

Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СУРЖИК МАРІЯ ВІКТОРІВНА**

УДК: 351:37.01

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОСВІТНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНО-  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

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

\_\_\_\_\_ Марія СУРЖИК

Науковий керівник

Гонюкова Лілія Василівна,  
доктор наук з державного управління,  
професор

Київ – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Суржик М.В.* – «Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD) з галузі знань 28 «Публічне управління адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024.

Дисертаційна робота є комплексним дослідженням, у якому обґрунтовано теоретико-методологічні основи вироблення публічно-управлінських рішень на базі освітніх інноваційних технологій.

Дисертантом проведено наукове дослідження поняття та класифікації публічно-управлінських рішень, систематизовано основні моделі, методи та механізми вироблення публічно-управлінських рішень. Особлива увага приділена процесу формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень у державних службовців за допомогою сучасних інноваційних технологій. Одними із головних освітніх інноваційних технологій є використання технологій великих даних (Big Data) та аналітики. У публічному управлінні це включає збір та аналіз великих обсягів даних для прийняття більш обґрунтованих рішень, штучний інтелект (ШІ), який дозволяє автоматизувати процеси прийняття рішень та підвищити їх точність. Також використовують коучингові технології, які реалізуються через наступні інструменти (модель GROW, інструмент-методика «Великі/маленькі скелі», «рефреймінг», інструмент MBTI, або Myers-Briggs Type Indicator, SMART-цілі, 360 ° звіт, DISC, асертивна комунікація тощо).

У роботі акцентовано увагу на теоретичному та практичному використанні інноваційних освітніх технологій у виробленні публічно-управлінських рішень. Практична частина дисертаційного дослідження зосереджена на удосконаленні процесу вироблення публічно-управлінських рішень на основі застосування таких сучасних інноваційних освітніх технологій, як коучинг. Визначено суть,

стандарти, механізми використання інструментів коучингу, як інноваційної освітньої технології, у виробленні публічно-управлінських рішень, з'ясовані їх принципи та етика використання інструментів. Проведено порівняльний аналіз розвитку професійної освіти державних службовців в Україні від становлення незалежності до сьогодення. Також досліджено міжнародний досвід професійної освіти та професіоналізації державних службовців (Великобританія, Франція, Німеччина, Швейцарія, Нідерланди). Визначено ключові професійні компетентності публічних управлінців, такі як аналітична здатність, комунікаційні вміння для прийняття відповідальних рішень у динамічному публічному та політичному середовищі.

Дисертація спрямована на виявлення шляхів удосконалення професійної освіти публічних службовців як результат забезпечення ефективності вироблення публічно-управлінських рішень. Вперше розроблено рекомендації щодо імплементації сучасної освітньої технології коучингу у процес вироблення публічно-управлінських рішень, що включає в себе: розробку програми проведення навчання відповідно до Міжнародних стандартів сертифікації тренерів (Міжнародна федерація коучингу – ICF); принципи (принцип усвідомленості та відповідальності, відсутності впливу експертної позиції, поетапного розвитку, ієрархічності розвитку, моніторингу, рівності, принцип опору змінам, віри в можливість людини, відсутності готових відповідей) та етику використання інструментів коучингу. Теоретично обґрунтовано використання інноваційних освітніх технологій на базі інтеграції з європейськими освітніми стандартами, як складової Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Дисертантом удосконалено теоретичну та методологічну базу для подальшого наукового дослідження таких аспектів як освітні інноваційні технології, лідерство, суть, стандарти, принципи, етика використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень. Основні

ключові аспекти дослідження включають публічне управління, механізми вироблення управлінських рішень, інноваційні інструменти та підходи. Робота акцентує увагу на професіоналізації публічних службовців, їхній компетентності та освітньому розвитку. Додатково розглядається аналіз ризиків вироблення публічно-управлінських рішень в публічній сфері у порівнянні з бізнес-сектором.

Дістали подальшого розвитку теоретичні засади дослідження ефективності практичних кейсів застосування інноваційних освітніх технологій у процесі підготовки державних службовців; теоретико-методологічні засади імплементації зарубіжного досвіду країн Великобританії, Франції, Німеччини, Швейцарії, Нідерландів щодо застосування інноваційних освітніх технологій у вироблення публічно-управлінських рішень; виявлення особливостей професіоналізації та професійної освіти державних службовців за часів незалежності України.

Розкрито значення та потенціал імплементації інноваційних освітніх технологій у процес підготовки майбутніх публічних управлінців. Дослідження зосереджується на аналізі ефективності різноманітних інноваційних методик, детально розглянуто як такі інструменти можуть сприяти розвитку критичного мислення, креативності, здатності аналізувати та адаптуватися до змінних умов сучасного управлінського середовища.

Визначено ключові критерії ефективності інноваційних освітніх технологій та запропоновані рекомендації щодо подальшої їх імплементації в освітні програми: технології повинні бути легкодоступними для всіх користувачів, незалежно від їхнього місцезнаходження чи технічних навичок; гнучкість та адаптивність; інтерактивність та залученість учасників; підсилювати освітні результати здобувачів; сприяти розвитку навичок критичного мислення, заохочення користувачів до аналізу, рефлексії та самостійного пошуку знань; можливість масштабування або адаптації технологій до освітніх контекстів чи запитів аудиторії; забезпечення значного поліпшення освітнього процесу при оптимальних або знижених витратах;

забезпечення безпеки даних; здатність інтегруватися з іншими системами та платформами; надання вчасного та конструктивного зворотного зв'язку користувачам, що дозволяє їм виміряти свій прогрес.

При здійсненні дослідження автором використовувалися загальнонаукові, філософські та спеціальні методи пізнання соціально-політичних явищ, зокрема загальні методи аналізу і синтезу, порівняння, абстрагування, системний та ситуаційний, міждисциплінарний, людино-центричний, суспільно-центричний та державо-центричний підходи. Залучено базу даних досліджень з вказаної тематики українських та зарубіжних науковців.

У дисертації викладено практичні пропозиції щодо удосконалення процесу вироблення публічно-управлінських рішень на основі застосування інструментів коучингу через міжнародний досвід та окреслено шляхи удосконалення професійної освіти публічних службовців. Дисертація робить внесок у розвиток теорії та практики публічного управління, демонструючи як інноваційні освітні технології можуть бути ефективно використані для підготовки нового покоління публічних управлінців, здатних компетентно реагувати на виклики та потреби суспільства. Результати дослідження спрямовані на підвищення якості освітнього процесу, удосконалення компетентнісного підходу в галузі публічного управління та формування основи для подальших досліджень у цій сфері.

**Ключові слова:** освіта, професійна освіта, професійне навчання, освітній процес, освітні інновації, освітні технології, публічне управління, вироблення публічно-управлінських рішень, професійні компетентності, професіоналізація публічних службовців, кадровий потенціал, кар'єрне зростання, мотивація професійної діяльності, готовність до змін, лідерство.

Список опублікованих праць здобувача  
за темою дисертації «Освітні інноваційні технології у виробленні  
публічно-управлінських рішень»

1. Гонюкова Л., Суржик М. Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії. Аспекти публічного управління. 2022. № 10 (5). С. 47-53.

URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/961>

2. Гонюкова Л.В., Суржик М.В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. Державне управління та регіональний розвиток. 2022. № 18. С. 1266-1280.

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/341>

3. Суржик М. Лідерство як чинник ефективності вироблення публічно-управлінських рішень. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 38/2023. С. 134 – 138.

URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/38-2023>

4. Суржик М. Інноваційний освітній інструмент «Scamper» у формуванні навичок вироблення публічно-управлінських рішень. Фахове електронне наукове видання «Наукові перспективи». Вип. 3. 2024. С. 128 – 137.

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/about>

5. Surzhyk M. Conceptual Technologies of Application of Coaching Technology in Public Administration. Intellectual Archive. 2021. p. 115 – 122.

URL: [http://intellectualarchive.com/Journal\\_Files/IAJ\\_2021\\_07.pd](http://intellectualarchive.com/Journal_Files/IAJ_2021_07.pd)

Участь у конференціях та опубліковані тези здобувача  
за темою дисертації «Освітні інноваційні технології у виробленні  
публічно-управлінських рішень»

1. «Інтеграція інноваційних освітніх інструментів у процес вироблення публічно-управлінських рішень». Всеукраїнська науково-практична конференція «Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба».

2. Коучинг як інструмент розкриття особистості. The 7th International scientific and practical conference “Application of knowledge for the development of science” (February 21 – 24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. 428 p. 2023. С. 318 – 322.
3. Коучинг як інноваційний інструмент у виробленні публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності. 2022. Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього».
4. Принципи, етика використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень. 2022. Науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба».
5. Коучинг як інноваційна технологія при прийнятті публічно-управлінських рішень. 2022. VI Міжнародна науково-практична конференція «Innovations technologies in science and practice». 15-18 лютого 2022 р., Хайфа, Ізраїль.
6. Прийняття публічно-управлінських рішень. 2021. Міжнародна науково-практична конференція «Теорія і практика сучасної науки та освіти». Львів.

## ABSTRACTS

*Surzhyk M.V.* - "Educational innovative technologies in the development of public administration decisions." - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in the field of knowledge 28 "Public Administration", speciality 281 "Public Administration and Management" of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2024.

The dissertation is a comprehensive study that substantiates the theoretical and methodological foundations for the development of public administration decisions based on educational innovative technologies.

The dissertation conducts a scientific study of the concept and classification of public-management decisions, systematises the main models, methods and mechanisms for making public-management decisions. Particular attention is paid to the process of forming skills in public administration decision-making among civil servants with the help of modern innovative technologies. One of the main innovative educational technologies is the use of big data and analytics. In public administration, this includes the collection and analysis of large amounts of data to make more informed decisions, artificial intelligence (AI), which allows automating decision-making processes and increasing their accuracy. Coaching technologies are also used, which are implemented through the following tools (GROW model, Big/Small Rocks tool, reframing, MBTI tool or Myers-Briggs Type Indicator, SMART goals, 360° report, DISC, assertive communication, etc.)

The work focuses on the theoretical and practical use of innovative educational technologies in the development of public administration decisions. The practical part of the dissertation research is focused on improving the process of making public-management decisions based on the use of such modern innovative educational technologies as coaching. The essence, standards, mechanisms for using coaching tools as an innovative educational technology in the development of public-management decisions are determined, their principles and ethics of using tools are clarified. A

comparative analysis of the development of professional education of civil servants in Ukraine from the establishment of independence to the present day is carried out. The international experience of professional education and professionalisation of civil servants (Great Britain, France, Germany, Switzerland, the Netherlands) is also studied. The key professional competences of public managers, such as analytical ability and communication skills for making responsible decisions in a dynamic public and political environment, are identified.

The dissertation is aimed at identifying ways to improve the professional education of public servants as a result of ensuring the effectiveness of public administration decision-making. For the first time, recommendations for the implementation of modern educational coaching technology in the process of developing public administration decisions have been developed, including: development of a training programme in accordance with the International Coaching Certification Standards (International Coaching Federation - ICF); principles (principle of awareness and responsibility, lack of influence of expert position, gradual development, hierarchical development, monitoring, equality, principle of resistance to change, belief in human capabilities, lack of ready-made answers) and ethics of using innovative educational technologies. The use of innovative educational technologies on the basis of integration with European educational standards as a component of the Strategy for the development of the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, and local self-government officials is theoretically substantiated.

