено про міждисциплінарний характер проєктів і необхідність у подальшому розглядати розвиток управління ними через пошуки загальних методів управління.

Зазначимо, що відтоді INTERNET як Міжнародна асоціація управління проєктами є найбільш впливовою у світі організацією, навколо якої об'єдналося понад двадцяти аналогічних національних асоціацій. Така система, насамперед, забезпечує спеціалістів можливістю працювати в межах єдиної, прийнятої в міжнародній теорії та практиці методології, використовувати існуючий досвід

розвинених країн, пропагувати власні новації в теорії та практиці управління проєктами. Це надзвичайно важливо з погляду на існуючі розбіжності вітчизняної та зарубіжної систем управління проєктами, оскільки проєктний підхід нерідко ототожнюється (або сприймається як синонім) з програмно-цільовим управлінням [6, с. 332].

Таким чином, саме аналіз міжнародної практики управління проєктами, що склався в останні десятиріччя XX століття в якості самостійної дисципліни і специфічної галузі професійної діяльності в умовах ринкової економіки зі спеціальною літературою, новими періодичними виданнями, різноманітними компаніями та фахівцями-експертами, які об'єдналися в міжнародні асоціації та товариства, створеною системою відповідної освіти, сертифікації тощо, а також визнаною методологією проєктної діяльності, що стала своєрідною ознакою цивілізованого бізнесу. Широкий спектр його використання (від будівництва окремих об'єктів до державних реформ) дає підстави екстраполювати проєктний феномен у сферу гуманітарного знання, зокрема вивчити його як соціально-освітній феномен.

Оскільки певний час поняття "проєкт" використовувалося в інженерній справі для підготовки технічної та кошторисної документації для побудови різних споруд, машин, технічних систем тощо, то воно монопольно й приналежно відносилось до цієї галузі. Зміна соціальних відносин у бік ринкових принципово змінила і трактування самого терміну. Він стає предметом аналізу нової дисципліни - управління проєктами. У такому контексті проєкт розглядається як форма (елемент) організації спільної діяльності членів колективу, об'єднаних загальною метою. Поширення проєкту в практичній діяльності, а також використання його в різних галузях наукового знання свідчить про залежність термінологічного трактування від конкретних завдань [5, с. 112].

Спробуємо проаналізувати існуючі визначення поняття “проєкт” і підійти до детермінованого трактування. У тлумачному словнику з менеджменту поняття

“проєкт” розглядається у контексті англійського слова project і означає задум чи план чого-небудь, наприклад створення підприємства. У цьому випадку головний акцент ставиться на прогнозований результат (організація підприємства). Розвиваючи погляд традиційного менеджменту, Інститут управління проєктами США розширює характеристику поняття “проєкту” суттєвими ознаками, зокрема визначаючи, що проєкт - це відповідне завдання з визначеними вихідними даними і програмованими результатами (цілями), які зумовлюють шляхи та засоби вирішення цих завдань. Внесення до визначення поняття характерологічних ознак вказує на цілісність проєкту та його розмежованість з проєктами-підприємствами. Таке тлумачення підкреслює індивідуальний характер проєкту (на відміну від серійного виробничого), а, отже, вказує на ознаки новизни.

Значно об'ємніший аналіз поняття зустрічаємо в роботах сучасних авторів. Одні з них (Шапіро В. та ін.) вважають суттєвою якістю проєкту те, що він “змінює наш світ”, оскільки знайшов застосування і в будівництві житла чи промислового об'єкту, і в розробці програми науково-дослідних робіт, і у створенні нової організації. Відповідно до такої ідеї логіка міркувань автора зводиться до того, що проєкт - це система сформульованих у його межах цілей, створених чи модернізованих для їх реалізації фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів для їх реалізації [7, с. 342].

Інші фахівці у галузі менеджменту (Воропаєв В. та ін.) переконані, що концептуальна основа проєкту полягає у змінах вихідного стану будь-якої системи, з передбачуваними затратами часу й засобів. Тому проєкт вони розглядають як обмежену в часі цілеспрямовану зміну окремої системи зі встановленими вимогами щодо якості результатів, визначеними межами витратних ресурсів та специфічною організацією.

Вчені аналізують проєкт як сукупність дій та завдань, яким притаманні особливі відмінні риси:

- чітко визначені цілі, досягнення яких можливе одночасно з виконанням технічних, економічних та інших вимог;
- внутрішні та зовнішні операційні взаємозв'язки, завдання, ресурси, що потребують жорстокої координації у процесі виконання проєкту;
- визначені терміни реалізації проєкту, ресурсна обмеженість;
- відносна новизна цілей проєкту, умов реалізації, неминучість конфліктних ситуацій тощо [9, с. 117].

Таким чином, спільними ознаками у визначенні поняття «проєкт» є насамперед виокремлення цілісного блоку, який утворює сума компонентів: мета, результат, ресурси, терміни, організаційно-процесуальна специфіка реалізації проєкту та зміни. Перелічені ознаки проєкту свідчать про нього як явище міждисциплінарне, поліфункціональне та позапредметне.

Оцінка ефективності як інвестиційних, так і інноваційних проєктів з урахуванням ризику і невизначеності передбачає глибоке розуміння видів ризику і методів їх оцінювання, які можна поділити на якісні та кількісні.

Якісний аналіз здійснюється з метою ідентифікувати фактори ризику, етапи та роботи, при виконанні яких ризик виникає, тобто встановити потенційні області ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики.

Кількісний аналіз переслідує мету кількісно визначити розміри окремих ризиків і ризику проєкту в цілому і відповідно визначити ефективність реалізації проєкту з урахуванням ризиків.

Достоїнствами якісної оцінки ризиків є простота розуміння і реалізації, можливість ранжирування ризиків з використанням характеристик або колірних позначень.

Методика якісної оцінки ризиків проєкту зовні представляється дуже простий - описової, але по суті вона повинна привести аналітика до кількісного

результату, тобто вартісній оцінці виявлених ризиків, їх негативних наслідків і “стабілізаційних” заходів. Всі фактори, що впливають на зростання ступеня ризику, можна умовно розділити на дві групи: об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивним чинникам ставляться чинники, які залежать безпосередньо від самої організації. Це інфляція, конкуренція, політичні та економічні кризи, екологія і т.д. До суб'єктивним факторів відносяться фактори, що характеризують безпосередньо дану фірму.

1.1. Проведення дослідницького аналізу

Проведення дослідницького опису діяльності – дослідження зовнішнього оточення, формування образу ситуації, в якій здійснюватиметься проєктно-інноваційна діяльність.

1.1.1. Виявлення зацікавлених осіб, їх потреб та мотивації

Перш за все, необхідно виділити ініціатора проєкту, як зацікавлену особу. У данному проєкті ініціатором є менеджер проєкту. Ініціатор проєкту передбачає соціальну вигоду – зростання рівня професійної культури публічних службовців.

Також до зацікавлених осіб можна віднести адміністраторів закладів освіти. Їх вигода полягає у підвищенні технічного забезпечення їх закладів, підвищення рівня зацікавленості у дітей, збільшення кількості учнів у закладі. Зацікавленими особами також є виробники обладнання. Їх мотивація обумовлена збільшення рівня прибутку організацій, поширення інформації щодо їх товарів, реклама підприємств. Транспортні компанії теж можна віднести до зацікавлених осіб. Адже, таким чином буде збільшуватись попит на їх послуги, проводитись реклама транспортних компаній, як тих, що приймають участь у благодійних проєктах.

Київська державна міська адміністрація (інші органи місцевого самоврядування) є також зацікавленою стороною. Завдяки цьому проєкту буде оновлюватись технологічне забезпечення закладів, підвищуватись рівень задоволеності якістю навчання.

До зацікавлених осіб, що не мають прямої фінансової мотивації можна віднести ініціатора проєкту, споживачів послуг, які будуть надавати публічні службовців, та, частково, адміністраторів закладів. У керуючих закладами можуть бути як матеріальна, так і не матеріальна зацікавленість. До нематеріальної зацікавленості можна віднести підвищення рівня освіченості служюовців та підвищення рівня задоволенності громадян роботою державних службовців. До матеріальних вигод можна віднести збільшення кількості публічних службовців, які бажають підвищити кваліфікацію, підвищення матеріально-технічного забезпечення закладів.

1.1.2. Опис пробленої ситуації

Часто негативне ставлення до навчання зумовлене відсутністю обладнання у закладів. Зацікавити, вмотивувати можна шляхом уникнення одноманітності, шаблонності в роботі, використання таких форм, методів навчання, які збуджують пізнавальний інтерес і стимулюють креативне мислення.

1.1.3. Визначення факторів впливу зовнішнього середовища

PEST (Political, Economic, Social, Technological) – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів впливу зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

TEMPLES аналіз передбачає аналіз за такими групами:

1.Технології (Technology)

2.Економіка (Economics)

3.Ринок (Market)

4.Політика (Politics)

5.Законодавство (Law)

6.Екологія (Ecology)

7.Суспільство (Society)

Проведення TEMPLES аналізу проєкту представлене в таблиці 1.

Таблиця 1. **TEMPLES - аналіз**

Технології (Technology)	***Економіка (***Economics)
Інтернет	Система оподаткування
Потенціал інновацій	Інвестиційний клімат
Розвиток конкурентних проєктів	Обмінні курси
Вплив інтернету	
Ринок (Market)	***Політика (***Politics)
Конкуренція з боку інших благодійних організацій	Система оподаткування
Закордонні тенденції розвитку	Держконтроль діяльності
Мода і зразки наслідування	
Законодавство (Law)	***Екологія (***Ecology)
Законодавчі системи та тенденції	Екологічна ситуація і тенденції
Чинне законодавство	Вплив діяльності на екологію (закупівля та використання високотехнологічного обсладнання)
Можливі зміни законодавства	
Суспільство (Society)	
Потреби кінцевого споживача	Базові цінності
Комунікації	Споживчі переваги
Мода і зразки до наслідування	Бред та репутація компанії
Релігійні чинники	Реклама

Визначення рангів груп факторів впливу показано в таблиці 2.

Таблиця 2. **Визначення рангів груп факторів впливу**

Експерти\Фактори	1	2	3	4	5	6	7	Сума
1	6	2	5	2	2	4	7	28

2	4	1	3	2	3	5	6	24
3	5	2	5	3	2	2	4	23
4	7	3	3	2	1	3	7	26
5	4	2	4	1	4	4	3	22
6	6	4	5	2	2	2	4	25

Для узгодження групової думки експертів можна застосувати метод середніх арифметичних рангів – підраховують суму рангів, виставлених експертами кожній групі факторів, ділять суму на число експертів і отримують середній арифметичний та підсумковий ранги (таблиця 3).

Таблиця 3. **Підрахування середнього арифметичного рангів**

Фактори	1	2	3	4	5	6	7	Сума
Сума рангів	32	14	25	12	14	20	31	148
Середній арифметичний ранг	5,3	2,3	4,2	2	2,3	3,3	5,2	25
Падсумковий ранг	5	3	4	2	3	3	5	25

Після визначення підсумкової думки робочої групи експертів необхідно визначити ступінь узгодженості думок 6 експертів. Для цього використовують коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12}{m^2(n^3 - n)} \sum_{j=1}^{n} (\sum_{i=1}^{m} x_{ij} - \frac{m(n-1)}{2})\text{^}2$$

$$W = 0{,}72$$

Коефіцієнт конкордації може бути від 0 до 1. Чим результат вище, тим більша ступінь узгодженості думок експертів. Коефіцієнт конкордації – 0,72 свідчить про високу ступінь узгодженості експертів та відносно узгоджені результати.

1.2. Проведення SWOT-аналізу

Проведення SWOT-аналізу для першої та другої проєктної альтернативи показано в таблицях 4 та 5.

Таблиця 4. **Проведення SWOT-аналізу для першої проєктної альтернативи**

S-strengths	W-weaknesses
Проєкт з великим потенціалом розвитку як в Україні, так і закордоном	Недостатня мотивація персоналу
До проєкту будуть залучатись тільки професіонали своєї справи	Недостатня кількість фінансових ресурсів
Сервіс знаходиться у широкому доступі	Незацікавленість українців у благодійності через зневіру до благодійних організацій
Велика увага буде приділена маркетингу та рекламі проєкту, завдяки чому буде збільшено кількість можливих учасників	Велика кількість благодійних проєктів в Україні
O-Opportunities	T-threats
Розширення кола учасників закордоном	Недостача коштів
Підвищення кваліфікації працівників	Недостача кваліфікованих кадрів
Просування організації на ринку	Незацікавленість громадян України у благодійності

Таблиця 5. **Проведення SWOT-аналізу для другої проєктної альтернативи**

S-strengths	W-weaknesses
Потенціал розвитку	Недостатня мотивація персоналу

Кваліфікований персонал	Недостатня кількість фінансових ресурсів
Сервіс знаходиться у широкому доступі	Незацікавленість українців у благодійності через зневіру до благодійних організацій
Велика увага буде приділена маркетингу та рекламі проєкту, завдяки чому буде збільшено кількість можливих учасників	Корумпованість в Україні
O-Opportunities	T-threats
Просування організації на ринку	Недостача коштів
Підвищення кваліфікації працівників	Недостача кваліфікованих кадрів
	Високий рівень корупції в Україіні

Серед основних *обмежень*, що можуть виникнути у процесі реалізації проєкту є наступні:

- значні фінансові витрати на початку проєкту (пов'язані з рекламою та маркетингом сервісу, створенням та підтримкою сайту);
- оскільки, це електронний сервіс (дистанційне навчання), на жаль, не в усіх населених пунктах є доступ до інтернету, тому можуть бути складності із доступом;
- неуспішна реклама проєкту, через що нестаток грошей для завершення проєктів;
- небажання адміністрації вносити зміни у процес навчання.