The thesis improves the theoretical and methodological basis for further scientific research of such aspects as educational innovative technologies, leadership, essence, standards, principles, ethics of using coaching tools in the development of public administration decisions. The main key aspects of the research include public administration, mechanisms for making management decisions, innovative tools and approaches. The work focuses on the professionalisation of public servants, their competence and educational development. Additionally, the paper analyses the risks

of making public management decisions in the public sphere in comparison with the business sector.

The theoretical foundations of the study of the effectiveness of practical cases of application of innovative educational technologies in the process of training civil servants; theoretical and methodological foundations for the implementation of foreign experience of the UK, France, Germany, Switzerland, the Netherlands in the use of innovative educational technologies in the development of public administration decisions; identification of the peculiarities of professionalisation and professional education of civil servants during the period of Ukraine's independence have been further developed.

The importance and potential of implementing innovative educational technologies in the process of training future public managers are revealed. The study focuses on the analysis of the effectiveness of various innovative methods, and considers in detail how such tools can contribute to the development of critical thinking, creativity, the ability to analyse and adapt to the changing conditions of the modern management environment.

The key criteria for the effectiveness of innovative educational technologies are identified and recommendations for their further implementation in educational programmes are proposed: technologies should be easily accessible to all users, regardless of their location or technical skills; flexibility and adaptability; interactivity and involvement of participants; enhance the educational outcomes of students; promote the development of critical thinking skills, encourage users to analyse, reflect and search for knowledge on their own; the ability to scale or adapt.

In conducting the study, the author used general scientific, philosophical and special methods of cognition of socio-political phenomena, in particular, general methods of analysis and synthesis, comparison, abstraction, systemic and situational, interdisciplinary, human-centred, societal-centred and state-centred approaches. A database of research on the subject by Ukrainian and foreign scholars was used.

The dissertation presents practical proposals for improving the process of making public administration decisions based on the use of coaching tools through

international experience and outlines ways to improve the professional education of public servants. The dissertation contributes to the development of the theory and practice of public administration by demonstrating how innovative educational technologies can be effectively used to train a new generation of public managers who are able to competently respond to the challenges and needs of society. The results of the study are aimed at improving the quality of the educational process, improving the competence-based approach in public administration and forming the basis for further research in this area.

Keywords: education, professional education, professional training, educational process, educational innovations, educational technologies, public administration, development of public administration decisions, professional competences, professionalisation of public servants, human resources, career development, motivation of professional activity, readiness for change, leadership.

#### List of published works of the applicant

on the topic of the dissertation "Educational innovative technologies in the development of public administration decisions"

1. Gonyukova L., Surzhyk M. Changing the paradigm of management of educational institutions in territorial communities of Ukraine on the basis of intersubjective interaction. *Aspects of public administration*. 2022. № 10 (5). C. 47-53.

URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/961>.

2. Models and methods of public administration decision-making. *Public administration and regional development*. 2022. № 18. C. 1266-1280.

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/341>.

3. Leadership as a factor of effectiveness of public administration decision-making. *Public management and administration in Ukraine*. Issue 38/2023. C. 134 - 138.

URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/38-2023>.

4. Surzhyk M. Innovative educational tool "Scamper" in the formation of skills in developing public administration decisions. *Professional electronic scientific publication "Scientific Perspectives"*. Issue 3. 2024. C. 128 - 137.

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/about>.

5. Surzhyk M. Conceptual Technologies of Application of Coaching Technology in Public Administration. Intellectual Archive. 2021. pp. 115 - 122.

URL: [http://intellectualarchive.com/Journal\\_Files/IAJ\\_2021\\_07.pd](http://intellectualarchive.com/Journal_Files/IAJ_2021_07.pd)

Participation in conferences and published abstracts of the applicant  
on the topic of the dissertation "Educational innovative technologies in the  
development of public administration decisions"

1. "Integration of innovative educational tools in the process of making public administration decisions". All-Ukrainian scientific and practical conference "Shevchenko Spring - 2024: Public Administration and Civil Service".
2. Coaching as a tool for personality disclosure. The 7th International scientific and practical conference "Application of knowledge for the development of science" (February 21 - 24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. 428 p. 2023. C. 318 - 322.
3. Coaching as an innovative tool in the development of public administration decisions under conditions of uncertainty. 2022. International Scientific and Practical Conference "Globalisation Challenges: Governance of the Future".
4. Principles, ethics of using coaching tools in the development of public administration decisions. 2022. Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists "Shevchenko Spring - 2022: Public Administration and Civil Service".
5. Coaching as an innovative technology in public administration decision-making. 2022. VI International Scientific and Practical Conference "Innovations technologies in science and practice". 15-18 February 2022, Haifa, Israel.
6. Public and administrative decision-making. 2021. International scientific and practical conference "Theory and practice of modern science and education". Lviv.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	22
1.1.    Поняття та класифікація публічно-управлінських рішень.....	22
1.2. Моделі, методи та механізми вироблення публічно-управлінських рішень .....	45
1.3. Формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень як чинник ефективності публічної політики .....	78
Висновок до I розділу .....	95
РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	97
2.1. Основні інноваційні інструменти та підходи у виробленні публічно- управлінських рішень .....	97
2.2. Суть, стандарти, механізми використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень .....	127
2.3. Принципи та етика використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень .....	153
Висновок до II розділу .....	167
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	171
3.1. Міжнародний досвід професійної освіти та професіоналізації державних службовців.....	171
3.2. Порівняльний аналіз розвитку професійної освіти державних службовців в Україні .....	179
3.3. Шляхи удосконалення професійної освіти державних службовців .....	190
Висновки до III розділу.....	210
ВИСНОВКИ .....	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	221
ДОДАТКИ.....	235

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному світі, де швидкість змін і складність управлінських завдань невинно зростають, ефективність публічного управління стає ключовим фактором стабільності та процвітання держави та суспільства. В ТОП-10 навичок майбутнього, за даними Світового економічного форуму (СЕФ), у період 2015 – 2020 років лідером списку була навичка комплексного вирішення проблем. На період до 2025 року ключовою навичкою є аналітичне мислення та аналітичність, а на другому місці – активне навчання та освітні стратегії [89].

Відповідно, сьогодні перед публічними управлінцями постає виклик не лише адаптуватися до цих змін, але й проактивно керувати ними, вибудовуючи ефективні стратегії розвитку та вирішення суспільних проблем. У цьому контексті особливу актуальність набуває використання інноваційних підходів та технологій до навчання управлінців, зокрема, державних службовців, серед яких коучинг виявляється одним із найбільш перспективних. Дослідження у цій області сприяє розробці інноваційних стратегій управління, покращенню громадянської участі та збалансованому вирішенню соціально-економічних викликів. Розуміння впливу різних факторів на процес вироблення управлінського рішення відкриває можливості для покращення діяльності публічного сектору та формування сучасної, ефективної моделі управління.

Наукова робота зосереджена на дослідженні потенціалу використання інноваційних освітніх технологій у процесі вироблення публічно-управлінських рішень.

Сучасний світ характеризується постійними змінами та викликами, які ставить перед суспільством глобалізація, технологічний прогрес, екологічні проблеми, соціальні коливання та політичні нестабільності. У цьому контексті роль публічного управління, як механізму ефективного реагування на ці виклики, а також як інструменту формування та реалізації політик, що відповідають потребам суспільства, стає надзвичайно важливою. Одним із ключових аспектів публічного управління є процес вироблення рішень,

ефективність яких безпосередньо впливає на успішність управлінської діяльності.

Дослідження управлінських рішень є однією з ключових тем у сфері управління та організаційних наук, і багато вчених з усього світу присвятили цьому значну частину своїх досліджень, наприклад, Герберт А. Саймон — американський економіст і соціолог, лауреат Нобелівської премії з економіки за 1978 рік за свої роботи в області теорії організації та рішень. Він є одним з засновників теорії прийняття рішень і дослідження операцій.

Г. Мінцберг, канадський професор менеджменту, який відомий своїми роботами про бізнес-стратегію та управлінські ролі. Мінцберг досліджував процеси прийняття рішень в організаціях, вказуючи на те, що реальні управлінські рішення часто відрізняються від теоретично ідеальних.

Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, відомий своїми теоріями конкуренції та стратегії. Портер досліджував, як компанії можуть отримати конкурентну перевагу через стратегічне управління та прийняття рішень. Д. Канеман, психолог і лауреат Нобелівської премії з економіки, який разом з Амосом Тверскі розвивав теорію перспектив, що досліджує, як люди приймають рішення в умовах невизначеності.

Ф. Котлер, професор маркетингу, відомий своїми дослідженнями в області маркетингу, але також зробив внесок у розуміння процесів прийняття управлінських рішень у контексті розвитку бізнес-стратегій.

Досліджували процес вироблення управлінських рішень зарубіжні науковці: Г. Саймон, П. Друкер, А. Каплан, Д. Норт.

Ці та інші науковці з різних країн і дисциплін внесли значний вклад у розуміння процесу вироблення управлінських рішень, їхньої ефективності, впливу на організації тощо.

Питання процесу вироблення управлінських рішень є предметом дослідження також і українських науковців. Розуміння сутності управлінських рішень розкрито В. Вакуменком, В. Приймаком; теорію прийняття рішень досліджували М. Бутко, В. Мащенко, В. Тодосійчук, О. Олійніченко.

В. Гетьман присвятив низку досліджень економічним механізмам управління і розвитку підприємств саме через процес ефективності вироблених управлінських рішень; О. Кужельний вивчає питання стратегічного управління та маркетингу, моделі прийняття рішень в управлінні; Б. Кушнірук запропонував аналіз ефективності економічної політики та управлінських рішень в контексті макроекономічного регулювання; Л. Черенько досліджує управлінські рішення в контексті розвитку людських ресурсів, керування талантами, та організаційної поведінки. Н. Мала узагальнила класифікацію процесу прийняття управлінських рішень.

Зокрема, Л. Гонюкова досліджувала моделі та методи прийняття державних управлінських рішень, маркетинг та менеджмент в системі публічного управління, який є ключовим елементом у процесі вироблення публічно-управлінських рішень, оскільки забезпечує стратегічне планування, координацію та ефективне впровадження політик. Науковиця розкриває у своїх роботах питання ефективності роботи управлінця, яка напряду залежить від його вміння налагоджувати ефективну комунікацію та володіти інформаційним інструментарієм. Актуальним у дослідженнях Л. Гонюкової є також дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики [6, с. 153 - 221].

Науковці Н. Ларіна, Л. Даниленко розглядали процес прийняття управлінських рішень як одну з основних управлінських функцій щодо створення умов для здобуття освіти, зокрема, керівних кадрів державної служби [17, с. 113 – 119].

Також, Н. Ларіна, Л. Даниленко зосереджували свої наукові дослідження і на питаннях необхідності безперервного процесу вдосконалення професійної компетентості, професіоналізації та професійно-кар'єрного зростання державних службовців [52, с. 239 – 257].

Праці М. Шульги М. розкривають сутність філософії освіти в державах ЄС, що є актуальним досвідом для України. Також науковиця досліджує концепції освіти, які існують зараз, розглядає різні підходи до побудови освіти та

можливість їх застосування, риси освітнього процесу Європейського Союзу, засади, принципи. Актуальним для нашого дослідження є наукові напрацювання

М. Шульги саме в напрямку категорії філософії освіти ЄС: свобода вибору здобувача, право освітніх закладів самостійно визначати структуру та зміст освітніх програм, обґрунтованість знань, демократизм у відносинах між викладачами та здобувачами, освіта протягом життя. Крім того, М. Шульга вивчає концепцію цифрового навчання, як інноваційної освітньої технології, що є актуальним і для нашого дисертаційного дослідження [104, с. 61 – 68].

К. Линьовим проаналізовано українську освітню систему та міжнародний досвід побудови ефективної системи управління освітою на прикладі міста Києва [57, с. 55 – 74].

Інновації в освітньому процесі та педагогічні технології, які виникають під впливом кризових явищ та глобальної цифровізації досліджує український науковець В. Різник. Науковець вивчає особливості інновацій в освітньому процесі та педагогічних технологіях, вплив на нього кризи та глобальної діджиталізації, а також світові тенденції. В. Різником вироблені рекомендації підсилення освітнього процесу. Окрім того, В. Різник досліджує питання використання сучасних технологій та цифрових інструментів у контексті дистанційного та змішаного навчання [124, с. 2 – 11].

Разом з тим, досліджень, присвячених використанню інноваційних освітніх технологій при підготовці та ухваленні рішень є недостатньо, чим і викликано наш інтерес до зазначеної проблеми.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування імплементації освітніх інноваційних технологій у вироблення публічно-управлінських рішень в Україні.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- окреслити основні напрями досліджень процесу вироблення публічно-управлінських рішень;

- з'ясувати сутність та значення освітніх інноваційних технологій у виробленні публічно-управлінських рішень;
- охарактеризувати основні освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень;
- порівняти міжнародний досвід професійної освіти та професіоналізації державних службовців;
- з'ясувати особливості розвитку професійної освіти публічних службовців в Україні;
- визначити шляхи удосконалення процесу вироблення публічно-управлінських рішень та професійної підготовки публічних управлінців.

*Об'єктом дослідження є вироблення публічно-управлінських рішень.*

*Предметом дослідження є освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень.*

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження на базі системного підходу як основи інтеграції наукових знань. Аналітичні та евристичні методи – процес вироблення публічно-управлінських використанням інструментів коучингу; статистичний – аналіз статистичних даних, що становлять основу для проведення емпіричної частини дослідження; порівняльний метод, метод аналізу – вивчення міжнародного досвіду використання сучасних інноваційних інструментів у виробленні управлінських рішень та визначення умов адаптації для України, метод експертних оцінок щодо ефективності застосування запропонованої моделі оцінки ефективності інструментів коучингу та вибору його форми проведення для публічно-управлінських рішень – виведення емерджентності, демонстрація варіантів найбільш ефективних рішень та залучення результатів міжнародного досвіду, імітаційне моделювання та методи раціонального прийняття рішень – при побудові моделі оцінки ефективності інструментів коучингу та вибору форми його проведення для публічно-управлінських рішень, методи психології та соціальної психології.

Наукова новизна одержаних результатів. У дослідженні теоретично обґрунтовано шляхи імплементації інноваційних освітніх технологій у вироблення публічно-управлінських рішень в Україні.

*Вперше розроблено:*

- теоретично обґрунтовано використання інноваційних освітніх технологій (інструмент-методика «Великі/маленькі скелі», CheckPoint 360° (огляд управлінських компетенцій), «Рефреймінг», коучингові інструменти: модель GROW, асертивна комунікація, SMART-цілі, DISC, інструмент MBTI) на базі інтеграції з європейськими освітніми стандартами, як складової Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.
- розроблено рекомендації щодо імплементації сучасної освітньої технології коучингу у процес вироблення публічно-управлінських рішень, що включає в себе: розробку програми проведення навчання відповідно до Міжнародних стандартів сертифікації тренерів (Міжнародна федерація коучингу – ICF); принципи (принцип усвідомленості та відповідальності, відсутності впливу експертної позиції, поетапного розвитку, ієрархічності розвитку, моніторингу, рівності, принцип опору змінам, віри в можливість людини, відсутності готових відповідей) та етику використання інструментів коучингу (конфіденційність та дотримання зобов'язань, дотримання інтегритету (відповідність, що зберігається між особистою системою цінностей та вчинками), толерантність, справедливість, підтримання психоемоційного стану клієнта, повага, дотримання особистих кордонів особистості, зорієнтованість на досягнення цілей клієнта, відповідальність, здатність створювати безпечне та довірливе середовище для клієнта (безпека емоційного середовища, відсутність суджень і втручання).

*Удосконалено:*

- теоретичні засади освітніх програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на тему: «Ефективність вироблення публічно-управлінських рішень» на базі інтеграції з європейськими освітніми стандартами, що сприяє розширенню спектру міждисциплінарності, фокусується на здобутті практичних навичок, вимог підвищення кваліфікації та навчання протягом життя, підсилення цифрової грамотності та ІТ навичок, міжкультурної комунікації;
- шляхи імплементації міжнародного досвіду, кращих світових практик застосування освітніх інноваційних технологій у професійній підготовці державних службовців, зокрема, впровадження європейських принципів державного управління в Україні на прикладі програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту «SIGMA», розвиток менторських та коучингових програм, міжнародного стажування молодих спеціалістів; модульне та гнучке навчання, які дозволяють державним службовцям обирати курси або модулі в залежності від своїх потреб та інтересів.

*Набули подальшого розвитку:*

- теоретичні засади дослідження ефективності практичних кейсів застосування інноваційних освітніх технологій у процесі підготовки державних службовців;
- теоретико-методологічні засади імплементації зарубіжного досвіду країн Великобританії, Франції, Німеччини, Швейцарії, Нідерландів щодо застосування інноваційних освітніх технологій у вироблення публічно-управлінських рішень;
- виявлення особливостей професіоналізації та професійної освіти державних службовців за часів незалежності України.

Дослідження включає порівняльний аналіз традиційних і новітніх підходів до вироблення публічно-управлінських рішень, визначаючи переваги та недоліки кожного з них в контексті української дійсності.

Практичне значення одержаних результатів дослідження.

Результати наукових досліджень використані під час проведення практичних занять на курсах підвищення кваліфікації державних службовців, у діяльності управління освіти Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації та в роботі комітету Верховної Ради України.

Основні положення і результати дисертаційної роботи апробовані під час тренінгового навчання державних службовців під час підвищення кваліфікації державних службовців та осіб місцевого самоврядування ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка.

Особистий внесок здобувача. Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто і відображені у наукових публікаціях. Із праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача.

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації викладено на 250 сторінка тексту. Робота містить 9 таблиць, 12 рисунки, список використаних джерел із найменуванням та додатки.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### 1.1. Поняття та класифікація публічно-управлінських рішень

Парадигма інноваційного розвитку суспільства вимагає і реформаційних змін в публічному управлінні. В сучасних умовах державотворення один із акцентів наукових досліджень зосереджений на побудові ефективної системи публічного управління, що в першооснові своїй має мету підвищення рівня ефективності вироблення публічно-управлінських рішень, оскільки кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою, є рішення управлінця, тобто вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих.

В науковій літературі існує багато визначень поняття «рішення»: від особистісних мотивів та потреб, вибору кількох альтернативних варіантів до офіційних документів, в яких чітко регламентована процедура.

Рішення – це процес вибору альтернативного варіанту дій з безлічі запропонованих [43].

Рішення – процес інтелектуальної діяльності, спрямований на визначення майбутнього положення речей чи об'єктів; це також означає кінцевий продукт цього процесу; або формалізований запис, що міститься в офіційному документі, де цей результат є зафіксованим [43].

Згідно узагальнених нами визначень зарубіжних джерел, «рішення» є багатогранним поняттям, що включає в себе акт або процес прийняття рішення, а також висновок або визначення, що є результатом цього процесу. Його можна розуміти і як момент вибору, коли людина приходить до певного висновку після вдумливого розгляду, і як характеристику, що втілює здатність робити вибір швидко і впевнено. У юридичному або офіційному контексті рішення також означає кінцевий результат судового або офіційного розгляду, який може бути рішенням або документом, що пояснює обґрунтування такого рішення.

Теоретичним аспектам вироблення публічно-управлінських рішень присвячена низка праць українських та зарубіжних науковців.

За дослідником О. Олійниченко, рішення - це один з видів результату розумової діяльності, який характеризує наступні риси: мета - наявність конкретної мети (вибір, який не має мети, – не розглядають як рішення); волевиявлення - необхідність волевиявлення для вибору того чи іншого рішення, враховуючи різні мотиви та думки; альтернативність – якщо альтернатива відсутня, відповідно і відсутня можливість вибору [74, с. 79 – 83].

Найвагоміший внесок у вивчення теоретичних та практичних аспектів вироблення управлінських рішень належить М. Веберу, як одному із перших науковців, хто запропонував концепцію цілераціональності та ціннісно-раціональності. Ці концепції стали основою сучасної адміністративної моделі, яка побудована, в першу чергу, на взаємодії людей. Під цілераціональністю науковець розумів відповідність засобів обраній меті. Тобто, людина за допомогою мисленнєвої діяльності здатна розв'язати будь-яку задачу найбільш доцільним практичним способом. Таке бачення пізніше науковці назвали «Веберівське розуміння соціальної дії», метою якої є необхідність вирішення соціальних проблем і суперечностей, в розумінні розбіжностей того, що маємо з тим, чого хочеться досягти.

Погляди М. Вебера на раціональність можна узагальнити наступним чином:

1. Типи раціональності: дослідник виокремлює чотири основних типи раціональності:

- цільова раціональність (заснована на логічному розрахунку та визначенні найбільш ефективних засобів для досягнення конкретної мети);
- ціннісна раціональність (дії, що визначаються системами цінностей, наприклад, етичними або релігійними);
- традиційна раціональність (дії, які визначаються звичаями, традиціями);
- емоційна раціональність (дії, що визначаються поточними емоціями і почуттями).

2. Раціоналізація суспільства: науковець аргументує, що західні суспільства переживають процес «раціоналізації», коли традиційні способи

мислення і дії заміщуються більш раціональними. Це відбувається через розвиток науки, бюрократії та капіталізму.

3. Залізна клітка раціоналізації: раціоналізація має свою ціну. М. Вебер говорить про "залізну клітку" раціоналізації, коли суспільства стають занадто зорієнтованими на раціоналізацію, що може призвести до втрати значення, свободи та індивідуальності.

Таким чином, М. Вебер не просто описує раціональність як позитивний або негативний аспект суспільства: він досліджує, як раціональність у процесі вироблення управлінських рішень формує суспільство, і які можливі негативні наслідки цього процесу.

Підсиленням вчень М. Вебера виступають дослідження Г. Емерсона, які спирались на вивчення потенціалу особистості та підвищення рівня ефективності процесу вироблення управлінського рішення. У своїх роботах науковець основну увагу приділяв дослідженню питання саме людських можливостей (людських ресурсів), взаємозв'язок часових нормативів виконання роботи або завдання, часу і, відповідно, преміальної винагороди [61, с. 625 ].

Г. Емерсон сформулював дванадцять принципів продуктивності, яким сприяє саме ефективне вироблення управлінських рішень: регламентованість діяльності, нормування операцій, тобто стандартизація способів прийняття рішень, їхнє узгодження щодо способів виконання; порядок планування роботи та узгодження всіх етапів виконання; наявність стандартів, інструкцій. Запропоновані Емерсоном напрямки оптимізації організації діяльності праці на промисловому рівні, ефективно використовуються на практиці керування і сьогодні у сфері публічного управління та бізнесу [3].