Проведення аналізу складових спрямоване на достлідження проєктних альтернатив, на дослідження відповідності низки ознак, принципів та напрямів у різних галузях.

Інноваційний аналіз

Поняття «інновації» за своєю сутністю означає нововведення. У більш широкому розумінні — це прогресивні техніко-технологічні та соціально-економічні зміни, поява нових способів виробництва, видів продукції та послуг, освоєння нових ринків збуту.

Першу та другу проєктні альтернативи мають високи інноваційних та технічний рівень. Інноваційний рівень обумовлений новизною проєкту, адже підтримка саме шкіл та дитячих садків не розвинена в Україні. Високий технологічний рівень краудфандингу.

Науково-технічний аналіз

Технічний аналіз проєкту проводиться з метою оцінки технічної реалізованості проєкту та оцінки його інноваційного потенціалу. Оцінка реалізованості проєкту полягає у визначенні здійсненності закладених в проєкт наукових, конструкторсько-технологічних рішень, наявності відповідних зарубіжних або вітчизняних аналогів продукції, яка буде випущена в результаті реалізації проєкту, оцінці її конкурентоспроможності на внутрішньому і зарубіжному ринках.

Науково-технічний рівень представленого проєкту не є новим, але є досить поширеним у сучасному світі. Наразі закордоном існує досить багато краудфандингових платформ, що націлені на навчання дітей.

Розрахунок вартості старту проєкту показано в таблиці 6.

Таблиця 6. **Розрахунок вартості проєкту**

Витрати на заробітну платню		
Заробітна платня системному адміністратору	12000 грн	
Заробітна платня фронт-енд розробнику	12000 грн	
Заробітна платня бек-енд розробнику	12000 грн	
Заробітна платня маркетологу	8000 грн	
Заробітна платня модератору сайту	8000 грн	

Заробітна платня менеджеру по зв'язкам зі спільнотою	10000 грн	
Заробітна платня офіс-менеджеру	10000 грн	
Інші витрати		
Послуги хостингу	100 грн	
Оренда приміщення	8000 грн	
Додаткові витрати (підтримка роботи офісу)	3000 грн	
Обладнання (7 ноутбуків, столи, стільці, офісне обладнання)	100000 грн	Разовий внесок
Всього за перший місяць (включаючи витрати на обладнання)	183 100 грн	
Всього за наступні місяці	83 100 грн	

Виробничий план

Згідно ukrstat.org інтернетом користуються 58% українців віком від 18 років, це становить 26,1 млн чоловік. Наша цільова аудиторія люди від 18 років, що мають доступ до інтернету. Якщо кожна 10 людина буде мати змогу зробити внесок невеликої суми (50 грн) це становитиме 1 305 000 000 грн. З цієї суми, окрім витрат на проєкти, будуть ще й витрати на заробітну платню команді проєкту (83100 грн щомісяця).

Інституціональний аналіз

Інституціональний аналіз проєктів має на меті оцінку організаційного, правового, політичного й адміністративного оточення, у рамках якого передбачається здійснити проєкт.

Аналіз кадрового забезпечення

Менеджер проєкту є фактично директором організації, відповідальним за успіх діяльності організації. Відділ ІТ забезпечує створення та підтримку сайту, що є основним способом реклами та збору коштів. Відділ маркетингу та реклами забезпечує рекламу організації, зв'язок зі школами, дитячими садочками та

будинками, підтримку контакту, організацією окремих проєктів. Офіс менеджер, окрім своїх обов’язків відповідає за кореспонденцію та моніторинг активних проєктів організації.

Отже, організація нараховує 8 осіб, включаючи менеджера проєктів (рис. 1).



Рис. 1. Організаційна структура проєкту

Екологічний аналіз

Проєкт майже не має екологічного впливу, адже надає послуги інформаційного характеру і не має звязку з виробництвом. Непрямий вплив на екологію можуть бути товари та послуги, що фінансуються за рахунок проєкту.

Правовий аналіз та аналіз з питань інтелектуальної власності

У проєкті не передбачено патентування інноваційних ідей. Тому право інтелектуальної власності не буде впливати на планування проєкту.

Аналіз ризиків

Можна виділити такі ризики, що можуть виникнути у процесі реалізації проєкту:

- значні фінансові витрати на початку проєкту (пов'язані з рекламою та маркетингом сервісу, створенням та підтримкою сайту);
- оскільки, це електронний сервіс, тому можуть бути складності із доступом;

- неуспішна реклама проєкту, через що нестаток грошей для завершення проєктів;
- небажання адміністрації вносити зміни у процес навчання.

Формування переліку критеріїв експертної оцінки

Для проведення комплексного оцінювання проєкту, було визначено низку критеріїв, їх вагові коефіцієнти. Результати проведення оцінювання подано в таблиці 7.

Таблиця 7. **Критерії для дослідження ВПА з ваговими коефіцієнтами**

№	Критерій	Ваговий коефіцієнт
1	Технологічний рівень	1
2	Перспективи розвитку	0,8
3	Вартість реалізації проєкту	0,8
4	Доступність та зручність	0,8
5	Низький рівень загроз	0,7
6	Відповідність цілям проєкту	0,9
7	Рівень інноваційності	0,6
8	Наявність конкурентів	0,5
9	Наявність необхідних спеціалістів	0,8
10	Вплив Організаційних систем на реалізацію проєкту	0,4
11	Вплив на навколишнє середовище	0,8
12	Вплив факторів зовнішнього середовища	0,9
13	Фінансова ризикованість	0,8

Для двох проєктних альтернатив було проведено експертну оцінку та на її основі виставлено бали за 100 бальною шкалою (таблиці 8-9).

Таблиця 8. **Експертна оцінка для першої проєктної альтернативи**

№	Критерій	Ваговий коефіцієнт	Значення
1	Технологічний рівень	1	100
2	Перспективи розвитку	0,8	95
3	Вартість реалізації проєкту	0,8	94
4	Доступність та зручність	0,8	96
5	Низький рівень загроз	0,7	85
6	Відповідність цілям проєкту	0,9	90
7	Рівень інноваційності	0,6	58
8	Наявність конкурентів	0,5	61
9	Наявність необхідних спеціалістів	0,8	100
10	Вплив Організаційних систем на реалізацію проєкту	0,4	35
11	Вплив на навколишнє середовище	0,8	84
12	Вплив факторів зовнішнього середовища	0,9	99
13	Фінансова ризикованість	0,8	78

Таблиця 9. **Експертна оцінка для другої проєктної альтернативи**

№	Критерій	Ваговий коефіцієнт	Значення
1	Технологічний рівень	1	95
2	Перспективи розвитку	0,8	85
3	Вартість реалізації проєкту	0,8	100
4	Доступність та зручність	0,8	88
5	Низький рівень загроз	0,7	74
6	Відповідність цілям проєкту	0,9	99
7	Рівень інноваційності	0,6	56

8	Наявність конкурентів	0,5	68
9	Наявність необхідних спеціалістів	0,8	89
10	Вплив Організаційних систем на реалізацію проєкту	0,4	56
11	Вплив на навколишнє середовище	0,8	87
12	Вплив факторів зовнішнього середовища	0,9	99
13	Фінансова ризикованість	0,8	100

Отже, після проведення SWOT-аналізу та аналізу складових, було визначено критерії експертної оцінки та проведено оцінку за цими критеріями. Проведення цього дослідження дає змогу обгрунтовано обрати одну з проєктних альтернатив для подальшої реалізації проєкту.

Розроблення рекомендацій щодо вибору проєктної пропозиції.

У результаті проведення SWOT-аналізу та аналізу складових було визначено найбільш суттєві критерії оцінки проєктних альтернатив. Також було проведено оцінку проєктних альтернатив (таблиця 10).

Таблиця 10. **Оцінка проєктних альтернатив**

№	Критерій	Перша проєктна альтернатива	Друга проєктна альтернатива
1	Технологічний рівень	100	95
2	Перспективи розвитку	95	85
3	Вартість реалізації проєкту	94	100
4	Доступність та зручність	96	88
5	Низький рівень загроз	85	74

6	Відповідність цілям проєкту	90	99
7	Рівень інноваційності	58	56
8	Наявність конкурентів	61	68
9	Наявність необхідних спеціалістів	100	89
10	Вплив Організаційних систем на реалізацію проєкту	85	56
11	Вплив на навколишнє середовище	84	87
12	Вплив факторів зовнішнього середовища	99	99
13	Фінансова ризикованість	78	100
	Ранг проєктної альтернативи	84.8	73.2

Отже, згідно результатів проєктної оцінки за критеріями, найбільш привабливаю є перша проєктна пропозиція – фінансування конкретних проєктів та їх технологічне забезпечення.

1.2 Управління якістю та управління вартістю проєкту

У 90-ті роки минулого століття, коли на теренах української педагогічної практики розширилася сфера застосування освітніх проєктів, їхнього зв'язку з зовнішнім середовищем, окремими соціальними групами, а основний наголос в їх реалізації був зроблений на технічні нововведення, виникла потреба нового осмислення педагогічних проєктів та способів управління ними. Методологія управління освітніми проєктами поповнилася новим принципом - “принципом успіху”, введення якого потребували постійні ситуації невизначеності, що супроводжували процеси реалізації проєктів. Сама ситуація невизначеності стала характерною ознакою реальної практики, її наявність створює конфлікти при плануванні. Тому кожного разу виникає необхідність перегляду основного плану, його узгодження з кінцевими результатами, тобто з результатами успіху. З точки

зору управління освітніми проєктами, викладений підхід щодо основного планування потребує від колективу фахівців, які працюють над реалізацією проєкту, надзвичайної мобільності в реакціях на будь-які зовнішні та внутрішні зміни [16, с. 517].

Враховуючи новітні підходи у практиці проєктної діяльності, необхідно розглядати управління освітніми проєктами як розробку (проєктування) ідеальної моделі системи управління, де сконцентровані її пріоритетні напрями (чи основні характеристики). На користь такого підходу свідчать переваги, що практично задекларували свої можливості:

- мобільність реагування на зміни навколишнього середовища (досягнення у галузі інформаційних технологій, орієнтація на суб'єкт-суб'єктні взаємодії в освітньому процесі, ідеологічні зміни в суспільстві як потреба перегляду змістовного компоненту навчання тощо);
- концентрація зусиль професійно активних фахівців різних галузей наукового і практичного знання для одночасного "прориву" (досягнення оптимальних результатів) у пріоритетних напрямках;
- підвищення рівня особистої відповідальності кожного члена тимчасового колективу за досягненні результати;
- залучення та розподіл матеріально-технічних та фінансових ресурсів безпосередньо при реалізації окремого проєкту.

Однак подібна цілісність в розробці та організації процесу управління освітніми проєктами можлива лише за таких умов [17]:

- злагодженої організації всіх ланок системи управління, зведення до мінімуму імпровізаційних моментів;
- наявності даних щодо аналізу існуючого стану соціально-педагогічної проблеми;

- володіння новітніми технологіями управління, що відповідають специфічним вимогам проєкту;
- підготовки керівників проєктів та спеціалістів, здатних забезпечити оптимальний рівень досягнень;
- інформаційної забезпеченості учасників проєктної діяльності;
- створення системи заходів для поширення практики проєктної організації освітнього середовища.

Враховуючи той факт, що управління педагогічними проєктами є процесом цілеспрямованих змін, що відбуваються за заздалегідь визначеними параметрами (цілі, завдання, терміни, людські та фінансові ресурси і т. ін.), необхідна відповідна послідовність впровадження таких змін. Ці елементи послідовності представляють собою етапи управлінських дій [18, с. 217]:

- передпроєктний - передбачає вивчення та аналіз існуючого стану об'єкту, що потребує змін;
- власне проєкт - визначає основні ідеї, мету, низку заходів, терміни реалізації, критерії змін, механізми вивчення ефективності, фазове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення;
- планування (відоме в теорії менеджменту як мережеве планування) - передбачає розробку плану роботи поетапно: місячний, семестровий, річний план;
- моніторинг якості проєкту - ставить за мету розробку та організацію системи вивчення його поточних результатів, математично-графічного оформлення, аналізу динаміки змін;
- постпроєктний (заключний) - націлений на поширення набутого інноваційного досвіду та прогнозування.

Водночас потребує уточнення погляд на організацію управління освітніми проєктами як такий, що створює комфортні умови для спільної діяльності різних спеціалістів. Тому особливий акцент необхідно ставити на таку систему управління, яка буде враховувати не лише окремі чинники (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, людські), але й на їх інтегративну взаємодію.

Практичним прикладом проєктної форми організації освітнього середовища може служити цільова Програма розвитку освіти м. Києва "Столична освіта". Особливість цієї програми полягає в тому, що вона вперше в педагогічній теорії та практиці в умовах мегаполісу започатковує умови для здійснення модернізації освітніх процесів і структур одночасно у декількох напрямках (Програма розвитку столичної освіти складається з 32 проєктів, а отже, із 32 напрямків). Це відбувається на основі впровадження проєктної форми організації управління процесами стратегічно важливих напрямків діяльності Головного управління освіти і науки. Форма проєкту дала змогу відповідно до кожної ідеї розробити модель-концепцію, цілісність якої забезпечити статистичні дані про стан регіональної освіти, обґрунтувати цільові перспективи, визначити коло заходів, необхідних для реалізації мети. Для оптимального досягнення цілей кожен із проєктів поставив низку пропозицій до законодавчої та виконавчої влади.