Психолог сучасності Д. Канеман, як один із основоположників психологічної теорії вироблення рішень, звертає увагу у своїх дослідженнях на психологічні аспекти вироблення рішень, зокрема через поняття евристики, а саме пошуковий спосіб в умовах невизначеності. Визначає головні важелі впливу на вироблення управлінського рішення такі, як абсолютна впевненість у власній правоті; засоби впливу на свідомий вибір раціонального рішення;

вводить поняття «упередження за результатом» – схильність управлінців вдаватись до звинувачень у негативних наслідках від прийнятих рішень та неспроможність чи небажання відзначати позитивні аспекти через вираження вдячності; вплив несвідомого; емоційні, когнітивні та соціальні фактори, які через запуск психофізіологічних процесів створюють сприятливе середовище для комплексного пошуку рішення [39].

Г. Саймон вироблення рішення пояснював як процес, за допомогою якого у кожен момент часу обирається для виконання лише одна із багатьох доступних альтернатив. Основним агентом прийняття рішень вчений вважав державну організацію як ієрархічний інститут, до складу якого входять індивіди та групи індивідів, які мають спільні цілі. Вчений наголошував на тому, що реальні цілі, які стоять перед політичними акторами мають складну структуру, яку можна було б описати за допомогою кількісних чи якісних методів. Тобто, можливих альтернатив для вироблення управлінського рішення набагато більше, ніж можна уявити в кожній конкретній ситуації. Когнітивний підхід, визначений вченим, спирається на необхідності виявлення та структурування питань, котрі потребують розв'язання, збору та обробки відповідної інформації, вибору альтернатив та аналізу їхніх наслідків. Крім того, Г. Саймон стверджував, що вироблення рішень, які би цілком відповідали взірцю раціональності, неможливі з багатьох причин: обмеженість фінансових, інтелектуальних, часових ресурсів задля збору всіх необхідних даних та передбачення всіх негативних наслідків; «умовно обмежені» можливості психіки щодо всебічного одночасного аналізу проблем з усіх напрямків [88, с. 80 – 81]. Підхід пошуку запитань за Г. Саймоном стало передумовою появи моделі GROW як інструменту коучингу.

Низка зарубіжних науковців свої дослідження питання вироблення управлінських рішень розглядали через призму менеджменту. До таких науковців належав П. Друкер, який зазначав, що вміння приймати правильні рішення – це одна з найкритичніших навичок управлінців. За результатами його досліджень пов'язані тези: децентралізація управління, теорія управління цілями, метод навчання за кейсами та визначення ключових цілей розвитку

організації, оцінка ефективності діяльності організації. Зазначав науковець і на важливості швидкої адаптації до змін, вивченні сучасних інновацій та технологій, безперервному процесі підвищення рівня кваліфікації працівників, контролі керівництвом виконавчих процесів. Науковець окреслив ряд вимог до керівника, які сприятимуть високому рівню ефективності вироблення управлінських рішень [35, с. 153 - 198].

Отже, процес вироблення управлінських рішень досліджували різні науковці з різних галузей знань, таких як психологія, економіка, соціологія, політичні науки.

На основі запропонованих науковцями визначень «рішення», «управлінське рішення», «публічно-управлінське рішення», нами виявлено сутність вироблення управлінських рішень в публічному управлінні.

В. Абчук визначає «рішення» як вибір альтернативного варіанту серед множинних інших [5].

Ю. Корольов окреслює поняття «управлінське рішення» як результат творчого аналізу проблемних питань, вибору оптимальних шляхів, відповідно до цілей системи менеджменту. Дослідник зазначає, що саме управлінське рішення – це основа організаційної діяльності кожного керівника, основний зміст процесу управління та надважливий інструмент організації діяльності як окремих працівників, так і цілих систем [3].

В. Бакуменко поєднує поняття ефективності вироблення управлінських рішень з ефективністю процесу публічного адміністрування, відповідно до можливостей системи державної влади та стану суспільства оперативно та ефективно реагувати на стрімкі зміни. В. Бакуменко один із перших дослідників, хто висловив думку, що на прийняття управлінських рішень в Україні суттєво впливають політичний та ціннісний аспекти, що часто не вкладається в канву підходів менеджменту, бізнесу, психології. Науковець припускав, що на практиці в публічному управлінні аналітична доцільність прийняття публічно-управлінського рішення часто поступається політичній доцільності [5, с. 13].

Ю. Петруня, В. Говоруха трактують управлінські рішення як квінтесенцію управлінської роботи. Такі рішення приймаються керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему задля реалізації намічених завдань та досягнення цілей. Не просто постійне вироблення управлінських рішень і є першочерговою задачею керівника, а вміння правильно, швидко, виважено ухвалювати рішення визначають рівень компетентності керівника [79, с. 20].

Науковці Н. Мала та І. Процик, спираючись на дослідження психологів, розглядають управлінські рішення як результат розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці. А процес вироблення рішень зумовлює появу цього продукту. «Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва, оскільки полягає у виборі правильних методів і прийомів, які у конкретній ситуації мають найбільший потенціал впливу. Прийняття рішень є найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації» [59, с. 345].

До прикладу, В. Бусел вважає, що сутністю поняття «рішення» є продуманий намір виконання будь-якої дії.

М. Мартиненко зосереджує свою увагу на тому, що «рішенням» є певний інструментарій дій, вчинків людини, коли вона володіє недостатньою інформацією для отримання потрібної відповіді. В такому випадку вироблення рішення є проміжним етапом для досягнення кінцевої мети [60, с. 171].

Більш глибоко вбачають процес вироблення рішення науковці Є. Ячменьов та А. Антонов. Вони зазначають, що «рішення» – це не просто вибір між альтернативними варіантами дій, це «процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети» [109, с. 143 - 148].

Вплив стилів на якість вироблення рішень виокремили Р. Таненбауч та У. Шмідт. Науковці розробили так званий «континуум» (неперервність, нерозривність явищ та процесів) управлінської поведінки, який включає сім

моделей керівництва. Вони різняться ступенем влади, що використовується керівником, і ступенем волі, яка доступна його підлеглим [99].

Те, що управлінські рішення повинні відповідати певним вимогам визначає В. Колпаков. Такими вимогами є: своєчасність прийняття; наявність механізм реалізації; оптимальність; гнучкість; можливість контролю виконання; оригінальність; зміст необхідної інформації для виконавців; зрозумілість за формою й обґрунтованість [46].

Детально проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «рішення» зарубіжними та українськими науковцями, ми визначаємо, що рішення в широкому розумінні – це сукупність психологічних процесів, центральний етап переробки інформації на всіх рівнях психічної регуляції, які обумовлюють отримання певного очікуваного результату (висновку), реалізація задумів, що визначає процес формування цілей, дій, операцій, що значно знижує рівень невизначеності.

Відповідно, ми схилиємось до точки зору науковців А. Петровського та М. Ярошевського, що процес вироблення рішень варто розглядати як «контекст розв'язування задач, зокрема, як процес формування мисленневих операцій, що знижують вихідну невизначеність проблемної ситуації. Оцінка рішення здійснюється за параметрами його якості та ефективності, психологічної та логічної складності. Типова структура поведінки людини у ході рішення – розподіл вихідної проблеми на множину більш простих проміжних задач, відповідно плану рішення» [60].

Сучасні психологи, менеджери, коучі зауважують на тому, що до людини, яка виробляє рішення, висувається ряд вимог у різних вимірах: фізіологічні (високий рівень ментального здоров'я); психічні (взаємодія всіх психічних процесів); когнітивні (високий рівень інтелектуальних здібностей, більш високий рівень компетентностей, володіння сучасним практичними інструментами побудови ефективної комунікації); сформовані м'які навички (soft skills) – ситуативні вміння, знання, риси характеру, які можуть застосовуватись в будь-якій роботі, допомагаючи не стільки бути висококласним

фахівцем, скільки будувати кар'єру та сформувати власну репутацію; психологічні (спрямованість на справу, антиципаційні (передбачення, здогад інтуїція) прогностичні здібності, стресостійкість; особистісні якості, які забезпечують високий рівень сили волі, відповідальності та цінності особистості.

Відповідно, рішення у широкому розумінні – це результат вибору з кількох альтернатив, або курсу дій серед кількох можливих опцій, який фіксується письмово чи усно; це відомий і вольовий акт особи, який передбачає вибір між альтернативою, варіантами можливої поведінки у процесі досягнення певної мети.

Якщо говорити про процес управлінської діяльності, формування чітких напрямків діяльності організації, її окремих працівників, цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт, вироблення рішення є основою управління.

Варто зазначити, що поняття «управлінське рішення» є похідним від поняття «рішення», оскільки людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських.

В. Рудьєв, С. Гуткевич пропонують наступне визначення поняття управлінського рішення – це «початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У цьому зв'язку, управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до керованого об'єкта» [87].

На думку Е. Смірнова, управлінське рішення – це вольова, творча дія суб'єкта управління. Яка спирається на знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її функціонування, що містить варіанти вибору, рівні, способи, методи, часові обмеження, аналіз наслідків прийняття чи неприйняття рішення тощо [8, с. 121].

Низка науковців висловлюють тотожні судження щодо визначення формулювання поняття «управлінське рішення» – це підсумок попередньо обдуманого мети та засобів її досягнення [14, с. 231]; управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта

управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи [20, с. 11].

За А. Кредісовим ухвалення управлінського рішення – це модель, у якій фігурує певна кількість варіантів та можливість обрати кращий з них [45, с. 258].

Р. Фатхутдінов управлінське рішення описує через призму економічного обґрунтування, прогнозування вибору альтернативи з множини варіантів, як безперервний процес удосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності. Поштовхом до прийняття управлінського рішення стає гостра необхідність зменшення або усунення актуальності проблеми чи питання, відповідно наближення до очікуваного результату [102].

Нами зазначено, що у своєму загальному змісті «рішення» є більш універсальним поняттям і може застосовуватися в різних контекстах (наприклад, особисті рішення, математичні рішення тощо). Відповідно, управлінське рішення — це специфічний тип рішення, який виробляється в процесі управлінської діяльності. Таке рішення стосується організаційного або бізнес-контексту і спрямоване на досягнення організаційних цілей. Управлінське рішення зазвичай базується на аналізі інформації, враховує ресурси, можливості та обмеження організації, а також потреби та інтереси зацікавлених сторін.

Таким чином, ключова відмінність між рішенням та управлінським рішенням полягає в контексті вироблення цього рішення. Управлінське рішення завжди відноситься до сфери управління, тоді як «рішення» може бути прийняте в будь-якій сфері життя або діяльності.

Науковець Д. Дерлоу вказував, що управлінське рішення – це певна точка управління, при якій роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Першочергово визначають цю мить, точку відліку конкретних дій, а інша частина можливостей відкидається [18, с. 26].

П. Друкер акцентував увагу на важливості постановки правильних запитань перед прийняттям рішень, а також на важливості ефективного управління за результатами вироблення рішень. До таких запитань належить психологічні методи за прикладом коучингу.

Г. Мінцберг, канадський вчений у сфері менеджменту, розглядає управлінські рішення як складову частину менеджерської роботи, яка включає аналіз, вибір та реалізацію стратегій з метою досягнення організаційних цілей.

Згідно із визначенням енциклопедичного словника з державного управління, державно-управлінське рішення – це «зроблений суб'єктом державного управління усвідомлений вибір цілеспрямованої дії з перетворення соціальної дійсності, виражений в державно-управлінському акті, що видається органом публічної влади або посадовцем відповідно до його компетентностей і в межах наданих повноважень» [43, с. 625].

Окрім вищезазначеного визначення, В. Бакуменко дав розширене тлумачення терміну «державно-управлінські рішення». Науковець зазначив, що державно-управлінські рішення – це «акти соціального управління, за допомогою яких держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що регулюються. У них відображені впливи органів державної влади або відповідних посадових осіб на суспільну систему (об'єкт державного управління) необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні. Це рішення, що приймають вищі та центральні органи державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегії їх досягнення, основних функцій, державної політики, організації державної влади, а також розв'язання інших проблем державного рівня» [43, с. 165].

Ключовою основною відмінністю публічно-управлінських рішень від маси інших, є спрямованість на розв'язання саме проблем державного управління, визначення та реалізації державних стратегій, цілей, політики.

Рішення в публічному управлінні – це управлінське рішення, що приймається в органах державної влади та зосереджені на вирішенні питань державного сектору.

Основними ознаками публічно-управлінського рішення є:

- публічність (рішення стосуються діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інших суб'єктів публічного сектору);
- соціальна спрямованість (публічно-управлінські рішення мають на меті вирішення проблем та задоволення потреб суспільства та громадян);
- системність (публічно-управлінські рішення пов'язані зі складною системою взаємодії різних факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, екологічні тощо);
- комплексність (публічно-управлінські рішення комплексні та враховують різні аспекти проблеми);
- оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмно-цільових документів (програм, проектів, концепцій, сценаріїв, планів) та організаційно-розпорядчих рішень (доручень, штатних розписів і структур, інструкцій тощо);
- директивність, обов'язковість для виконання всіма передбаченими особами, організаціями, установами;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [43, с. 165].

За висловом американського ученого Г. Гордона прийняття рішень «основа основ державного управління, як і всієї організованої людської поведінки» [43, с. 560].

Відповідно, вироблення рішень – це процес, дія.

Також, нами проаналізовано основні підходи науковців до визначення поняття «процес вироблення управлінського рішення».

В. Приймак сутність поняття викладає як послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі [80, с. 64].

За дослідженнями І. Гевка процес прийняття управлінського рішення – це сукупність дій, що систематично повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій [21, с. 22].

В управлінській теорії вироблення та прийняття рішень є двома важливими етапами, які визначають роль управлінця у процесі управління. Вироблення рішень передбачає активну участь управлінця у формуванні стратегій, обговоренні ідей та аналізі альтернатив. Цей етап може визначатися високим рівнем втручання та експертною спроможністю управлінця. З іншого боку, прийняття рішень відзначається більш широкою участю команди чи групи, де рішення приймається колективно. Цей підхід підтримується принципами групової динаміки та розподілом відповідальності. Обидва етапи мають свої сфери застосування і вибір між ними залежить від конкретного контексту, завдань та динаміки управлінського процесу.

Як бачимо, управлінське рішення експерти розглядають як явище, системний процес, раціональний вибір, результат певних дій. Враховуючи вище подані дефініції, стає зрозумілим, що кожне визначення управлінського рішення обумовлено або його авторським баченням, або сферою застосування даного терміну.

За результатами вивчення трактування науковцями поняття «публічне управління», нами запропонована наступна узагальнена класифікація ключових визначень поняття «управлінське рішення».

Головним об'єднувальним компонентом вищезазначених авторських визначень ми вбачаємо те, що управлінське рішення становить основу процесу управління.

Ми вважаємо, що управлінське рішення – це процес вибору оптимального варіанту дій, який приймається керівником організації або відповідальною особою з метою досягнення конкретної мети, яке має враховувати різні фактори, такі як можливі ресурси, потреби суб'єктів, конкуренція на ринку (якщо ми говоримо про бізнес).

Управлінське рішення може бути пов'язане з різними аспектами діяльності організації, такими як публічне управління, фінанси, виробництво, маркетинг, громадські організації, кадрова політика тощо. Прийняття управлінського

рішення є важливим елементом успішної діяльності організації, структури, сектору.

Вивчення процесу вироблення публічно-управлінських рішень саме в сфері публічного управління відносно новий напрям дослідницької роботи українських науковців, який спирається на праці В. Баштанника, В. Бакуменка, Ю. Кальниша, Т. Лозинської, В. Тимцуника, Ю. Сурміна, Ф. Томсона, М. Снітчука, М. Білинської. Проте, проведений нами ретельний аналіз наукової літератури, свідчить про те, що особливості вироблення управлінських рішень саме в сфері публічного управління розкрито недостатньою мірою. Відповідно, питання вироблення публічно-управлінських рішень у сфері публічного управління – це дослідження на майбутню перспективу новітніх результатів.

Важливо, що прогресивний розвиток суспільства, безпека держави, нові стратегії розвитку держави, процес отримання статусу країни-кандидата на вступ до Євросоюзу залежить від ефективності прийняття публічно-управлінських рішень. Рішення може вважатись ефективним тоді, якщо поставлені цілі досягнуто шляхом мінімального опору, витратами на реалізацію відповідного публічно-управлінського рішення. Саме для удосконалення процесу вироблення публічно-управлінських рішень, визначення загальних та специфічних підходів до їх розробки, реалізації та оцінки розглянемо їхню класифікацію.

Класифікація публічно-управлінських рішень. Науковці класифікують публічно-управлінські рішення за різними критеріями для більш глибокого розуміння їхньої сутності та впливу. Однією з основних категорій є класифікація за характером проблеми: програмні рішення спрямовані на розв'язання конкретних завдань, тоді як політичні рішення стосуються визначення стратегічних напрямків діяльності. Крім того, можливо використання класифікації за масштабом впливу, враховуючи рішення на рівні місцевої, регіональної чи національної політики. Інші диференціації базуються на етапах управлінського циклу, враховуючи прийняття, реалізацію та оцінку рішень. Ці класифікації сприяють систематизації досліджень у галузі публічного управління.

Оскільки питання вироблення публічно-управлінських рішень розглядається в різних галузях науки, у різних аспектах та з різною метою впливу, то і класифікація може бути відмінною. Тому використовують різні ознаки для їх групування та класифікації, узагальнюючи за спільними характеристиками. Нижче нами узагальнено та представлено найпоширеніші варіанти класифікацій публічно-управлінських рішень, які вперше були запропоновані вченими: Г. Саймоном, П. Друкером, А. Капланом, Д. Нортон, В. Бакуменком та їхніми послідовниками [5].

#### 1. За цілями: стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні публічно-управлінські рішення стосуються дій або політики у сфері публічного управління, які виробляються з метою досягнення довгострокових цілей на рівні міст, регіонів, країн або навіть на міжнародному рівні. Ці рішення відображають стратегічні пріоритети і напрями розвитку держави. Особливостями таких публічно-управлінських рішень є довгострокова перспектива, великий обсяг впливу (такі рішення зазвичай впливають на велику кількість людей, можливо, на всю країну або окремі регіони), характеризується високим рівнем ризику через значущі невідомі змінні та невизначеності, комплексність, потребу в ресурсах, залучення громадськості.

Публічно-управлінські рішення вимагають глибокого аналізу, планування та моніторингу для забезпечення успішної реалізації. Приклади стратегічних публічно-управлінських рішень можуть включати розробку національних стратегій у галузях освіти, здоров'я, екології, економічного розвитку, реформування публічного сектору тощо.

Тактичні публічно-управлінські рішення зосереджені на середньостроковій перспективі та розробці конкретних засобів та методів досягнення стратегічних цілей у сфері публічного управління. На нашу думку ці рішення слугують своєрідним мостом між стратегічним плануванням та щоденною оперативною діяльністю. Тактичні публічно-управлінські рішення можуть включати в себе розробку планів з покращення інфраструктури міста,

впровадження конкретних освітніх програм у регіоні, визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегій, проєктів тощо.

Оперативні публічно-управлінські рішення відносяться до рішень, прийнятих на найнижчому рівні планування, які впливають на щоденну діяльність у сфері публічного управління. Ці рішення мають короткострокову перспективу і спрямовані на забезпечення ефективного виконання завдань. Такі рішення включають в себе, наприклад, розподіл робочого часу працівників урядової установи, рішення про надання допомоги конкретній особі або групі осіб, реагування на невідкладні ситуації або події тощо. Особливістю є реактивний характер, часта зміна, відповідно до обставин або отриманої інформації, та короткотривала перспектива.

2. За функціонально-управлінським змістом: планові, організаційні, координуючі, регулюючі, контролюючі, прогнозуючі.

Планові управлінські рішення спрямовані на визначення конкретних цілей та вирішення завдань на певний період. Це може включати розробку стратегічних планів, бізнес-планів або інших документів, які визначають напрями діяльності та ресурси, необхідні для досягнення поставлених завдань.

Організаційні управлінські рішення спрямовані на створення ефективної структури та організації внутрішнього середовища. Це може включати розподіл обов'язків, визначення ієрархії, встановлення комунікаційних каналів та інші аспекти, спрямовані на забезпечення оптимального функціонування організації.

Координуючі управлінські рішення спрямовані на забезпечення взаємодії між різними частинами організації. Це включає у себе забезпечення синхронізації дій, спільної роботи різних відділів чи груп для досягнення спільних цілей.

Регулюючі управлінські рішення спрямовані на забезпечення відповідності дій організації законам, нормам та стандартам. Це може включати впровадження внутрішніх політик та процедур, що регулюють поведінку та діяльність персоналу.

Прогнозуючі управлінські рішення спрямовані на аналіз тенденцій та передбачення майбутніх подій. Вони дозволяють організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на непередбачені обставини.

3. За тривалістю дії (часовим діапазоном): поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації; перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну; довгострокові.

4. За масштабом виконання: глобальні (загальні); локальні (спеціальні).

5. За формою (способом) прийняття: одноосібні, колегіальні (групові) — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група, колективні.

До прикладу науковець Л. Орбан-Лембрик стверджує, що вироблення саме колегіального управлінського рішення має низку переваг над індивідуальним:

- стереотипи мислення долаються легше під час групової взаємодії;
- досвід і знання колективу значно перевищують індивідуальні;
- комплексний пошук варіантів вироблення управлінського рішення групою збільшує кількість альтернативних варіантів та їхню якість;
- виявлення і використання прихованих ресурсів фахівців;
- зменшення ризику вибору недоцільного варіанту рішення, виявлення потенційних небезпек та ризиків, які можуть бути пропущені індивідом;
- опрацювання більшого обсягу інформації та швидшої взаємодії;
- підвищення мотивації учасників через єдність думок [75].

Однак, варто пам'ятати, що груповий процес вироблення управлінського рішення також може мати свої недоліки, такі як ризик конформізму, «ефект групового мислення» або надмірність тривалого обговорення без досягнення консенсусу. Під «ефектом групового мислення» ми розуміємо психологічний феномен, коли пошук консенсусу в групі стає важливішим, ніж критичний аналіз ситуації та розгляд альтернативних точок зору. Це може призвести до вироблення нераціональних або непродуктивних рішень. Для запобігання такого ефекту важливо заохочувати критичне мислення, впроваджувати механізми для

висловлення різних думок та забезпечувати наявність відкритої комунікації в групі.