Основними шляхами реалізації проєкту стало створення інформаційного середовища в регіоні шляхом організації семінарів-презентацій, «круглих столів», установчих конференцій, науково-практичних сесій, видання науково-методичного щорічника «Педагогічні новації столичної освіти: теорія і практика», спецвипусків, присвячених позитивним результатам інноваційного педагогічного досвіду, а також випуску журналу науково-популярних діалогів про освіту. Це активізувало освітян-практиків щодо пошуку нових перспектив розвитку свого закладу, педагогічного колективу, власного професійного зростання.

Основні проблеми у проєкті подані у формі пропозицій до органів законодавчої та виконавчої влади, зокрема, це надання статусу «педагог-дослідник» тим освітянам, які здійснюють інноваційну педагогічну діяльність, з їх подальшою матеріальною підтримкою; цільове фінансування інноваційного напрямку діяльності системи освіти регіону. Відтак, управління освітніми проєктами на регіональному рівні сприяло концентрації зусиль, потенційно здатних до творчої пошукової діяльності освітян для прориву на стратегічно важливих напрямках столичної освіти [19, с. 51].

Таким чином, ідея проєкту в освіті викликана кардинальними потребами змін у педагогічній практиці та теорії в напрямку формування інноваційно-розвивального середовища в освіті.

Відповідно до загальної концепції управління проєктами мета реалізації проєкту повинна бути орієнтована на досягнення економічної ефективності проєктних рішень з урахуванням специфіки об'єкта. Це означає, що в процесі реалізації проєкту об'єкту повинні бути додані такі якісні характеристики, які на протязі всього терміну його служби забезпечували б мінімум експлуатаційних витрат. Ця мета має відношення і до логістичних проєктів залежно від того, як визначається об'єкт. Транспортні проєкти, спрямовані на створення перетворення логістичних систем, повинні бути целеорієнтірованной на забезпечення витратною і стратегічної ефективності функціонування систем з урахуванням фактору часу. З цієї точки зору, поряд з оцінкою якості, набувають значення вартісні і тимчасові параметри, що оцінюють функції і ресурси проєкту. При цьому управління вартістю та управління часом розглядаються як спеціальні функції управління проєктом, співвідносні з відповідними правилами логістики.

Управління вартістю здійснюється на протязі всього життєвого циклу проєкту, при цьому процеси управління мають різний зміст але складу загальних функцій управління на різних його етапах:

• *концепція проєкту* - укрупнена оцінка вартості;

• *розробка проєкту* - детальна оцінка вартості та бюджетування;

• *реалізація проєкту* - бюджетування і контроль вартості;

• *завершення проєкту* - завершальна оцінка проєкту.

Практика показує, що вартість проєкту розподіляється по етапах життєвого циклу нерівномірно: основна частина вартості формується на етапі реалізації проєкту, в той час як ідея проєкту, яка обумовлює показники вартості проєкту, опрацьовується на початкових етапах.

Контроль виявляється необхідним в силу того, що в процесі виконання бюджету виявляється дія чинників невизначеності і ризику, внаслідок чого з'являються відхилення витрат від раніше запланованих. Контроль передбачає:

• моніторинг вартісних показників реалізації проєкту з метою встановлення відхилень від бюджету;

• управління змінами в бюджеті з метою забезпечення виконання бюджету;

• запобігання раніше запланованих помилкових рішень;

• інформування всіх зацікавлених осіб про хід виконання проєкту з точки зору дотримання бюджету.

Контроль вартості проєкту має дві складові: облікову (оцінка фактичної вартості виконаних робіт і витрачених ресурсів) і прогнозну (оцінка майбутньої вартості проєкту).

Існує два основні методи контролю вартості: традиційний і метод аналізу освоєного обсягу. Показники, що використовуються в зазначених методах, наведені в табл. 11.

Таблиця 11. **Показники контролю вартості**

Виконання робіт	Вартість робіт (ресурсів)	
	планова	фактична

За планом	Планові (бюджетні) витрати - *BCWS*	-
фактично	Освоєний обсяг - *BCWP*	Фактичні витрати - *ACWP*

Традиційний метод контролю оперує такими показниками:

а) планові (бюджетні) витрати (budgeted cost of work scheduled - *BCWS)* - це бюджетна вартість робіт, запланованих відповідно до графіка їх виконання, або кількість ресурсу, передбачуване для використання до поточної дати;

б) фактичні витрати (actual cost of work performed - *ACWP)* - це вартість фактично виконаних робіт на поточну дату або кількість ресурсу, фактично витрачений на виконання робіт до поточної дати.

Відхилення за витратами при традиційному методі розраховують як різницю між фактичними і плановими значеннями відповідних показників:

AC = ACWP BCWS.

Основний недолік традиційного методу полягає в тому, що він не враховує, які роботи були фактично виконані за рахунок витрачених грошових ресурсів, тобто він не керується графіком виконання робіт.

При *аналізі освоєного обсягу,* крім показників планових і фактичних витрат, використовується показник освоєного обсягу (budgeted cost of work performed - *BCWP)* - це планова вартість фактично виконаних робіт

або кількість ресурсу, заплановане на фактично виконаний обсяг робіт до поточної дати. Освоєний обсяг не залежить від фактично зроблених витрат по роботі.

Метод освоєного обсягу дозволяє визначити як реальне відхилення але витратам, так і відставання по графіку виконання робіт. Реальне відхилення за

витратами є величину, рівну різниці фактичних витрат і планової вартості фактично виконаних робіт (освоєного обсягу):

$$\Delta C_p = ACWP \quad BCWP.$$

До прикладу, відставання від графіка визначається різницею між плановою вартістю робіт по графіку (плановими витратами) і планової вартістю фактично виконаних робіт (освоєним обсягом):

$$\Delta S_p = BCWS \quad BCWP.$$

Фінансування реалізації проєкту планувалося на підставі таких передумов:

· придбання основного обладнання:

а) при існуванні будь-яких фінансових пропозицій з боку постачальника - графік фінансування складався на підставі цих пропозицій;

б) при відсутності фінансових пропозицій з боку постачальників платежі визначені наступним чином: 30% - передоплата; 60% - безвідзивний акредитив; 10% - після введення в експлуатацію (акредитив враховується при розрахунку грошових потоків на момент його виставлення);

· для інших видів робіт щодо заходу платежі розподілені рівномірно протягом періоду проведення робіт.

Сумарний термін впровадження заходів проєкту становить 1,5 року з моменту початку робіт з реалізації.

Для розрахунків ефективності використана відкоригована ставка дисконтування, в якій враховані потенційні ризики проєкту, а саме:

· посилення конкуренції на ринках країн далекого зарубіжжя, що може призвести до зниження прогнозованих обсягів продажів і цін реалізації;

· можливість проведення протекціоністських заходів на різних ринках (антидемпінгові розслідування, збільшення мит і т.д.).

1.3 Метод проєктів як ефективна освітня технологія

Сучасна освіти повинна допомогти учням відчувати себе впевненими на ринку праці, вміти адаптуватися до соціальних змін і криз у суспільстві, бути психологічно стійкими, розвивати здатність до самоорганізації. Це вимагає пошуку нових форм організації освтінього процесу, які дозволили б [8, с. 118]:

- забезпечити високий інструментальний рівень знань випускників, уміння самостійно набувати і застосовувати їх на практиці;
- розвивати кожного учня як творчу особистість, здатну до практичної роботи;
- залучати кожного учня до активної пізнавальної діяльності;
- формувати навички пізнавальної і дослідницької діяльності, розвивати критичне мислення;
- формувати в учнів цілісну картину світу;
- спілкуватися з однолітками не тільки своєї школи, міста, але й інших міст і навіть країн;
- грамотно працювати з інформацією і т. д.

На превеликий жаль, освітній процес у сучасній загальноосвітній школі спрямований здебільшого на формування інтелекту як такого, що становить визначену суму знань. Це не сприяє саморозвитку особистості, особистісному становленню індивіда. Освітній процес здійснюється без конкретного адресата, не враховуються зміни. Цьому є і об'єктивні причини: зараз система освіти разом із суспільством переживає зміну системи цінностей і стилю життя всіх соціальних груп. Відсутнє не тільки соціальне замовлення на відповідний тип освіти, але й найбільш загальне уявлення про напрям його розвитку. Проте освітній процес, на відміну від виробничого, неможливо зупинити. А тому заклади освіти, навіть в умовах кризи, працюють, перебудовуються на ходу, не

зупиняючи пошук нових форм організації навчальної діяльності, освітніх моделей.

Перевірені практикою технології західної методичної науки використовуються закладами освіти, переробляються і оформляються у вигляді нових технологій. Все більше педагогів України цікавляться і використовують проєктну діяльність учнів. Ідея включення проєктної діяльності в освітній процес була запропонована американським педагогом і філософом Джоном Дьюї більше століття тому. Вперше у вітчизняній педагогіці актуальність цієї проблеми вивчав О. Макаренко, який в результаті своєї новаторської педагогічної діяльності дійшов висновку про проєктування особистості як суб'єкта педагогічної праці. Таку думку не раз висловлював В. Сухомлинський, багатогранну педагогічну спадщину якого проймає ідея проєктування людини. Визначення суті проєктування як педагогічного явища є досить складним, бо надзвичайно складними і багатоцінними є система проєктування і сам педагогічний процес. Саме слово “проєкт” у перекладі з латинської мови означає “кинутий уперед, задум, план” тощо.

Проєктування в загальному його розумінні - це науково обґрунтована побудова системи параметрів майбутнього об'єкта чи якісно нового стану існуючого проєкту прототипу передбачуваного або можливого об'єкта стану чи процесу. Проєктування - особливий тип інтелектуальної діяльності, відмінною особливістю якої є перспективна орієнтація, практично спрямоване дослідження.

Німецький педагог А. Флітнер характеризує проєктну діяльність як навчальний процес, в якому обов'язково беруть участь розум, серце і руки ("Lernen mit Kopf, Herz und Hand"), тобто осмислення самостійно добутої інформації здійснюється через призму особистого відношення до неї і оцінку результатів в кінцевому продукті.

Великою перевагою проєктної діяльності є вміння, які набувають здобувачі, а саме:

- планувати свою роботу, попередньо прораховуючи можливі результати;
- використовувати багато джерел інформації;
- самостійно збирати і накопичувати матеріал;
- аналізувати, співставляти факти, аргументувати свою думку;
- приймати рішення;
- установлювати соціальні контакти (розподіляти обов'язки, взаємодіяти один з одним);
- створювати “кінцевий продукт” - матеріальний носій проєктної діяльності (доповідь, реферат, фільм, календар, журнал, проспект, сценарій);
- підготувати цикл занять з тем, які зацікавили б учнів середніх класів;
- представляти створене перед аудиторією;
- оцінювати себе та інших.

Метод проєктів - педагогічна технологія, зорієнтована не на інтеграцію фактичних знань, а на їх застосування і набуття нових (часто шляхом самоосвіти). Активне включення здобувачів у зміст тих або інших проєктів дає можливість засвоїти нові способи людської діяльності в соціокультурному середовищі. Нижче звернемо увагу читача на видах дослідницьких проєктів та їх організацію [10, с. 13].

Дослідницький проєкт за змістом може бути:

- монопредметним (виконується на матеріалі одного предмета;
- міжпредметним (інтегрується суміжна тематика декількох дисциплін);
- підсумковим, коли за результатами його виконання оцінюється засвоєння учнями певного навчального матеріалу;

- поточним, коли на самоосвіту і практичну діяльність виноситься із навчального курсу лише частина змісту навчання.

Найскладнішим для впровадження у навчальний процес дослідницьких проєктів є організація цієї діяльності, а особливо підготовчий етап.

Педагог при плануванні на навчальний рік має виділити провідну тему чи декілька тем, які будуть винесені на проєктування. Далі необхідно сформулювати відповідну кількість як індивідуальних, так і групових тем, робота над якими потребує засвоєння здобувачами необхідних знань і формування необхідного досвіду. Але вчителю слід мати на увазі, що проєкт здобувача може перетворитися в реферат, а реферат просто "витягується" із Інтернету.

Чіткість організації проєктування визначається конкретністю постановки мети, визначенням запланованих результатів, виясненням вихідних даних. Дуже ефективним є використання невеликих методичних рекомендацій чи інструкцій, де вказується необхідна і допоміжна література для самоосвіти, вимоги вчителя до якості проєкту, форми і методи кількісної оцінки результатів, алгоритми проєктування [11, с. 7].

Необхідно організувати роботу таким чином, щоб здобувачі мали максимальну користь від проєктів:

- визначати основні і поточні (проміжні) мету і завдання;
- шукати шляхи їх вирішення, обираючи оптимальні;
- здійснювати і аргументувати вибір;
- передбачати наслідки вибору;
- діяти самостійно (без підказки);
- порівнювати отриманий результат з тим, що потребується;
- об'єктивно оцінювати процес (саму діяльність) і результат проєктування.

Проєктна діяльність передбачає роботу в колективі. Великий інформаційний і технологічний обсяг багатьох проєктів зумовлює потребу об'єднуватися у групи. Така ситуація сприяє становленню, формує соціалізовану особистість, працюючи у команді здобувачі вдосконалюють навики взаємодіяти один з одним, вирішувати можливі конфлікти, набувати навичок етичного міжособистісного спілкування, брати відповідальність за вибір рішення, аналізувати результати діяльності [12, с. 14].

Досвід свідчить, що найскладніше самостійно розподіляти обов'язки. Важливо зазначити, що тут слід дотримуватися принципу “кожний робить те, що зможе зробити краще інших”. Розвитку особистості сприяє також необхідність допомогти один одному, оцінювати один одного, критикувати, а найголовніше - нести відповідальність за свою роботу перед собою, своєю групою, всім колективом. Під час роботи з інформаційною частиною проєкту деяким здобувачам буде складно зорієнтуватися в інформаційному просторі.

Тому рекомендуємо розпочати освітній процес із пошуку і відбору необхідних відомостей, передбачаючи для цього тренінгові форми занять у рамках майже низки дисциплін. Викладачу необхідно скласти графік індивідуальних консультацій, коли здорбувачі подають у чорновому варіанті підсумки чергового етапу роботи над проєктом, і коригувати у випадку необхідності. Завдяки спланованим діям, ця основа сприяє формуванню вільної творчої особистості.

Сьогодні метод проєктів вважається одним із перспективних видів навчання, тому що він створює додаткові умови для творчої самореалізації, підвищує мотивацію для отримання знань, сприяє розвитку інтелектуальних здібностей. Здобувачі набувають досвіду вирішення реальних проблем з огляду на різні аспекти професійного життя, які проєктують у освітньому процесі.

Що ж необхідно для ефективного впровадження методу проєктів у сучасній вищій школі? Впровадження методу проєктів - це важка, але цікава робота. Для

досягнення результатів потрібна значна кількість часу, а також серйозна самостійна робота кожного члена колективу [13, с. 412].

Необхідність застосування цього методу зумовлена тим, що сьогоднішня освіта є сучасником процесу зародження нового світового простору. Ті, хто розпочав застосування цього методу, вважають його однією із складових освітньої політики майбутнього, тому що передбачає глобальну освіту особистості й глибоке педагогічне оновлення.

Одним із важливих етапів роботи педагогічного колективу над впровадженням методу проєктів є початковий період, коли відбувається переорієнтація педагогічних, дидактичних, організаційних дій на ознайомлення з його основними цілями і завданнями. Щоб ця освітня технологія та різні її проєкти діяли, необхідно, по-перше, бажання діяти, експериментувати, а по-друге, тільки при підтримці керівництва закладу освіти можливий подальший розвиток творчої ініціативи [13, с. 318].

З метою досягнення позитивних результатів у запровадженні методу проєктів кожен педагогічний колектив має пройти через багаторівневу систему підготовки педагогічних працівників:

- інформаційну (із теоретичною підготовкою);
- організаційно-практичну (із закріпленням та апробацією теоретичних знань на практиці);
- рефлексивну (із самостійною роботою вткладачів щодо осмислення і творчого аналізу результатів експериментальної роботи);
- корекційну (спрямовану на поповнення знань та практичних навичок учителів, необхідних для подолання труднощів, що виникли);
- методологічну (що передбачає підготовку тренерів, які можуть навчати інших, створювати свої майстер-класи).

Дуже сприяє впровадженню методу проєктів створення групи тренерів і групи авторів, з якими доцільно провести роботу у формі майстерень. Тренери зможуть ефективно поширити метод проєктів шляхом проведення занять з викладачами, а автори - зосередитися на підготовці методичних матеріалів. Усі вчителі мають отримати повне уявлення про метод проєктів. Ефективним є діалог учитель-учитель. Труднощі в підготовці тренерів компенсуються методистами і завідувачами кафедр закладів. Викладачі отримують роздатковий матеріал, який сприяє впровадженню методу проєктів в практику їх роботи.

Доцільно провести низку навчальних семінарів. Поступово тренери зможуть активно здійснювати навчання методу проєктів на курсах підвищення кваліфікації. Практика свідчить, що в тих закладах освіти, де використовують метод проєктів, більшість викладачів приймають його. Результати їх анкетування показують, що 70 % викладачів застосовують метод проєктів на практиці.

Сприяє впровадженню методу проєктів організація методичних центрів безпосередньо у закладах освіти, де працюють кваліфіковані викладачі та зібрані відповідні матеріали, а саме: розробки уроків, робочі зошити, комплекти підручників, посібників. Тут можуть бути розроблені найкращі проєкти для ознайомлення учителів, але при цьому слід пам'ятати, що копіювання навіть кращих проєктів не може принести бажаних результатів - необхідна їх самостійна розробка.

У викладачів може виникнути реакція, що це вони вже знають і застосовували у своїй практичній діяльності. Проте якщо більш детально познайомитися з методом (шляхом занять на семінарах, тренінгах), науково-педагогігчні працівники розуміють, наскільки великі можливості цієї ефективної технології (точніше методології), і що удосконалювати цей підхід можна протягом усього життя. За таким методом працювати цікаво як учителю, так і учню. Учнів можна не тільки навчати за методом проєктів, але й проводити їх атестацію у формі захисту проєктів. Аналіз впровадження технології у освітній

процес низки країн світу свідчить, що методологія методу проєктів стає домінуючою.

Висновки до розділу 1

Управління освітніми проєктами залишається малодослідженою проблемою, оскільки проєктний менеджмент був прерогативою тих галузей наукового і практичного знання, що належали до системи матеріального виробництва. Здебільшого проєктний менеджмент використовували у будівництві під час розробки інвестиційних проєктів.

Сьогодні метод проєктів вважається одним із перспективних видів навчання, тому що він створює додаткові умови для творчої самореалізації, підвищує мотивацію для отримання знань, сприяє розвитку інтелектуальних здібностей. Здобувачі набувають досвіду вирішення реальних проблем з огляду на різні аспекти професійного життя, які проєктують у освітньому процесі.

Враховуючи новітні підходи у практиці проєктної діяльності, необхідно розглядати управління освітніми проєктами як розробку (проєктування) ідеальної моделі системи управління, де сконцентровані її пріоритетні напрями (чи основні характеристики). На користь такого підходу свідчать переваги, що практично задекларували свої можливості:

- мобільність реагування на зміни навколишнього середовища (досягнення у галузі інформаційних технологій, орієнтація на суб'єкт-суб'єктні взаємодії в освітньому процесі, ідеологічні зміни в суспільстві як потреба перегляду змістовного компоненту навчання тощо);
- концентрація зусиль професійно активних фахівців різних галузей наукового і практичного знання для одночасного "прориву" (досягнення оптимальних результатів) у пріоритетних напрямках;

- підвищення рівня особистої відповідальності кожного члена тимчасового колективу за досягненні результати;

- залучення та розподіл матеріально-технічних та фінансових ресурсів безпосередньо при реалізації окремого проєкту.

Враховуючи той факт, що управління педагогічними проєктами є процесом цілеспрямованих змін, що відбуваються за заздалегідь визначеними параметрами (цілі, завдання, терміни, людські та фінансові ресурси і т. ін.), необхідна відповідна послідовність впровадження таких змін. Ці елементи послідовності представляють собою етапи управлінських дій

Водночас потребує уточнення погляд на організацію управління освітніми проєктами як такий, що створює комфортні умови для спільної діяльності різних спеціалістів. Тому особливий акцент необхідно ставити на таку систему управління, яка буде враховувати не лише окремі чинники (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, людські), але й на їх інтегративну взаємодію.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Концептуальні моделі управлінської культури державних службовців у сучасній західній науці публічного управління

Професійна діяльність державного службовця сфери освіти потребує спеціальної підготовки, відповідних професійно значущих якостей, управлінської компетентності, суттєвою складовою якої є управлінська культура. За наявності таких умов діяльність керівника забезпечує його

взаємодію з колективом, формує сприятливу мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації його особисто та підлеглих йому людей.

У Стародавньому світі вимоги до освітнього рівня службовців спочатку висувалися до невеликої кількості осіб, що брали участь в управлінні. Цьому напряму присвячені праці мислителів Давньої Греції (Аристотель [1; 2], Платон [77], Протагор, Сократ та ін.), Китаю (Конфуцій), Риму (Цицерон [105]). Поступово, з розвитком громадських відносин, сфера впливу управлінців розширювалась, і вимоги до рівня освіти та підготовленості поширились на всіх, хто був покликаний виконувати рішення. В епоху Відродження та Просвітництва дане питання розглядали Ф. Гегель, Дж. Локк, Н. Макіавеллі, Ж. Кальвін. Вони вважали, що правом на управління наділений той, хто має моральну перевагу. Відомі зарубіжні вчені XX ст. − М. Вебер, Ф. Хаєк, К. Поппер, Л. Харрісон − доводили, що реалізація культурних властивостей людини, виступає джерелом та ядром політичного життя.

Проблеми культури демократичного врядування вивчали відомі зарубіжні автори Г. Алмонд, Р. Дорендорф, Р. Інглхарт, Р. Патнем, Ю. Хабермас. На переконання даної групи теоретиків, реалізація культурних властивостей людини виступає джерелом та ядром публічного та політичного життя. Аналіз зарубіжної психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема управлінської культури знайшла досить широке відображення в роботах, присвячених: сутності управлінської культури (Т. Діл [110], А. Кеннеді [110], У. Оучі, Т. Пітерс, В. Сате, Р. Уотерман, Е. Шейн, К. Шольц та ін.); її ролі в діяльності організацій (А. Агеєв, Т. Базаров, М. Грачов, Дж. Грейсон, В. Кнорінг, М. Мескон, Р. Рютінгер, В. Томілов, Л. Фаткін та ін.); методам її діагностики та формування (Р. Ален, Р. Гласер, К. Камерон, Р. Кілман, Р. Куїнн, К. Лаферті, Г. Марасанов, М. Сакстон, П. Харіс, Дж. Хофштеде та інші).

Модель теоретиків К. Камерона і Р. Куїнна [110] заснована на специфіці організаційної культури, що, на думку вчених, безпосередньо визначає зміст управлінської культури в організації. Згідно з нею, вибір стилю управління ґрунтується на перевагах співробітників в кращому випадку або просто визначається за типом керівництва. Для того щоб культура управління була ефективна, вона повинна враховувати і базуватися не тільки на цінностях та інтересах вищого керівництва і співробітників організації, а й безпосередніх споживачів публічних послуг. Таку концептуальну модель формування управлінської культури можна уявити у вигляді схеми (див. Схема 1).

У даній моделі можна чітко простежити взаємозв'язок основних компонентів цієї структури. Культура зовнішнього довкілля буде впливати на провідникову культуру, і на внутрішню культуру організації, управлінську культуру, але сама впливу піддаватися не буде до тих пір, поки організація не досягне такого рівня розвитку, що зможе впливати суттєво впливати на суспільство в цілому.

Схема 2.

Модель формування управлінської культури К. Камерона і Р. Куїнна



Аналогічну ідею впливу культурних особливостей зовнішнього довкілля можна знайти і у дослідженні Т. Діл і А. Кеннеді, які вказують на те, що «ключем до ефективного лідерства в корпорації є вміння читати інформацію, що міститься в організаційній культурі, і, відповідно до неї, реагувати. Протягом всієї історії людства, незалежно від національних кордонів, культура є виразником певного способу життя».

Отже, при розробці основних принципів формування управлінської культури слід враховувати специфіку впливу на процес її формування таких факторів: культури зовнішнього довкілля організації, внутрішньої (організаційної) культури та, в ролі сполучної ланки між попередніми, – провідникової культури. З позицією зарубіжних вчених кореспондує точка зору вітчизняних науковців Б. Гаєвського та Ю. Палехи про те, що управлінська культура керівника (його особиста віра, цінності та стиль) багато в чому визначає культуру організації [21, с. 60]. Ми також погоджуємося з думкою науковців, які наголошують, що від управлінської культури керівника залежить організаційна культура організації; в свою чергу, організаційна культура і створений стиль роботи принципово впливають на вироблення у керівника тієї чи іншої культури управління [21, с. 63].

2.2 Структурний та функціональний аналіз управлінської культури державних службовців у працях вітчизняних науковців

Як окремий напрям проблема управлінської культури державних службовців стала предметом досліджень багатьох українських вчених, зокрема Б. Гаєвського, В. Іванова, М. Кабушкіна, О. Мармаза, Ю.І. Палехи, О. Яркової. Над

науковими дослідженнями в галузі державного управління, в яких проаналізовано окремі аспекти культури державного управління працювали В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Т. Бутирська, Т. Василевська, Р. Войтович, Л. Воронько, І. Гречкосій, Н. Гудима, О. Денищик, В. Ігнатов, А. Іонова, В. Князєв, В. Козаков, В. Козбаненко, Я. Матійчик, Н. Нижник, М. Нинюк, О. Оболенський, М. Пірен, Л. Пашко, А. Рачинський, В. Ребкало, М. Рудакевич, Л. Сергєєва.

Загальні аспекти управління професійною культурою досліджували Т. Зайцева, Н. Федорова; аналіз державної служби як культурного інституту здійснили Ю. Кальниш, М. Логунова. Проблема ролі професійної культури у процесі професіоналізації та професійної мобільності кадрів державних органів стала предметом наукових пошків С. Хаджирадєвої та І. Шпекторенко, етичні аспекти процесу професіоналізації державних службовців стали предметом праць Т. Василевської, Л. Ладатко.

Як правильно зауважує Н. Сидоренко, поза увагою вітчизняних та зарубіжних дослідників залишається проблема безперервності процесу формування управлінської культури кадрів державної служби [87].