6. За ступенем повторюваності: традиційні, нетрадиційні.

Традиційні публічно-управлінські рішення базуються на вже встановлених правилах, процедурах і стандартах, їхній характер і результати можна передбачити, такі рішення мають ієрархічний підхід, прогнозовано мають менший ризик помилок, оскільки засновані на перевірених підходах.

Нетрадиційні публічно-управлінські рішення відхиляються від звичайних норм і практик, шукаючи новітніх способів вирішення проблем, так звана горизонтальна взаємодія, допускається метод експериментування та готовність застосовувати нові підходи, навіть якщо результати невідомі або непередбачувані.

В сучасному публічному управлінні обидва підходи є важливими. Традиційні підходи вироблення публічно-управлінських рішень забезпечують стабільність та прогнозованість, тоді як нетрадиційні підходи спонукають до інновацій та адаптації до змінюваних умов.

7. За умовами прийняття та ймовірністю результатів: в умовах невизначеності, в умовах ризику, в умовах визначеності.

Вироблення управлінських рішень в умовах невизначеності є викликом через недостатність інформації для обґрунтування рішення, вимагає гнучкості, відкритості до нової інформації та готовності до корекції курсу за потреби. Науковці визначають альтернативні підходи та стратегії, які можуть бути використані в таких умовах: сценарний аналіз різного майбутнього, щоб розуміти можливі наслідки та ризики різних рішень; використання правила «золотої середини» - вибір стратегії, яка є компромісом між різними крайностями; моделювання - сьогодні інноваційні технології штучного інтелекту дозволяють розробляти імітації різних ситуацій та наслідків рішень; гнучкість - готовність до внесення корективів до рішення в залежності від зміни обставин; пілотні проекти - впровадження нових ідей або рішень на невеликому масштабі, щоб перевірити їх ефективність перед масштабним застосуванням; використання

методу зворотного зв'язку - системний збір і аналіз зворотного зв'язку може допомогти внести корективи в рішення в реальному часі; залучення експертів, яке може допомогти забезпечити додатковий погляд на проблему або ситуацію; перевірка рішень на відповідність цінностям та стратегіям, пріоритетам.

Вироблення управлінського рішення в умовах невизначеності завжди пов'язане з ризиком. Важливо визначити комфортний рівень ризику та бути готовим до можливих наслідків.

8. За критеріями вибору: багатокритеріальні, однокритеріальні.

9. За рівнем прийняття: рішення на вищому (інституційному) рівні управління; рішення на середньому (управлінському) рівні управління; рішення на нижчому (виконавчому) рівні управління.

10. За характером рішення: інтуїтивні, рішення, які спираються на досвід та знання, раціональні.

11. За методами розробки: формалізовані (формалізація процесів, термінів, ресурсів, використання стандартних процедур та інструментів для структурування та вдосконалення процесу вироблення управлінських рішень); неформалізовані (оцінки експертів, розробка ситуаційних моделей та сценаріїв, часто використовуються в ситуаціях, коли необхідна швидка реакція, за відсутності чітких даних, або коли стандартні підходи можуть бути неефективними або непридатними).

12. За рівнем оригінальності: рутинні (повторювані рішення, що приймаються на основі попереднього досвіду та рекомендованої практики), унікальні (інноваційні, вимагають нових підходів та креативності), відносно творчі (модифіковані «типові»).

13. За рівнями ієрархії систем управління: макрорівень, мікрорівень.

14. За причинами виникнення: ініціативні (виникають в результаті прояву ініціативи); програмні (під час реалізації певної програми); ситуаційні (залежить від ситуації, яка виникла і потребує оперативного вироблення рішення); ієрархічні (залежать від розпоряджень, вказівок вищих органів).

15. За функціональною спрямованістю: публічно-управлінські, адміністративні, соціально-психологічні (направлені на поліпшення умов праці, психологічного стану працівників), технологічні, економічні (мають на меті підвищення рівня ефективності виробництва, вдосконалення системи менеджменту); організаційні (вироблення системи нормативно-правового регулювання діяльності) тощо.

16. За рівнем директивності: нормативні (регламентовані, з чіткою структурою та зазначеними вимогами); спрямувальні (задають певний напрямок); гнучкі (залежать від різних умов); тверді (чітко задають подальших рух вироблення та втілення рішення).

17. За способом доведення: усні, письмові.

18. За мірою унікальності: новаторські, традиційні.

19. За методами розробки: евристичні (спираються на логіку, інтуїцію, досвід); математичні (використання математичних параметрів задля знаходження оптимального варіанту); статистичні (включають збір, обробку і інтерпретацію даних для визначення оптимальних стратегій або рішень на основі числових показників та ймовірностей).

20. За властивістю вирішуваних завдань: запрограмовані рішення – одноваріантність або незначна кількість альтернатив, рішення виробляються час від часу як типовий процес; незапрограмовані – спричинені новими факторами та процесами, які націлені на поліпшення, вдосконалення; компромісні – урівноваження протиріч, що виникають.

21. За психологічними особливостями суб'єкта управління (психологічні особливості керівника): врівноважені (аналіз всіх аспектів, умов, детальний розгляд різних варіантів); імпульсивні (швидкі рішення, які часто приймаються на емоційній основі); інертні (рішення, які спираються на вироблений механізм); ризиковані (рішення виробляються за обставин, які швидко змінюються, або за умови неможливості оцінки кінцевих результатів); обачливі (орієнтовані на мінімальний ризик, досить часто малоефективні).

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час, але мають директивне значення, яке містить постановку цілей та обґрунтування засобів їх реалізації, спрямовані на досягнення визначених цілей.

Таким чином, управлінські рішення виконують ряд функцій:

1. мобілізуюча (стимулююча) - рішення задають імпульс, мотивацію для покращення роботи;
2. координуюча – визначає ролі кожного виконавця, ланки, кожного підрозділу, а також кожного працівника у вирішенні завдань, узгодження їхніх дій;
3. забезпечувальна – визначає шляхи, ресурси, засоби, способи досягнення цілей;
4. скеровуюча - розробляється з урахуванням довгострокової перспективи, орієнтування на стратегічні напрямки розвитку структури, організації;
5. регулятивна - забезпечення порядку, стабільності та узгодженості дій;
6. адаптивна - адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
7. комунікативна - рішення слугує засобом комунікації між різними рівнями управління та структурними підрозділами [66, с. 12].

Слід мати на увазі, що публічно-управлінське рішення буде ефективним лише в тому випадку, коли буде забезпечено комплекс узгодження дій реалізацію всіх вищезазначених функцій, задля забезпечення комплексу узгодження дій, високого рівня мотивації як колективу, так і окремих працівників.

Процес вироблення публічно-управлінського рішення включає і ряд складових.

1. Суб'єкт прийняття публічно-управлінського рішення – це власне особа, або група людей, які виробляють рішення наділені повноваженнями та несуть відповідальність за результати вчинених дій.
2. Можливість реалізації виробленого публічно-управлінського рішення.

3. Наявність альтернатив (можливих результатів).
4. Рішення, яке попередньо визначає наявність альтернативи (два і більше варіанти), в іншому випадку не виникає потреби вироблення рішення.
5. Критерії для оцінки результатів вироблення публічно-управлінських рішень.
6. Вирішальне правило (або система вироблених правил) – методи, принципи вибору остаточного рішення із спектру можливих, в результаті яких вибір падає на рекомендоване рішення.
7. Обмеження (зовнішні, внутрішні) визначають область допустимих варіантів та шляхів вироблення рішення.
8. Керовані фактори (змінні), які можуть впливати на прийняття публічно-управлінського рішення. До таких факторів можна віднести чисельність працівників, стиль організації діяльності в колективі.
9. Некеровані фактори (змінні) – події, на хід яких суб'єкт прийняття рішень не може впливати. Це можуть бути активні зміни в політичному векторі розвитку держави, організації, зміни до законодавство тощо [83, с. 58-59].

Перед процесом вироблення публічно-управлінських рішень стоїть ряд, визначених науковцями, вимог. Найсуттєвішими із них, на нашу думку, є: дотримання правових норм, наукова обґрунтованість, своєчасність, оптимальність, гнучкість, комплексність, цілеспрямованість, неупередженість, повнота оформлення.

Дотримання правових норм потребує ретельного вивчення та врахування законодавства, яке регулює їхню галузь діяльності. Це включає в себе закони, нормативи та правила, забезпечує сталість операцій та підвищує довіру всіх зацікавлених сторін – клієнтів, партнерів та співробітників.

Наукова обґрунтованість зумовлює вироблення публічно-управлінських рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління. Наукова складова забезпечує керівника, особу, яка виробляє рішення, набором необхідних інструментів, методів, моделей для вироблення оптимального управлінського рішення, а також критеріями оцінки результатів

цього рішення, дозволяє оцінити проблемну ситуацію, визначити наявні ресурси та проаналізувати спектр можливих варіантів вироблення управлінського рішення та передбачити можливі наслідки. Високий рівень компетентності вироблення управлінських рішень – основна із вимог до керівників.

Своєчасність вироблення рішення вимагає від суб'єкта дотримання строків оцінки ситуації, етапу підготовки, доведення завдань до виконавців. Затримки можуть призвести до втрат можливостей або загроз стабільності організації. Важливо впроваджувати системи моніторингу та звітності, щоб оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Своєчасні управлінські рішення сприяють адаптації до нових умов, підтримують гнучкість та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Оптимальність передбачає організацію самого процесу вироблення рішення та його результату таким чином, що жодні інші доступні варіанти не можуть призвести до кращого (ефективного) результату.

Гнучкість окреслює можливість розмаху для творчого вираження учасників вироблення управлінського рішення, активності, раціональної ініціативи, спільного пошуку нестандартних шляхів та прийомів досягнення визначених завдань. Нами раніше зазначалось, що основні тенденції державного розвитку та формування відповідних управлінських рішень динамічно змінюються, що передбачає, відповідно, і вимогу до гнучкості.

Комплексність проявляється через взаємозалежність всіх елементів публічного управління: кількісні та якісні зміни хоч одного із результатів зумовлюють відповідну зміну інших.

Цілеспрямованість зумовлює наявність мети, яка пов'язана із стратегічними напрямками розвитку об'єкта управління.

Повнота оформлення потребує виключення подвоєння розуміння завдань, поставлених перед виконавцем, що може ускладнювати їхнє виконання. Рішення повинно бути сформульоване чітко, лаконічно та містити такі реквізити:

- а) способи та засоби виконання;
- б) необхідні ресурси;

- в) строки виконання у відповідності до кожної із позицій;
- г) конкретних виконавців;
- г) форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
- д) порядок взаємодії виконавців;
- е) правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення та інші [107].

Відповідно, приходимо до висновку, що публічно-управлінські рішення – це специфічний вид рішень, які виробляються органами державного управління або місцевого самоврядування з метою вирішення питань, що виникають у різноманітних сферах життєдіяльності суспільства та спрямовані на покращення якості надання послуг публічного сектору. Ці рішення базуються на аналізі поточних соціальних, економічних та інших проблем, враховуючи інтереси та потреби громадян. Вони спрямовані на досягнення конкретних цілей у сфері державного управління, забезпечення стабільності, розвитку та благополуччя. При цьому публічно-управлінські рішення мають юридичну силу, обов'язковість для виконання, а їхнє прийняття та реалізація супроводжуються контролем та відповідальністю перед громадськістю.