На думку М. Ксенофонтової та Т.Заболотної, питання підвищення рівня управлінської компетентності неможливо вирішити без належного рівня управлінської культури [49]. Вітчизняні дослідники єдині в тому, що *управлінську культуру можна розглядати і як умову успішної управлінської діяльності, і як її складову, і як одну з характеристик суб'єкта управління.*

Вітчизняна дослідниця Н. Сидоренко [86] досліджувала проблему культури державних органів і стверджує, що вона пов'язана із соціальною культурою, має вплив на професійну культуру, професійну компетентність державних службовців. На думку Н. Сидоренко [86], культура державного управління в науковій літературі називається «адміністративною культурою державного управління», «культурою державного управління», «культурою управління»,

«культурою влади та управління», «культурою державно-управлінської діяльності», «загальною культурою державно-управлінської діяльності», «управлінською культурою», «культурою управлінської діяльності», «професійною культурою управління». Отже, Н. Сидоренко вважає синонімічними за сутністю та змістом поняття «культури державного управління» та «управлінської культури». Таку точку зору, вочевидь, не розділяє дослідниця О. Суший, яка вважає ці два поняття відмінними, хоча і пов'язаними між собою [93]. На нашу думку, одним із критерії, за яким управлінська культура відрізняється від професійної є її сильний деонтологічний аспект.

На думку Н. Сидоренко, адміністративна (управлінська) культура притаманна суспільству, державі, державному управлінню та державним органам. Відтак її носіями в індивідуальному вимірі є державні службовці. Н. Нижник зазначає, що управлінська культура передбачає точне і чітке виконання доручення в термін, як того потребує об'єкт управління та конкретні обставини [30, с. 9]. Культура державного управління безпосередньо впливає на професійну культуру кадрів, оскільки, на думку О. Оболенського, «основною категорією культури управління є управлінська діяльність» конкретних людей [70].

Терміном «культура діяльності управлінського персоналу» позначається професійна культура державного службовця. До профілю якостей професійної культури державного службовця дослідник Ю. Ястремський відносить моральну відповідальність працівника [108]. О. Воронько у даній дискусії наголошує на вагомій ролі наступних якостей: вимогливість о себе, порядність, скромність і самокритичність, почуття відповідальності за доручену справу, турботу про державні, громадські інтереси [19]. Морально-етична культура державних службовців пов'язана з правовою та іншими видами культур.

Вітчизняна дослідниця О. Суший у своїх працях концептуалізує поняття «культура державного управління» та дає такому наступну дескрипцію: це

комплексна якісна характеристика взаємовідносин суб'єкта і об'єкта державного управління, тобто влади і суспільства в глобальному розумінні, або державного органу (посадовця) і громадянина (групи громадян) у більш звуженому розумінні; і, водночас, це системна, узагальнена характеристика державно-управлінської діяльності, що відразу акцентує високий ступінь особливих вимог, які висуваються до працівників апарату управління та державної служби в цілому. О. Суший зазначає, що цілком закономірно теоретичне осмислення культури державного управління пов'язується з управлінською культурою державних службовців, що формується в рамках визначених державою і суспільством правових та моральних норм. На думку О. Тихомирової, у цьому контексті слід виокремити 2 рівні дослідження управлінської культури: де культура виступає як об'єкт та де культура виступає як процес [97, с. 15].

На думку Н. Нижник, управлінська культура включає мистецтво керівництва та мистецтво виконання. Звідси, аспекти управлінської культури пов'язані із самостійністю, новаторством і відповідальним ставленням державного службовця до справи. Також дослідниця Н. Нижник зазначає, що елементом управлінської культури є політична культура [64]. Розвиток управлінської культури з політичною пов'язує А. Матійчик. Але політична культура в цьому випадку поєднується із цінностями та принципами держаного управління, адже державній службі належить значна роль у забезпеченні деполітизації державни структур. М. Нинюк оперує терміном «етична культура управління», основу якої становлять цінності та ставлення до процесу своєї праці конкретного працівника [68]. Етика державного управління – це нормативна сторона державно-владної діяльності, що стосується таких основних проблем управління: справедливий соціальний устрій суспільства і держави, взаємні права і обов'язки керівників і громадян, фундаментальні права людини і громадянина, розумне співвідношення свободи, рівності і справедливості. Унормування

етичних вимог до державних службовців забезпечується через етику управління – шляхом розбудови відповідної етичної інфраструктури – моральних стандартів державної служби, сформульованих у кодексах етики поведінки.

Як і Б. Гаєвський, Н. Сидоренко зазначає, що складно уявити роботу з розвитку культури організації без безпосередньої участі керівника. Норми культури державного органу перетворюються у відповідні норми професійної культури персоналу. На думку Н. Сидоренко [87], професійна культура державної служби, будучи від своєї природи динамічною, повинна вирішувати питання, що виникають в процесі становлення громадянського суспільства, збільшення відкритості влади.

Вітчизняна дослідниця Н. Синицина також ототожнює поняття адміністративна та управлінська культура [88], І. Нинюк – поняття управлінська культура та професійна культура управління [67]. Н. Сидоренко певним чином ототожнює професійну та управлінську культуру державних службовців [87]. Управлінська культура включає в себе мистецтво психологічного та політичного осмислення керівництва й мистецтво виконання поставлених завдань. Н. Сидоренко вважає, що елементом управлінської професійної культури є управлінська свідомість як відображення професійної культури, професіоналізму [87]. Важливим елементом управлінської культури державних органів є управлінське мислення та професійна поведінка як одна з форм відображення дійсності. Управлінське мислення передбачає утвердження нових, прогресивних методів та стилю управління, відіграє суттєву прогнозуючу роль, визначає необхідність займати конструктивну позицію для загального інтересу, брати на себе відповідальність. Таке мислення безпосередньо впливає на професійну поведінку, культуру спілкування та культуру відносин.

На думку Н. Нижник, управлінська культура передбачає точне і чітке виконання доручення в термін, як того потребує об’єкт управління та конкретні обставини. Норми етикету державного управління, моральна відповідальність

працівника, порядність, вимогливість до себе, скромність і самокритичність, почуття відповідальності за доручену справу, турботу про державні, громадські інтереси, на думку Н. Сидоренко, є елементами культури державного управління [87].

Аналіз наукових праць, які стосуються управлінської культури, показує, що управлінська діяльність належить до міждисциплінарних наукових проблем і має переплетений предметний зв'язок із окремими аспектами таких галузей знань: філософський, соціально-економічний, психологічний, педагогічний аспект.

На думку вітчизняної дослідниці М. Ксенофонтової, управлінська культура інтегрує в собі культуру працівників апарату управління, культуру процесу менеджменту, умов праці, культуру ведення документації. Все це, в свою чергу, характеризує загальну культуру організації, яка безпосередньо впливає на результати діяльності оранізації, адже забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну [49]. Отже, дослідники проблеми управлінської культури пропонують розглядати її як *комплексну узагальнюючу характеристику управлінської діяльності, яка містить в собі якісні риси особистості керівника та особливості його праці*. Її елементами виступають: глибина, світогляд, морально-етичні норми праці, відношення до праці, навички в організації роботи і виконанні її окремих сегментів, уміння володіти собою і розуміти особливості працюючих поряд людей [49]. Управлінець повинен мати широкий світогляд, громадянську позицію, бути людиною високої духовності. За таких умов, підлеглі гуртуються біля нього, проявляючи прихильність.

Оскільки культура праці виступає невід'ємною складовою організації управлінської праці, значно впливає на поведінку підлеглих, кожен державний службовець повинен відповідально ставитися до рівня сформованості та перспектив розвитку власної управлінської культури. Основні аспекти проблеми професійної підготовки державно-управлінських кадрів аналізуються у працях

таких дослідників, як В. Гриненко, В. Луговий, М. Міненко, О. Слюсаренко, Л. Титаренко, Ж. Таланова, Г. Опанасюк.

Цікавим, на нашу думку, є погляд на культуру управлінської діяльності через призму таких складових, як культура трудової поведінки та культура спілкування. Показником управлінської культури при такому підході постає стиль управління. Базуючись на певних якостях особистості керівника, стиль управління визначає рівень його професіоналізму, забезпечує регуляцію поведінки і мотивації та діє як функціонально-рольовий механізм мистецтва управлінської діяльності.

Необхідними чинниками формування високої управлінської культури виступають ефективна система матеріального і морального стимулювання працівників, піклування про покращення умов праці і побуту підлеглих, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Не менш важливим є і те, щоб кожний управлінець чітко знав свою мету, зміст, організацію, складові своєї роботи, порядок і методи її виконання.

На нашу думку, якість підготовки державного службовця в результаті визначається досягненням більш тісного зв'язку між державним управлінням і громадянським суспільством, досягнення взаєморозуміння між управлінцем і громадянином. Таким чином, ріст вимог до роботи державного апарату суттєво пов'язаний із вимогами посилити демократичні початки в його діяльності.

Розбудова професійної культури державних службовців – це важливе практичне завдання процесу професіоналізації державних службовців [87, с. 11]. На думку Н. Сидоренко [87], культура управління має пронизувати всі рівні управлінської ієрархії, що стосується й унормування вимог до професійної культури персоналу. Н. Сидоренко, поряд з управлінською, виділяє також інформаційну, соціальну, політичну, правову, організаційні типи культур, що мають тісні зв'язки з рівнем розвитку професійної компетентності та професіоналізму персоналу. Вказані види культур відображаються у відповідних

компетентностях: соціальній, культурній, інформаційній, управлінській, політичній, правовій, організаційній.

Отже, культура державного управління має особливу структуру, до якої варто віднести організаційні цінності, клімат, філософію, ритуали, звичаї, норми, об'єктивні елементи (емблеми, символіка та ін.). На думку О. Оболенського, обов'язковим елементом загальної культури державно-управлінської діяльності є правова культура, оскільки основним джерелом діяльності державного управління є право [70]. Це логічно пов'язується з діяльністю з управління справами держави та суспільства, в якій закладені владні основи. Право при цьому є не тільки джерелом, а й політико-правовою межею свободи вибору управлінських дій, що за своїми формами мають відповповідати ціннісним правовим категоріям даного суспільства. Отже, *управлінська культура є підвидом професійної культури державного службовця, що визначається залежно від посадової компетенції державного службовця*.

Компонентами управлінської культури, на думку М. Ксенофонтової, є дисципліна, яка характеризує рівень дотримання встановлених норм та правил в організації та якість роботи, що передбачає бездоганне виконання завдань за умови використання сучасних технічних засобів управління, відповідно до спеціальної послідовності операцій і процедур. Особливе місце в управлінській культурі належить ввічливості та взаємоповазі. Етичність поведінки правлінця проявляється у процесі спілкування. Це і досконале володіння державною мовою, і культура мовлення та листування.

Найбільше робочого часу на спілкування витрачають лінійні керівники, особливо на середньому та нижчому рівнях управління. Одне із завдань такого спілкування – забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, тому воно є однією з форм відображення сформованості управлінської культури зокрема. У процесі спілкування керівник має засвідчувати інтерес до потреб підлеглих, їхніх особистих турбот.

На думку М. Ксенофонтової, особливою рисою керівника постає інтелігентність – категорія, рівень якої визначається не освітою, а культурою [49]. Нестриманість, грубість керівника свідчать про його некомпетентність у вирішенні нестандартних ситуацій і принижують в очах підлеглих. *Управлінська культура керівника є безпосереднім сприяючим фактором у формуванні авторитету керівника.* Від керівника чекають природної готовності забезпечити хороші стосунки з усіма працівниками, бути справедливим, принциповим, вольовим, коли його особисті якості знаходять серед підлеглих повагу. На думку М. Ксенофонтової, культура умов праці також належить до елементів управлінської культури, оскільки зручне приміщення і робоче місце забезпечують максимальну зручність в роботі та поліпшують продуктивність праці.

Ми поділяємо точку зору вчених, котрі виокремлюють такі елементи управлінської культури: управлінські знання (теорія управління, менеджменту), відповідна свідомість, почуття, настрої; суспільні відносини, норми, зразки; управлінська діяльність.

Висновки до другого розділу

Створення системи безперервного професійного навчання державних службовців є актуальною потребою і важливим фактором зміцнення державності в Україні.

Управлінська культура державних службовців тісно пов’язана із загальною культурою особистості, загальнолюдською та професійною культурою, так само, як система цінностей управлінської діяльності переплетена з системою цінностей суспільства, конкретної професійної спільноти й особистісними цінностями

керівників. З іншого боку управлінська культура становить інтегроване професійно-важливе утворення, яке характеризує специфіку системи управлінських знань, навичок, умінь, здатностей, що актуалізуються в професійній свідомості, конкретизуються у стилях управлінської діяльності та поведінці.

Управлінська культура відображається у відповідній управлінській компетентності – управлінській. Певному типу управлінської культури відповідає певний стиль управлінської діяльності. Становлення управлінської культури − це тривалий та трудомісткий процес, що є своєрідним показником прогресу суспільства.