В умовах невизначеності розвиток українського суспільства, його процвітання залежить від раціональності рішень управлінців кожного рівня, структури, організації та є частиною процесу публічного управління загалом. Стратегічність вивчення питання вироблення публічно-управлінських рішень набуває нової актуальності. Оскільки, в сучасних умовах управлінським рішенням не вистачає системності, обґрунтованості, новизни та націленості на максимально успішний результат.

Дослідження моделей вироблення управлінських рішень є критичним завданням, оскільки воно сприяє розумінню та вдосконаленню процесів управління. Вивчення цих моделей дозволяє аналізувати, як приймаються, розробляються та впроваджуються рішення.

## 1.2. Моделі, методи та механізми вироблення публічно-управлінських рішень

Підготовку вироблення публічно-управлінських рішень умовно можна визначити як технологію, яка передбачає сукупність послідовних безперервних дій, що складаються з етапів, методів, процедур та механізмів. Українські та зарубіжні науковці створили різноманіття традиційних, авторських, інноваційних моделей етапів вироблення управлінського рішення.

Класифікація управлінських рішень за етапами має кілька важливих наступних цілей.

1. Систематизація процесу: розділення процесу вироблення управлінських рішень на етапи допомагає систематизувати і організувати процес, що робить його більш контрольованим і передбачуваним.

2. Впорядкування інформації: кожен етап включає в себе певний обсяг роботи та завдань, що дозволяє легше орієнтуватися в потрібній інформації та ресурсах.

3. Підвищення якості рішень: розділення процесу на етапи дозволяє кожному етапу бути більш спеціалізованим і концентруватися на своїй функції, що сприяє виробленню більш обґрунтованих та зважених рішень.

4. Полегшення контролю: управлінець може легше відслідковувати прогрес на кожному етапі та забезпечити вчасну корекцію, якщо це необхідно.

5. Збереження часу та ресурсів: допомагає уникнути надмірних витрат часу та ресурсів на вироблення рішення, яке може бути недоцільним або недосяжним.

Спектр всіх методів вироблення управлінських рішень можна умовно розподілити на три блоки: колективні, кількісні та неформальні (евристичні).

Узагальнення управлінських рішень за етапами сприяє ефективному та систематичному підходу дослідження процесу вироблення управлінських рішень, що підвищує якість та полегшує їхнє впровадження.

До традиційних схем етапів розроблення та реалізації управлінських рішень належить дослідження науковця О. Яременко [107].

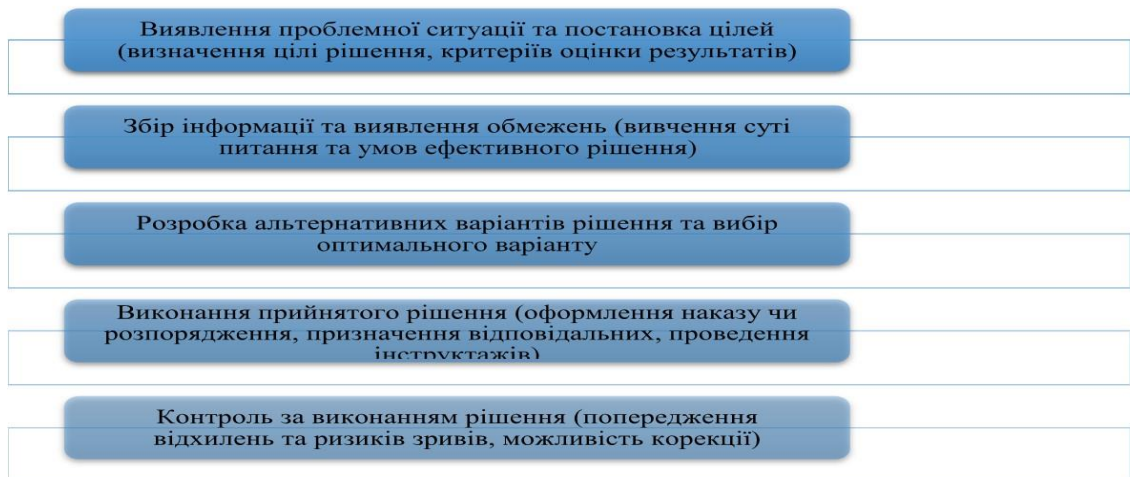


Рис. 1.1. Традиційна схема вироблення та реалізації управлінського рішення

Дослідник В. Приймак запропонував більш розширений список етапів вироблення управлінського рішення. За його дослідженнями, таких етапів може бути одинадцять: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; аналіз інформації; формування обмежень і критеріїв вибору; генерування альтернатив; оцінка альтернатив; вибір одного рішення; погодження рішення з органами управління; виконання рішення [80].

Американський політолог Г. Лассуелл виокремив такі сім етапів вироблення публічно-управлінського рішення:

- 1) формулювання (постановка) проблеми;
- 2) пошук інформації;
- 3) пошук альтернативних шляхів вирішення;
- 4) вибір найкращої альтернативи;
- 5) процес реалізації рішення;
- 6) оцінка ефективності рішення;
- 7) підбиття підсумків (оновлення, перегляд або скасування рішення).

В основу такого розподілу етапів вироблення публічно-управлінського рішення стало переконання Г. Лассуелла в тому, що поведінка політичних акторів, відповідно, і вироблені ними рішення напряму залежать від впливу зовнішніх чинників, що вкладається в концепцію біхевіоризму (напря-

психології, що вивчає поведінку людини через вплив на психіку подразників-зовнішніх чинників), яка набула наукової новизни у 30-50 рр. ХХ ст. В ті роки науковці працювали над поясненням тих чи інших дій, визначали чинники, які можуть впливати на будь-які рішення людини. Дослідник вибудував свою модель вивчення процесу вироблення управлінських рішень на аналізі суспільних інститутів, їхніх сфер впливу, поведінкових механізмів осіб, що представляють ці інститути та беруть участь у творенні політико-управлінських процесів [54].

Підготовку до вироблення управлінського рішення умовно можна визначити як технологію, яка являє собою сукупність послідовних повторюваних дій.

До прикладу, І. Гевко виділяє такі основні етапи процесу вироблення управлінських рішень: ідентифікація та окреслення проблеми; визначення цілей та стратегій для її вирішення; аналіз факторів, збір інформації; генерація ідей, альтернатив; вибір оптимального варіанту рішення та безпосереднє виконання управлінського рішення [21].

Розглянемо більш детально основні характеристики етапів вироблення управлінських рішень.

1. Формулювання (постановка) проблеми має наступну структуру:

- ідентифікація проблеми: ретельний аналіз ситуації для визначення ключових аспектів проблеми чи завдання, що потребує вирішення;
- формулювання проблемної ситуації: чітке та конкретне визначення проблеми, враховуючи всі фактори, які на неї впливають;
- визначення причин та наслідків: розкриття причин, що лежать в основі проблеми, та визначення можливих наслідків для організації чи процесу;
- аналіз важливості: оцінка важливості проблеми та її впливу на стратегічні цілі організації чи ефективність управління;
- формулювання цілей вирішення проблеми: встановлення конкретних цілей для вирішення проблеми та досягнення позитивних результатів;

- зміни в економіці, технологіях, законодавстві та інших аспектах для виявлення можливих впливів на прийняття рішення.

Цей підхід допомагає структурувати проблему та створює основу для вироблення ефективного управлінського рішення.

## 2. Пошук інформації будується на основних наступних принципах:

- визначення ключових питань: ретельне формулювання питань, на які потрібно отримати відповіді. Це допоможе зорієнтувати пошук та збирати відомості, що важливі для конкретної проблеми чи рішення;
- посилення на надійні перевірені джерела: оцінка джерел інформації на достовірність та актуальність, використання актуальних статистичних даних, порівняльних аналізів, контексту публікацій та експертних оцінок;
- аналіз різних точок зору;
- залучення експертів: консультації з експертами в суміжній, пов'язаній сфері, з метою пошуку унікальних інсайдів та розуміння складних аспектів.

Умови сучасного пошуку інформації визначаються технологічними можливостями та доступністю різноманітних ресурсів, що забезпечує доступ до актуальної інформації за заданими параметрами в умовах реального часу.

Корисними будуть такі інформаційні ресурси: платформи Google, Bing чи DuckDuckGo, для ефективного знаходження інформації в мережі; наукові бази даних, онлайн бібліотеки та ресурси; спеціалізовані платформи фахових форумів та соціальних мереж, де можна знайти експертні думки та актуальні відомості; аналітичні інструменти та платформи для обробки та аналізу великих обсягів інформації; хмарні технології для забезпечення одночасної роботи команди експертів та обміну інформацією. Загальний підхід полягає в комбінації різноманітних інструментів та ресурсів для отримання найбільш повної та достовірної інформації.

- ## 3. Пошук альтернативних шляхів вирішення проблемних питань передбачає використання різноманітних методів, методик, технологій інструментів та підходів:

- комплексний аналіз проблеми: розгляд ситуації з різних точок зору задля ідентифікації поверхневих або неочікуваних підходів;
- крос-функціональна співпраця: залучення представників різних відділів, структур та досвіду роботи;
- використання технік групового мислення: методи групового мислення, такі як мозковий штурм чи метод Дельфі для збору ідей та розуміння думок команди, інструменти коучингу (модель GROW, «4 квадрати» за К. Уілбером, що передбачає синтез людських знань і досвіду. Цю модель ми пропонуємо як одну з ключових інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень);
- експерименти та пілотні проєкти для вивчення ефективності нових підходів;
- застосування технік креативного мислення: «продуктивна уточнювальна критика» чи «аналогії», для генерації ідей [73, с. 10 – 24].

Існує кілька технік креативного мислення, які можуть допомогти генерувати нові ідеї та рішення. Одними із таких найефективніших технік, за даними дослідження Adobe та Forrester Consulting [141] є:

- метод «6-3-5» (брейнрайтинг) – це груповий метод, який передбачає наступний алгоритм: шість (або менше) осіб записують три ідеї протягом п'яти хвилин. Щойно час закінчується, кожен учасник передає свої записи людині праворуч, і процес повторюється спочатку. Тут важливо фіксувати будь-які ідеї, навіть ті, які на перший погляд здаються неможливими для реалізації. Таким чином за 36 хвилин можливо згенерувати близько 180 ідей-пропозицій;
- морфологічний аналіз (винахідництво) – організація групової роботи через намітки шляхів розвитку, визначення всіх потенційно можливих рішень проблемної ситуації (побудова поля можливих рішень). Сутність полягає у поданні складної системи взаємовідносин між подіями, наслідками цих подій, витратами на їх реалізацію, необхідними ресурсами у формі системи взаємодії пар, трійок і т. д., які формують матрицю. Найпростішою матрицею є двовимірна матриця типу «мета – засіб», «проблема – забезпечення» [63].

- продуктивна уточнювальна критика (PMI - Plus, Minus, Interesting): оцінка ідеї за позитивними, негативними та цікавими аспектами для розширення розуміння ситуації;
- техніка SCAMPER: акронім, що включає заміну, комбінування, адаптацію, модифікацію, поділ, з'єднання та збільшення, щоб стимулювати творчі підходи до проблем. Вона заснована на спостереженні, що все нове є модифікація вже існуючого. SCAMPER є наближеною технікою до коучингової моделі GROW – метод запитань за встановленим механізмом.