Наразі у вітчизняній науці напрацьовані потенційно можливі форми об’єктивації масштабних державно-управлінських нововведень, які забезпечать, зокрема, зорієнтованість управління на цінності, технологізацію прийняття рішень, посилення ролі комунікації, організаційної культури, лідерства, мотивації, стилю управління, соціальної відповідальності, групової динаміки і ділової етики.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ СФЕРИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ПРОЄКТУВАННЯ

3.1 Нормативно-правове забезпечення та організаційні умови формування управлінської культури державних службовців

Оскільки державні службовці відповідальні за управління в державі, важливо, щоб вони володіли культурою мислення, спілкування, громадянською свідомістю та національною пам’яттю, що релевантно сформованій гуманітарній культурі. Важливим фактором, якого рівня буде сформовано культуру цієї соціально-професійної групи буде те, чи у самого суспільства розвинена

громадянська та правова культура, сформована непротирічна національна пам'ять. *Результативність інституту державної служби визначається ясністю і послідовністю дій самої держави.*

Необхідною вимогою реформування системи державного управління в сучасній Україні є спрямування значних зусиль на досягнення високого рівня управлінської та інших субкультур, що її складають, сприяння пошуку раціонального стилю діяльності державно-управлінського персоналу, видів відповідальності, норм поведінки, етики, які б системно забезпечували ефективність функціонування державних органів, їх персоналу. Слід створити передумови для визначення професійної, посадової компетентності кадрів, умов для об'єктивного оцінювання компетентності державних службовців, зокрема, у сфері професійної культури. Гарантами дотримання норм професійної етики службовцями є такі принципи управління, як принцип відкритості, прозорості влади, принцип ієрархії, який включає контроль по вертикалі [86].

Протестні події в Україні 2013−2014 рр. під назвою Революція Гідності, попри окремих зовнішньо суперечливих проявів, запустили процес повернення Українського суспільства до моральних чеснот. Аналіз тенденцій психосоціальних змін в Українському суспільстві і серед управлінців дає підстави очікувати найближчим часом повернення в громадське життя морального компоненту, а разом з ним і базових людських цінностей − чесності, довіри, справедливості, поваги, відповідальності, котрі, будучи оновленими на індивідуально-особистісних ціннісних началах. На думку багатьох експертів, саме управлінське середовище або, спрощено кажучи, держава, стане найближчим часом локомотивом і гарантом морального відновлення в суспільстві. Можливо, тому так активно саме в цьому середовищі і задля загального суспільного блага *інституціоналізуються електронні форми контролю за діями чиновників, що стануть ефективним засобом і основою*

здійснення широкого громадського контролю задля повернення моралі в суспільство.

Вимоги до діяльності в державних органах спочатку конкретизуються у принципах, цінностях державної служби, а згодом – у нормативно-правовій базі щодо роботи з кадрами державної служби. Новий Закон про державну службу від 10.12.2015 р. змінює систему підбору кадрів у органах державної влади, головними проіоритетами якої є нові критерії оцінювання якостей, результативності та ефективності керівного персоналу у сфері державної служби, стимулювання професійного зростання в процесі його щорічного оцінювання, участі у відкритих конкурсах [79].

Президент України та КМУ останніми роками вжили низку кардинальних заходів щодо роботи з кадрами: при Президентові України утворено Координаційну раду з питань державної служби, нормативно відрегульовано питання вступу на державну службу, її проходження та припинення; створено систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, започатковано Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» тощо.

Важливий рамковий документ, що окреслює перспективні напрямки розвитку галузі освіти − Національна доктрина розвитку освіти України – декларує (пункт 23): «Модернізація управління освітою передбачає … підвищення компетентності управлінців усіх рівнів; більш широке залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, жінок, а також виховання лідерів у сфері освіти» [62].

З метою визначення основних напрямів і пріоритетних завдань щодо формування та реалізації державної кадрової політики, спрямованих на досягнення якісно нового рівня кадрового забезпечення в усіх сферах державного управління розроблено Стратегію державної кадрової політики на 2011–2020 рр.

[84, с. 233]. У цьому документі, серед іншого, наголошується на необхідності «реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління». Повною мірою це стосується й сфери управління освітою.

Вітчизняна дослідниця Н. Сидоренко наголошує, що *потрібне законодавче, нормативно-правове закріплення вимог до управлінської (адміністративної) культури державного управління, державних органів, професійної культури персоналу, його компетентності* [86]. Професійна підготовка державних службовців – це набуття особистістю компетентостей, знань та умінь, навичок з автономності і відповідальності, які він використовує чи буде викорстовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання виробничих функцій, завдань і обов'язків новх посад. Навчання державних службовців дозволяє підвищити ефективність і якість їх праці. У даній роботі предметом нашого аналізу буде процес формування управліської культури державних службовців у ході магістерської підготовки державних службовців у сфері освіти.

На думку української вченої О. Євмешкіної, професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації [69, с. 143]. Розвиток персоналу на державній службі передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації відповідно до потреб держави.

Державний службовець має бути націлений на діалог з представниками найрізноманітніших соціальних груп, вміння захистити внутрішній світ людини, досягнути того, щоб комунікація не носила руйнуючий для особистості характер. Постійне оновлення законодавчої бази зумовлює вимогу від державних службовців все більшої юридичної грамотності. Професійна підготовка є один із компонентів соціального управління, що розглядається як цілеспрямований та

координуючий процес досягнення соціальної цілі. Зростання ролі адаптаційних процесів в державній службі пояснюється тим, що державна служба є інститутом, який не тільки піддається кардинальних змін, але і сам, в свою чергу, впливає на зміни зовнішнього середовища. У процесі реформування державної служби важливе значення набуває адаптація інституту державної служби до нових соціально-економічних умов. Паралельно протікає процес соціально-професійної адаптації державних службовців до змін в їх професійній діяльності в період модернізації державної служби.

У новому законі «Про державну службу» від 10.12.2015 р. суттєво напрацьовано вирішення питання щодо безпосередньої політичної діяльності державних службовців через розмежування політичних та адміністративних посад, переведення певної кількості колишніх державних службовців до категорії обслуговуючого персоналу [79]. Норми Закону чітко розмежовують політичні та адміністративні посади, тобто міністр та його заступник – це політичні посади. Вони через ті чи інші обставини можуть призначатися (обиратися) керівництвом держави. Нижче – посада заступник міністра – державний секретар і аж до головного спеціаліста – це винятково посади державних службовців. Посади державного секретаря та нижче (директор департаменту, начальник управління, головний та провідний спеціалісти) заповнюються винятково відкритим конкурсом. Таким чином, *новий Закон України «Про державну службу» у рамковому форматі створює недвозначний контекст для формування управлінської культури державного службовця, що включатиме сладову політичної нейтральності.* Хоча з одного боку, за Н. Нижник, політична культура входить до структури професійної культури державних службовців [66], з іншого боку − державні структури потрібно суттєво деполітизувати.

Управлінська культура є необхідною умовою для дотримання двох аспектів організаційної поведінки (ми трактуємо органи державної влади в широкому контексті як організації): соціально-психологічного – сфери, методи, засоби, за

допомогою яких керівник може вплинути на організаційну поведінку підлеглого; організаційно-технічного – заходів, які необхідно вжити в межах організації, щоб зорієнтувати організаційну поведінку співробітників на досягнення виробничих цілей.

Поведінка у державному органі – важлива складова професійної культури кадрів державних органів. Управлінські відносини – це внутрішня основа, сутність управління персоналом. Вони знаходять своє відображення у професійній управлінській поведінці. Ефективна для організації поведінка її співробітників виявляється в тому, що вони якісно виконують свої трудові обов'язки, готові заради справи в умовах ситуації, що змінюється, виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткові зусилля, виявляючи активність, знаходячи можливості для співробітництва. Адже керівники будь-якої організації постійно змушені розв'язувати одну й ту саму проблему: як сформувати відповідну систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників і успішно розв'язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі [103, с. 8]. Етична складова управлінської культури задає професійно-етичні стандарти поведінки членів організації, окреслює рамки прийнятної поведінки й потребує вироблення механізів для своєї підтримки [86].

3.2 Технології формування управлінської культури у процесі підготовки державних службовців сфери освіти: використання можливостей проектного підходу

Підвищення рівня управлінської компетентності менеджерів освіти стає неодмінною умовою інноваційних процесів в освіті, і невід'ємною частиною формування економіки, заснованої на знаннях. У постійно мінливих ситуаціях особливо очевидна залежність успішності модернізації системи освіти, що є

найважливішим фактором розвитку інноваційної економіки, від рівня управлінської компетентності менеджерів освіти, від їх умінь оперативно виявляти проблеми і приймати ефективні управлінські рішення.

На основі аналізу результатів дослідження управлінської практики вітчизняні вчені зробили висновок про наявність чотирьох основних функціональних компонентах управлінської компетентності: когнітивного, організаційного, комунікативного та рефлексивного. Для кожного з чотирьох компонентів управлінської компетентності визначено свій склад функцій, виконання яких дозволяє сформувати операційний комплекс управлінської діяльності державного службовця сфери освіти. Нове покоління керівників, схильних до здійснення інноваційного менеджменту, має відповідати наступним критеріям: високий рівень суспільного інтелекту; ініціативність; наявність креативності − творчого, нестандартного підходу до справи; емоційна стійкість; висока мотивація досягнень, орієнтація на майбутнє; індивідуалізм [8, с. 116]. Сучасний управлінець у сфері освіти повинен проявляти управлінські якості: творчого підходу до вибору форм і методів управління, нестандартного застосування управлінських і спеціальних знань при вирішенні виробничих і управлінських задач (когнітивний компонент); здатність створення ефективних умов для професійного розвитку підлеглих і установи, володіння власним авторським стилем управління (організаційний компонент); формувати стійкий характер продуктивності спілкування, здатність впливати на думку оточуючих і вести колектив до досягнення поставленої мети (комунікативний компонент); володіти адекватною самооцінкою, вміння коригувати власну поведінку (рефлексивний компонент). В цілому підходи до розвитку управлінської компетентності державних службовців сфери освіти в процесі їх професійної підготовки орієнтовані: на високий рівень розвитку системно-креативного та інноваційного управлінського мислення; на вдосконалення особистісно-

соціальних компетентностей; на формування індивідуального стилю спілкування; на підвищення своєї кваліфікації протягом усього життя.

Для управлінської культури державних службовців важливо, щоб управлінець збагачував власну компетентність, орієнтувався у змінах законодавства та тенденціях суспільно-політичного розвитку, у цих умовах був спроможний приймати ефективні рішення, мислив стратегічно, сприймав і поширював інновації, застосовував у свій практиці нові інформаційні технології, ефективно співпрацював би з громадськістю.

Навчання впродовж життя як головний принцип освітньої політики ЄС в рамках Європейської стратегії зайнятості визначається як всебічна навчальна діяльність, здійснювана на постійній основі з метою поліпшення знань, навичок і професійної компетентності. Таке навчання може здійснюватися за рахунок формальних і неформальних методів.

Важливе місце в системі управлінської культури належать аспектам ділового спілкування державних службовців між собою і громадянами. В умовах реформування особливого значення набуває вміння працювати у складі команди, організовувати управлінську практику в колективі. Саме мистецтво спілкування, ділових переговорів, вміння встановлювати і підтримувати особисті контакти з керівництвом, колегами, підлеглими, громадянами, чітка і ясна мова є важливими засобами ефективності управлінської діяльності державного службовця.

Сучасний етап суспільного розвиту характеризується трансформацією предмета етики. На думку Г. Марушевського, відбувається перехід від індивідуальної етики чеснот до соціальної етики інституцій [69, с. 123], мусить розвиватися здатність громадської думки й управлінського істеблішменту сприймати аргументацію політико-психологічних чинників формування управлінської культури нового типу для слугування процесам державотворення.

Проблема контролю у системі державного управління є важливим політико-психологічним чинником управлінської культури. Якісний контроль сприяє

забезпеченню науково-обгрунтованих планів, розпоряджень, дозволяє не тільки виявити, але й попередити помидки й недоліки в роботі управлінців. З точки зору суспільної моралі має бути зовнішній тиск на систему державного управління, який виконує функцію зовнішнього контролю – контролю громадянського суспільства за діями влади. Солідарна оцінка дій свого члена з боку спільноти (наприклад, на основі професійного етичного кодексу) викликає почуття сорому, роль якого в рамках суспільної моралі виявляється не меншою, ніж роль пріоритетних для моралі індивідуального удосконалення докорів совісті. Таким чином труднощі, що вникають у зв'язку з невідповідістю стандартам групи мають практичний характер.

Існування загальних публічних інтересів вимагає від державних службовців особливих чеснот. На думку Г. Марушевського, мораль суспільства, для кого належить індивід, визначає голові риси моральності особистості, а з другого – узагальнена сукупність моральних рис індивідів і сукупність моральних відносин міжлюдьми визначає суспільну мораль [69]. Як правило, найважливішу частину комплексу моральних норм відображається у сукупності законів, судових та адміністративних актів, які ці норми фіксують. Це важливо для забезпечення антикорупційної політики в системі державної служби. Вміння виконувтаи службові обов'язки за умови активного контролю з боку громадянського суспільства.

Український дослідник В. Саламатов детермінує виміри етичності державної служби, що, безумовно, складає вагому компоненту управлінської культури [69, с. 116]. Як реакція на невідповідність результатів державного управління очікуванням в суспільстві був оголошений суспільний запит на нову етику державної служби, що повинна ґрунтуватися на ефективному захисті інтересів суспільства та служінні народу, справедливості, відповідальності, чесності [69, с. 117]. Подібна зміна ціннісних основ державної служби є також базовою умовою інтеграції України до ЄС.

Чільне місце у системі життєво важливи для України реформ, обумовлених політичними та соціально-економічними реаліями сьогодення та євроінтеграційним курсом держави належить реформуванню державного управління та державної служби. Було прийнято нову Стратегію реформування системи державного управління в Україні, однак поки що не є утвердженими механізми її реалізації. Потужним кроком для реалізації реформи державної служби є новий Закон України «Про державну службу», в основі якого закладена ідея професіоналізації як рушійного фактору розвитку інституту державної служби в Україні.

Розвиток лідерства на державній службі, управлінської культури є пріоритетними напрямками розвитку науки і освіти у сфері державного управління. Національна академія державного управління при Президентові України відіграє роль потужного центру теоретико-методологічного супроводу названих реформ та здійснення підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері знань, що стосуються управлінської природи державної служби, розвитку лідерства на державній службі, дисемінації досвіду позитивних практик організації та функціонування інститут державної служби у країнах ЄС.

Результатом забезпечення управлінської культури державних службовців високого рівня є «потрійна винагорода» − особистості (фахівець задоволений результатами своєї професійної діяльності); установи, організації (зростання авторитету в суспільстві завдяки ефективній діяльності); держави (позитивний вплив на загальну атмосферу довіри та обстановку соціально-політичної стабільності через забезпечення якісних публічних послуг).

Виходячи з аналізу робочих програм варіативної та нормативної чатсини підготовки державних службовців у сфері освіти у НАДУ при Президентові України, завдання щодо формування відповідних вмінь та навичок, необхідних *для розвитку згаданих компонентів управлінської культури вирішуються у процесі викладання дисципліни «Мистецтво публічного виступу» (для*

спеціалізації «Формування державної освітньої політики») та «Технології менеджменту в освіті» (для спеціалізації «Освітній менеджмент») [29]. У рамках цих же дисциплін передбачено розвиток здатностей співпраці із різними людьми – підлеглими, колегами, вищим керівництвом. Сформована здатність керівника створювати сприятливу робочу атмосферу, що передбачена певним чином цими ж дисциплінами, надає можливість працівникам максимально концентруватися на справі, що дозволяє суттєво уникати конфліктів. Причому, відповідно до ускладнення виробничих завдань організації, їх керівники повинні ще більше реалізовувати на практиці ідею про те, що поведінка працівників незалежно від посади має регулюватися загальноприйнятими етичними нормами та правилами службового етикету.

Останнє узагальнення видається досить корисним для державних службовців у сфері освіти *у контексті сучасної комплексної реформи в галузі, розпочатих заходів з оптимізації мережі навчальних закладів, зростання їх автономії, оновлення змісту, форм, технологій здійснення освітньої діяльності, особливо на ланці безперервної освіти.* Забезпечити високий рівень управлінської культури можливо за умов володіння керівником професійно-діловими, адміністративно-організаційними, соціально-психологічними, моральними якостями. У таких умовах необхідним для керівника є чітке усвідомлення мети, змісту та організації своєї роботи, форм і методів її виконання. Для забезпечення розвитку управлінської культури важливим є наявність у керівника прагнення індивідуального розвитку, що підкріплюється бажанням кар'єрного зростання, ефективно виконувати поставлені завдання, отримувати задоволення від високопрофесійної праці, бути корисним для суспільства (тобто, як зовнішніми, так і внутрішніми мотивами). В умовах комплексної реформи освітньої галузі зростає потреба здатностей керівника бути більш гнучким, відкритим для нових знань і досвіду.

Теоретик С. Королюк вважає, що управлінська культура керівника є інтегральною якістю особистості, яка складається із взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів: когнітивно-операційного (система управлінських знань і вмінь), особистісного (система професійних та особистісних якостей), мотиваційно-ціннісного (система мотивів та цінностей управлінської діяльності). Ми погоджуємося з думкою вченого, що управлінська культура – це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [46, с. 88]. Поряд з тим, культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, реалізуючих методів і стилів керівництва, використанні техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права. Важливо, урахування й реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають можливість підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгоджену роботу апарату управління.

Висновки до третього розділу

Сформована здатність керівника створювати сприятливу робочу атмосферу надає можливість працівникам максимально концентруватися на справі, що дозволяє суттєво уникати конфліктів. Причому, відповідно до ускладнення

завдань організації поведінка працівників все більше має регулюватися загальноприйнятими етичними нормами та правилами службового етикету. Управлінська культура проявляється в стилі керівництва та передбачає двосторонній (взаємний) вплив на формування організаційної (корпоративної) культури, і – навпаки. Останнє узагальнення видається досить корисним для державних службовців у сфері освіти у контексті сучасної комплексної реформи в галузі.

Державному службовцю важливо вмотивовано та систематично працювати на тим, щоб зробити власну поведінку більш професійною. Формування управлінської культури нерозривно пов'язується з підтриманням найрізноманітніших форм отримання й поширення знань, витонченими та чутливими системами управління знаннями та організаційним кліматом. Управлінська культура високого рівня забезпечує ефективну ділову взаємодію, значно полегшує встановлення особистих контактів у системі державної служби, формує сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі.

ВИСНОВКИ

У представленій роботі визначено сутність проєктно-орієнтованого публічного управління. Проєктно-орієнтований підхід засновано на регламентації певних процесів та передбачає, що вся діяльність установи, організації поділяється на окремі проєкти, кожен з яких має чітко визначені цілі, терміни та ресурси. Імплементація проєктно-орієнтованого підходу потребує відповідного інституційного та організаційного забезпечення, інноваційної інфраструктури, відповідних проєктно-орієнтованих управлінських структур, а також здійснення ефективної колаборації між освітою, наукою, бізнесом, державою та іншими суспільними інститутами.

Наголошено, що у сучасних суспільних відносинах більшість завдань виконуються на основі методу проєктів, тобто визначаються чіткі цілі, робиться спроба досягнути їх з урахуванням часових, ресурсних і фінансових обмежень. Світовий досвід свідчить, що управління проєктами стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності. В умовах розширення меж діяльності вітчизняних організацій необхідне ефективне управління проєктами, оскільки зростають їх розміри, частота виконання, обсяги інформації і вимоги замовників щодо якості.

Якість і політика якості отримують статус стратегічної складової політики в публічному секторі в цілому, оскільки переваги в конкурентній боротьбі, крім інших факторів залежать від ефективності виконання проєктів відповідної якості. Проаналізовано підходи до вдосконалення системи менеджменту якості проєкту

на основі сучасних концепцій управління якістю проєкту, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно подальшого розвитку проєкту.

Нові методи забезпечення функціонування та вдосконалення системи менеджменту якості проєкту підвищують оперативність та якість рішень, які приймаються в процесі реалізації проєкту та можуть стати методологічною основою для прийняття рішень стосовно подальшого розвитку проєкту.

Фактори загальної якості лягли в основу сучасної концепції управління якістю TQM (Total Quality Management) – метод системного управління якістю проєктної діяльності. Міжнародний досвід управління якістю узагальнений у пакеті міжнародних стандартів ISO-9000. Стандарти серії ISO-9000 – це пакет документів із забезпечення якості. Однією з найважливіших рис цих стандартів є їхня універсальність, тобто принципова придатність до застосування до всіх без винятку видів діяльності.

Запропоновано методи забезпечення функціонування та вдосконалення системи менеджменту якості проєкту. Щоб забезпечити якість, слід використовувати такі методи: планування якості; аудит якості. Ці методи є взаємозалежні і дають змогу формулювати і реалізовувати вимоги до якості в рамках системи якості. Перший метод, планування якості – діяльність, що встановлює цілі і вимоги до якості, застосування елементів системи якості.

Складові планування якості:

–планування якості продукції: ідентифікація, класифікація й оцінка характеристик якості, а також установлення вимог до якості;

–планування управлінської і виконавської діяльності: підготовка до застосування системи якості, у тому числі організаційна діяльність і складання календарного графіка;

–підготовка програми якості і вироблення положень для поліпшення якості.

Другий метод, аудит якості, відповідно до стандарту ISO 8402 – це систематичне і незалежне дослідження, яке проводиться для того, щоб

установити, чи відповідає діяльність щодо якості запланованим вимогам, наскільки ефективно ці вимоги реалізуються і чи будуть досягнуті поставлені цілі. Завданням аудиту якості є виявлення і усунення недоліків, які виникли під час виконання проєкту, для поліпшення його показників. Аудиторські перевірки можуть проводитися спеціально підготовленими внутрішніми або зовнішніми аудиторами: другою стороною (тобто перевірки, які проводяться замовниками у постачальників чи підрядників) або незалежною третьою стороною (наприклад, організаціями із сертифікації систем якості). Ще однією невід'ємною складовою забезпечення якості є контроль. Контроль якості – зіставлення відповідності запропонованих вимог обмірюваним характеристикам продукції чи послуги.

Контроль повинен здійснюватися впродовж усього часу виконання проєкту.

Управління освітніми проєктами залишається малодослідженою проблемою, оскільки проєктний менеджмент був прерогативою тих галузей наукового і практичного знання, що належали до системи матеріального виробництва. Здебільшого проєктний менеджмент використовували у будівництві під час розробки інвестиційних проєктів.

Сьогодні метод проєктів вважається одним із перспективних освітніх технологій, тому що він створює додаткові умови для творчої самореалізації, підвищує мотивацію для отримання знань, сприяє розвитку інтелектуальних здібностей. Здобувачі набувають досвіду вирішення реальних проблем з огляду на різні аспекти професійного життя, які проєктують у освітньому процесі.

Враховуючи новітні підходи у практиці проєктної діяльності, необхідно розглядати управління освітніми проєктами як розробку (проєктування) ідеальної моделі системи управління, де сконцентровані її пріоритетні напрями (чи основні характеристики). На користь такого підходу свідчать переваги, що практично задекларували свої можливості:

- мобільність реагування на зміни навколишнього середовища (досягнення у галузі інформаційних технологій, орієнтація на суб'єкт-суб'єктні взаємодії в

освітньому процесі, ідеологічні зміни в суспільстві як потреба перегляду змістовного компоненту навчання тощо);

- концентрація зусиль професійно активних фахівців різних галузей наукового і практичного знання для одночасного “прориву” (досягнення оптимальних результатів) у пріоритетних напрямках;

- підвищення рівня особистої відповідальності кожного члена тимчасового колективу за досягненні результати;

- залучення та розподіл матеріально-технічних та фінансових ресурсів безпосередньо при реалізації окремого проєкту.

Враховуючи той факт, що управління освітніми проєктами є процесом цілеспрямованих змін, що відбуваються за заздалегідь визначеними параметрами (цілі, завдання, терміни, людські та фінансові ресурси і т. ін.), необхідна відповідна послідовність впровадження таких змін. Ці елементи послідовності є етапами чітких управлінських дій.

Водночас, потребує уточнення погляд на організацію управління освітніми проєктами як такий, що створює комфортні умови для спільної діяльності різних спеціалістів. Тому особливий акцент необхідно робити на таку систему управління, яка буде враховувати не лише окремі чинники (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, людські), але й їх інтегративну взаємодію.

Розвинена управлінська культура попереджує появу помилок у поведінці керівника, що можуть призвести до небажаних наслідків, прояву конфліктів. Причому, з ускладненням організаційних завдань, роль управлінської культури керівника у забезпеченні ефективної діяльності установи та значення створення сприятливого соціально-психологічного клімату у ній зростає.

Підвищення рівня управлінської культури має здійснюватись керівником через безперервний професійний розвиток, використання сучасних форм та методів навчання, підвищення культури прийняття рішень, делегування повноважень. Суттєвий вплив на формування управлінської культури здійснює

рівень оволодіння керівником сучасними технологіями управління, що знайшло належний вияв у магістерських програмам підготовки державних службовців у закладах вищої освіти України.

Поряд з тим, що, зазвичай, проблемні теоретичні та прикладні питання формування та розвитку управлінської культури державного службовця сфери освіти включені до робочих програм дисциплін нормативної («Вступ до спеціальності», «Управління змінами») та варіативної частини («Технології менеджменту», «Мистецтво публічного виступу») магістерських програм та зважаючи на зростаючу вагу значення управлінської культури для забезпечення ефективності державного управління освітою в контексті комплексного реформування галузі, формування сталого характеру розпочатих змін та їх послідовної підтримки, аргументованою буде рекомендація систематизувати проблемні питання розвитку управлінської культури й виокремити такі в окрему дисципліну варіативної частини фахової підготовки публічних управлінців. Для забезпечення безперервності процесу розвитку управлінської культури важливими залишаються відповідні тематичні тренінгів та семінарів в рамках підвищення кваліфікації державних службовців сфери освіти з використанням проєктного підходу.

Рекомендації:

- законодавче закріплення дисциплінарної відповідальності за недотримання «Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»;

- законодавче, нормативно-правове закріплення вимог до управлінської культури державних службовців;

- створення державних центрів експертно-консультативних послуг для державної служби відповідного профілю;

- утвердження нових спецкурсів із політико-психолого-управлінського аналізу в системі фахової підготовки державних службовців проєктного характеру;

- запровадження нової дисципліни варіативної частини магістерської програми за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» під назвою «Технології розвитку управлінської культури державного службовця», що викладатиметься у формі тренінгу з використанням проєктного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди: монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. – К. : Дорадо, 2010. – 320 с.

2. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств [Текст]: Монографія за наук. ред. І. Л. Петрової. –
К. : ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», 2012. – 355

3. Проведення стратегічного проектного оцінювання : Методичні рекомендації [Текст] / Уклад.: В. Д. Шпильовий, Т. І. Шпильова, – К.: НАУ, 2013. – 26 с.

4. Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід. Метод. посібник / Авт. укл.: О. Пометун, Л. Пироженко. – К. : АПН, 2002.

5. Педагогічний словник / За ред. М.Д. Ярмаченко. – К. : Педагогічна думка, 2001. – С. 514

6. Педагогічні технології: наука – практиці / О.І. Кульчицька, С.О. Сисоєва, Я.В. Цехмістер ; За ред. С.О. Сисоєвої. – Вип. 1. – К. : ВШОЛ, 2002. – 280 с.

7. Пєхота О.М.Освітні технології : Навчально-метод. посіб. / – К," А.С.К.", 2001.

8. Воркута Т.А. Проектний аналіз: навч. посіб. / Т.А. Воркут. – К.: Укр. центр духовної культури, 2000. – 428 с.

9. Нікбахт Е. Фінанси / Е. Нікбахт, А. Гроппеллі ; пер. з англ. В.Ф. Овсієнка та В.Я. Мусієнка. – К.: Вік: Глобус, 1992. – 383 с.

10. Онікієнко С.В. Постаудит інвестиційних проектів / С.В. Онікієнко // Фінанси України. – 2001. – № 1. – С. 99– 103.

11. Пересада О.А. Моніторинг інвестиційних проектів / О.А. Пересада // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 85– 89.

12. Проектний аналіз: навч. посіб. / за ред. С.О. Москвіна. – К.: Лібра, 1998. – 368 с.

13. Бакуменко В. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін / В. Бакуменко, О. Червякова // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. — Вип. 2, ВПЦ АМУ, 2012. — С. 6−15.

14. Бакуменко В. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції ерформування публічного управління / В. Бакуменко, С. Попов // Ефективність державного управління : Збірник наукових праць. — 2015. — Вип. 43. — С. 21−28.

15. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бертуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищ. держ. службовців, Україна, Київ, 15-17 черв. 2005 р. / уклад. С. Соколик. — К. : К.І.С., 2005. — С. 141−147.

16. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // Освіта регіону. — 2011. — С. 27−32.

17. Боришевський М. Духовні цінності як детермінанта розвитку й саморозвитку особистості / М. Боришевський // Педагогіка і психологія. — 2008. — № 2.

18. Борщенко В.В. Формування організаційної культури майбутніх учителів початкової школи у процесі професійної підготовки // Автореф. канд. пед. н., 13.00.04-теорія і методика професійної освіти, Одеса, 2013 – 21 с.

19. Бугаєвська Ю.В. Формування корпоративної культури майбутніх фахівців автомобільно-дорожної галузі у процесі професійної підготовки.

Автореф канд. пед. н., 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти, Харків 2013 – 20 с.

20. Бутирська Т. Державне будівництво: стан, суперечності, перспективи розвитку в Україні : монографія / Т. Бутирська. — К. : Вид-во НАДУ, 2007. — 484 с.

21. Васильченко Л. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. … канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. Васильченко ; Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. — Запоріжжя, 2006. — 188 с.

22. Ващенко Л. Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетентності керівних кадрів освіти / Л. Ващенко, В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. — К. : 2011. — №1.

23. Воєдило А. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління в начальників навчальних прикордонних підрозділів 2006 р. : автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / А. Воєдило; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б.Хмельницького. — Хмельниц., 2006. — 20 с.

24. Воронько О. Державна кадрова політика України: її формування та принципи / О. Воронько // Вісник УАДУ. — 1999. — № 4. — С. 60−68.

25. Гаєвський Б. Культура державного управління: організаційний аспект : монографія / Б. Гаєвський, В. Ребкало. — К. : Вид-во УАДУ, 1998. — 144 с.

26. Гогіна Л. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження / Л. Гогіна. — К. : Аналітика і влада. — 2010. — № 2. — С. 45−55.

27. Гончарук Н. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ; редкол. : С. Серьогін (гол. ред.) та ін. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 1 (27). — С. 250–256.

28. Губа А. Концептуальні підходи до формування управлінської культури / А. Губа // Педагогіка і психологія. 2008. — № 2. — С.100—110.

29. Денищик О. Управлінська культура державних службовців: деонтологічний аспект / О. Денищик // Вісн. Хмельн. ін-ту регіон. упр. та права. — 2003. — № 2. — С. 186−192.

30. Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації: наук. розробка / [Р. Науменко, Л. Гогіна, В. Бакуменко та ін.]. — К. : НАДУ, 2010. — 44 с.

31. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол. : Н. Протасова, С. Крисюк, Т. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Протасової. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.

32. Державний службовець в Україні (пошук моделі) : [наук. вид] / Н. Нижник, В. Цвєтков, Г. Леліков; за заг. ред. Н. Нижник. — К. : Вид. дім ІнЮре, 1998. — 272 с.

33. Діденко В. Філософія : проблеми, категорії, теорії : Навч. посібник для ліцеїстів, гімназистів, студентів вузів. — К. : Педагогіка, 1996. — 190 с.

34. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. — 2011. — 748 с.

35. Єльникова Г. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. Єльникова // Імідж сучасного педагога. — 2005. — №1−2 (50−51). — С. 23–28.

36. Єльникова Г. Управлінська компетентність / Г. Єльникова. — К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. — 128 с.

37. Єльникова Г. Атестація керівників: проблеми і шляхи їх розв’язання / Г. Єльникова // Управління освітою. — 2003. — №21. — С. 12−13.

38. Кайданович Ю. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти / Ю. Кайданович // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — №. 12. — С. 103−106.

39. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 302 с.

40. Колісніченко Н. Підготовка державних службовців: деякі концептуальні положення [Електронний ресурс] / Н. Колісніченко. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/tppd/2007-1/07knmdkp.htm/07knmdkp.htm.

41. Королюк С. Управлінська культура керівника школи / С. Королюк // Постметодика. — 2003. — №5−6. — С. 85−88.

42. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. — Полтава : 2007. — 168 с.

43. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / С. Королюк; Луган. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – Луганськ, 2006. – 20 с.

44. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті. — К. : Освіта України, 2005. — 256 с.

45. Ксенофонтова М. Управлінська культура: сутність та особливості формування / М. Ксенофонтова, Т. Заболотна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». — 2012. — Вип. 8 (53). — С. 81−86.

46. Культурология : Учеб. Пособие / Сост. и отв. ред. А. Радугин. — М. : Центр, 1998. — С. 59−60.

47. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи / В. Лаврук. — К. : Шкільний світ, 2008. — 128 с.

48. Лосєва Н. Сучасний підхід до вивчення особистості керівника освіти / Н. Лосєва, Е. Степаненко //Педагогіка і психологія. — 2010. — № 3. — С. 64−73.

49. Луговий В. Шляхи вдосконалення керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду) / В. Луговий. — К. : Видавництво УАДУ, 1999. — 247 с.

50. Мармаза О. Реалії та можливості підготовки менеджерів освіти / О. Мармаза // Управління школою. — 2003. — №27 (39). — С. 7−10.

51. Мартиненко В. Культура управління : навч.-метод. посіб. / В. Мартиненко, В. Євдокімов, Л. Сергєєва. — Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2008. — 60 с.

52. Мельник В. Модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс] / В. Мельник. — Режим доступу : http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09melcsd.pdf.

53. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об’єднаних територіальних громад [Електронний ресурс] / Розроблено разом з Департаментом освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації // Реформа децентралізації влади в Україні. — Режим доступу : http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-22-1.pdf.

54. Мудрик А. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену [Електронний ресурс] / А. Мудрик. — Режим доступу : http: // http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/.

55. Науменко Р. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні [Електронний ресурс] / Р. Науменко, В. Тимцуник // Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування. — 2015. — №2. — Режим доступу : http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf.

56. Національна доктрина розвитку освіти // Освіта України. — 2002. — №33.

57. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи : Монографія / За ред. І.А Зязюна. — К. : Віпол, 2000. — 636 с.

58. Нижник Н. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? / Н. Нижник, Л. Пашко // Соц. психологія. — 2005. — № 5 (13). — С. 28–37.

59. Нижник Н. Політична культура державних службовців // Етика поведінки державних службовців. — К. : Асоціація державних службовців, 1999. — 39 с.

60. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? / Н. Нижник, Л. Пашко // Політ. менеджмент. — 2005. — № 5 (14). — С. 103−113.

61. Нинюк І. Професійна культура як єдність професіоналізму і культури у діяльності людини / І. Нинюк // Вісн. УАДУ. — 2003.— №1. — С. 91−95.

62. Нинюк М. Державний службовець та етична культура / М. Нинюк // Вісн. УАДУ. — 1999. — №2. — №2. — С. 156−164.

63. Новітні стратегії реформування державної служби / За заг. ред. проф.-ів Ю. Ковбсюка та В. Федоренка; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 5 грудня 2014 р.). — К.: Вид-во Ліра-К, 2014. — 162 с.

64. Оболенський О. Принцип професіоналізму в державній службі / О. Оболенський // Вісник державної служби України. — 1998. — № 1. — С. 54−61.

65. Онищук Л. Гуманізація управлінської діяльності директора школи: Монографія // Л. Онищук. — Житомир : Полісся, 2002. — 324 с.

66. Палеха Ю. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. — К. : Вид– во Європ. у-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2000. — 211 с.

67. Палеха Ю. Культура управління та підприємництва : навч.-метод. посіб. / Ю. Палеха, В. Кудін. — К. : МАУП, 1998. — 96 с.

68. Палеха Ю. Методологічні основи культури управління / Ю. Палеха // Освіта і управління. — 1997. — №2. — Т.2. — С. 82−85.

69. Пашко Л. Актуалізація людського фактора у сфері державного управління як запорука результативності взаємодії у форматі «держава – громадянське суспільство» / Л. Пашко // Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії : монографія. — Черкаси : Вид-во Чабаненко, 2009. — С. 117−135.

70. Петровський П. Гуманітарна складова сучасної адміністративної культури / П. Петровський // Теорія та практика державного управління. — 2008. — Вип. 3 (22). — С. 27–35.

71. Про державну службу / Закон України від 10.12.2015. — Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua.

72. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. — Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16.

73. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби / Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. № 246.

74. Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців / Постанова КМУ від 11 лютого 2016 р. № 65. — Режим доступу : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF.

75. Протасова Н.Г. Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Зб. наук. праць / Ред. кол. Л. І. Даниленко (гол. ред.) та ін. — К.: Логос, 2000. — С. 280−284.

76. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К. ; Львів : НАДУ, 2012. – 456 с.

77. Святоха Н. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту / Н. Святоха // Теоретичні і прикладні проблеми психології. — 2013. — № 3(32). — С. 237−242.

78. Сидоренко Н. Культура державного управління в контексті професіоналізації державних службовців [Електронний ресурс] / Н. Сидоренко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. — Д.: ДРУДУ НАДУ, 2010. — Вип. 1(4). – С. 287−294.

79. Сидоренко Н. Формування професійної культури державних службовців дис. канд. Н. з державного управління 25.00.03 – державна служба. Дніпропетровськ, 2011.

80. Синицина Н. Стандартизація освіти державних службовців в Україні : автореф. дис. … канд. н. з держ. упр. / Наталія Георгіївна Синицина. — Дніпропетровськ, 2006. — 20 с.

81. Скібіцька Л. Менеджмент / Л. Скібіцька, О. Скібіцький. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 416 с.

82. Стратегія державної кадрової політики на 2012−2020 роки. — Режим доступу : http://www.guds.gov.ua.

83. Стратегія державної кадрової політики на 2011-2020 роки / Указ Перзидента України від 01.02.2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012.

84. Сучасні технології роботи з персоналом : наукова розробка / автор. колек. С. Серьогін, І. Шпекторенко, Н. Липовська. — К. : НАДУ, 2010. — 48 с.

85. Суший О. Культура державного управління:сутність,складові та тенденції розвитку / О. Суший // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 10/2012. — N4. — С. 38−47.

86. Суший О. Психосоціальна культура державного управління : Монографія / О. Суший. — К. : Світогляд, 2012. — 344 с.

87. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан та проблеми теоретико-правового забезпечення: наук. розробка / [Р. Науменко, Л. Гогіна, О. Сєров, Г. Тодосова]. — К. : НАДУ, 2012. — 60 с.

88. Типове положення про службу управління персоналом державного органу / Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 47.

89. Храмов В. Основи управління персоналом / В. Храмов, А. Бовтрук. — К. : МАУП, 2001. — 112 с.

90. Цвєтков В. Державне управління : Основні фактори ефективності (політи-ко-правовий аспект) / В. Цвєтков. — Харків : Право, 1996. — 164 с.

91. Цицерон. О государстве. О законах. О старости. О дружбе. Об обязанностях. Речи. Письма / авт. пре-дисл. Е.И. Темнова. — М. : Мысль, 1999.— 782 с.

92. Ягупов В. Управлінська культура і компетентність керівників як системно-психологічна проблема / В. Ягупов, В. Свистун, М. Кришталь, В. Король // Збірник Національної академії державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні та психологічні науки. — 2013. — № 4(69). — С. 291−301.

93. Ярковой О. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти : автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.05 / Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна. — Х., 2002. — 19 с.

94. Ястремсьский Ю. Вплив морально-психологічних чинників на формування управлінських відносин / Ю. Ястремський // Вісник НАДУ. — 2006. — №4. — С. 35−41.

95. Яшник С. Обгрунтування управлінської культури в системі складових професійної підготовки фахівців до управлінської діяльності / С. Яшник // Духовність особистості: методологія, теорія і практика. — С. 163−177.

96. Deal T., Kennedy A. The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

97. Hennesy P. Whitehall / P. Hennesy. — New York: Free Press, 1989. — 851 p.

98. Manzoor A. M. Civil Service Training and Development. Assessing the Role and Significance of Higher Civil Service Training in Less Developed Countries. – Administrative Development Agency – Helsinki – Finland, 1990. – 204 p.

99. Trompenaars F. Riding the waves of culture: understanding diversity in global business. Burr Bridge, New York: Irwin, 1994.

100. WRPS World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public ector Performance. — New York : United Nations, 2005. — 123 p.