Кожна літера в слові SCAMPER представляє собою окремий підхід та такий алгоритм:

1. Substitute (замінюй): розгляньте можливість заміни одного елемента іншим. Наприклад, заміна технології чи процесу, способу дій.
2. Combine (комбінуй): об'єднайте різні елементи чи ідеї, щоб створити нові комбінації. Розгляньте, які можливості виникають при їх спільному використанні.
3. Adapt (адаптуй): пристосовуйте ідеї чи елементи для нових ситуацій чи середовищ. Як можна адаптувати існуючі рішення?
4. Modify (модифікуй): внесіть зміни в елементи, робіть їх іншими або розширте варіанти. Це може включати зміну алгоритму, масштабу, параметрів, інструментів тощо.
5. Put to another use (використовуй інакше): розгляньте ідеї чи елементи, які можуть бути використані в інших контекстах або для інших цілей.
6. Eliminate (усувай): визначте, що можна виключити або викинути з існуючого процесу чи концепції, щоб поліпшити її.
7. Reverse (зміни порядок): перевертайте або обертайте елементи. Розгляньте, як можна використовувати ідеї з іншого кута зору.

Ця техніка може бути застосована для аналізу та поліпшення існуючих рішень чи для генерації нових ідей у виробленні управлінських рішень (рис. 1.3).

Прикладами успішних кейсів застосування техніки SCAMPER в структурі бізнесу можемо назвати досвід компанії «МакДональдс», що полягало не просто

у розширенні меню відповідно до нових запитів відвідувачів та бажанні компанії збільшити прибуток, а в кардинально новому підході до змін. Наприклад, етап заміни полягав у зміні картопляних чіпсів та фрі; етап комбінування – з одного варіанту гамбургерів з’явилися нові смаки; етап адаптації – об’єднання McCafe з основною мережею задля розширення спектру ресторанних послуг; етап модифікації – був застосований через безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi саме тоді, коли мобільні оператори тільки переходили на безлімітні послуги мобільного інтернету; етап іншого застосування - продаж не тільки гамбургерів, але й ресторанів та іншої нерухомості; етап усунення – впровадження системи самообслуговування та максимальної діджиталізації через зменшення працівників та етап зміни порядку – зміна системи оплати відвідувачами: спочатку оплати, потім отримай замовлення [38].

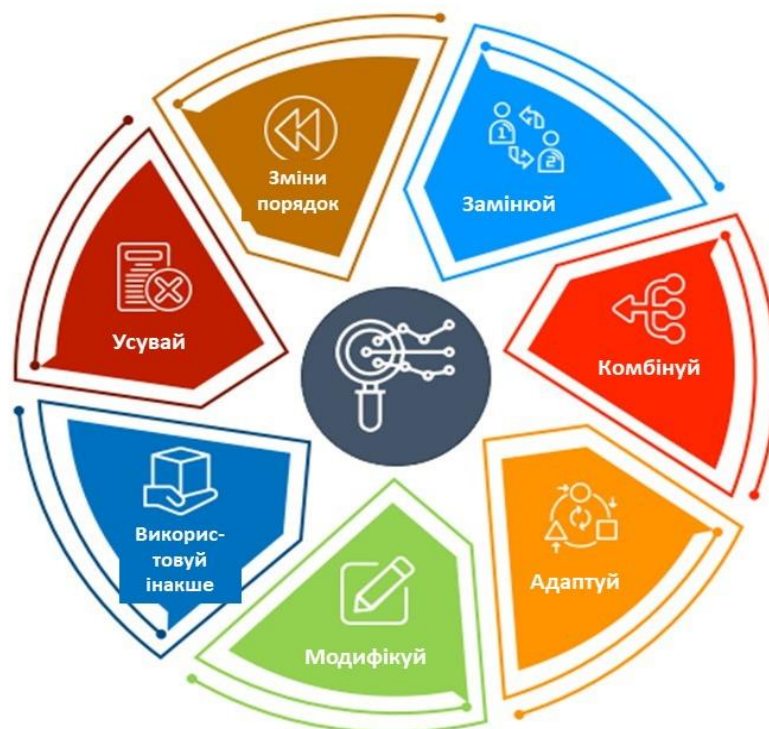


Рис. 1.2. Схема техніки SCAMPER

За вищезазначеними етапами вироблення управлінських рішень, які базуються на детальному аналізі та оцінці ситуації, наступні етапи мають практичний прикладний характер.

4. Вибір найкращої альтернативи управлінського рішення може бути складним завданням. Доцільним ми вважаємо дотримуватись на цьому етапі таких кроків: визначення чітких критеріїв, які будуть використовуватися для оцінки ефективності альтернатив. Це може включати фінансові показники, ризики, часові рамки та інші фактори; оцінка, аналіз кожної альтернативи відповідно до визначених критеріїв, врахування сильних та слабких сторін кожної опції; визначення ступені важливості кожного критерію, присвоюючи їм вагові коефіцієнти, що допоможе підсумувати оцінку кожної альтернативи; порівняння альтернатив, враховуючи їх вагові коефіцієнти; оцінка ризиків та можливостей, пов'язаних з кожною альтернативою, тут важливо враховувати потенційні негативні та позитивні аспекти; комунікація та консенсус (представлення результатів оцінки команді чи зацікавленим сторонам з подальшим консенсуальним вибором); реалізація та моніторинг.

5. Процес реалізації рішення передбачає забезпечення необхідних фінансових, технічних та людських ресурсів для виконання рішення; перевірку відповідності раніше визначеним етапам реалізації; запровадження змін – введення необхідних змін у процеси, структури чи системи з урахуванням управлінського рішення; комунікація та залучення персоналу; моніторинг виконання: спостереження за виконанням плану та виправлення відхилень; ідентифікація, розпізнавання проблем, які раніше не були враховані та проявились в ході реалізації; оцінка та звітність; коригування стратегії (за потреби), застосування виправлень, сталий розвиток (вдосконалення). Цей процес є циклічним, і кожен етап взаємодіє з іншими для забезпечення успішної реалізації та вдосконалення управлінських рішень в організації.

6. Оцінка ефективності управлінських рішень включає в себе використання різноманітних методів для визначення того, наскільки успішно рішення забезпечує реалізацію поставлених цілей. Ось кілька методів, які можна застосовувати на етапі оцінки ефективності виробленого управлінського рішення:

- фінансова оцінка: показники прибутку та збитків, аналіз змін в фінансових показниках для визначення ефективності рішення, показники оцінки вкладення капіталу: визначення відношення прибутку до вкладених коштів (актуально для бізнес структур, або проєктів в публічному управлінні, які потребують фінансових вкладень);
- оцінка продуктивності (чи відбуваються якісні зміни у ефективності праці, якості та обсягів реалізованих завдань);
- клієнтські показники (актуально для бізнесу);
- стратегічні цілі: відповідність стратегічним цілям, оцінка того, наскільки рішення співвідноситься зі стратегічними цілями організації;
- аналіз ризиків і винагород, можливих негативних та позитивних впливів рішення;
- часові та термінові показники: виконання графіку: оцінка того, наскільки рішення дотримується встановлених графіків і термінів;
- соціальна відповідальність: вплив на громадськість, врахування соціального впливу рішення на громадськість та стейкхолдерів.

Також доцільно додати, що підвищення внутрішньої комунікації в межах організації, професійне зростання та зростання рівня компетентності працівників, високий рівень залученості співробітників та мотивації теж будуть свідчити про позитивні показники ефективності управлінського рішення. В публічно-управлінській сфері саме такі індикатори слугують можливості проведення моніторингу якості управлінського рішення, на відміну від бізнесу, де основний індикатор - це збільшення прибутку та обсягу продажів товарів чи послуг, збільшення клієнтської бази, позитивні відгуки та рейтинги, стабільні партнерські відносини, інновації та адаптація до нових тенденцій [91].

Ці методи можуть використовуватися окремо або в комбінації для забезпечення комплексної оцінки ефективності управлінських рішень.

Підсумковий етап вироблення управлінських рішень передбачає підбиття підсумків (оновлення, перегляд або скасування рішення).

Ми зазначали, що управлінське рішення в широкому розумінні – це процес вибору оптимального варіанту дій серед альтернатив з метою досягнення конкретної мети чи вирішення проблеми в управлінні. Відповідно, процес вироблення управлінського рішення передбачає не лише етапи, але і алгоритми.

За визначенням енциклопедичного словника з державного управління, алгоритм – це певний набір правил, які визначають послідовність дій, допомагають досягти конкретної цілі через вирішення низки завдань. А от управлінський алгоритм – це вже «точний припис, який задає послідовність прийняття та реалізації управлінського рішення за кінцеве число кроків». Такий алгоритм включає обов'язкові елементи: виявлення та діагностування проблеми; формулювання обмежень та критеріїв для оцінки рішень; виявлення альтернатив; оцінка альтернатив; кінцевий вибір одного з альтернативних рішень та його затвердження у встановленій формі; забезпечення реалізації рішення; аналіз ситуації після реалізації рішення [43, с. 31].

Відповідно, можна зробити висновок, що алгоритм вироблення управлінських рішень в публічному управлінні має більш чітко визначену структуру, що окреслена саме у процедурі затвердження рішення, аргументації, забезпеченні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей, спрямованість на вирішення проблем саме у сфері публічного управління, обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами.

Варто зазначити важливий аспект відмінності публічно-управлінських рішень від інших сфер управлінських рішень, а саме:

- директивність та обов'язковість до виконання;
- чітка регламентованість процесу вироблення та реалізації рішення;
- легітимність;
- обов'язковість інформаційного супроводу;
- практична цінність та актуальність;
- широкий діапазон та багатоцільовий характер;
- взаємодія зі стейкхолдерами;

- перевага демократичного та/або авторитарного стилю вироблення управлінського рішення [70, с. 28].

Для порівняння процесу вироблення публічно-управлінських рішень ми пропонуємо розглянути процес вироблення управлінських рішень в бізнесі. Бізнес керується твердженням: «управляти – значить передбачати». Ефективність управління бізнесом напряду зосереджено, в першу чергу, на виявленні проблем, або так званих «сліпих зон». Відповідно доцільно розглядати вироблення управлінських рішень в бізнес структурах як комплекс заходів, який супроводжується повною інформаційною підтримкою та складається з трьох основних етапів, які є суміжні зі сферою публічного управління: усвідомлення наявності проблеми; етап підготовки управлінського рішення; розробка та прийняття рішення; виконання.

Також в менеджменті розглядається управлінське рішення як процес, який складається з трьох стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення [99].

Етап підготовки управлінського рішення в бізнесі, менеджменті публічному управлінні передбачає ряд рівнів. Етап прийняття рішення - проводиться оцінка наявних альтернативних варіантів, які підкріплені розрахунками та даними, визначення критеріїв вибору оптимального варіанту. Етап реалізації передбачає безпосереднє виконання рішення, контроль за процесом, в разі необхідності, внесення коректив та додаткових заходів, оцінка результату вибраного варіанту дій.

За результатами аналізу алгоритмів та етапів вироблення управлінських рішень в бізнесі нами запропоновано наступну схему, яка наведена нижче (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Алгоритм вироблення управлінських рішень

Даний підхід до визначення алгоритму вироблення управлінських рішень базується на основних школах управління: американській школі менеджменту, європейській, японській та українській школах управління. До прикладу, американська школа менеджменту, яка стала основою платформи дослідження процесу вироблення управлінських рішень в сфері публічного управління, бізнесу, психології включає такі етапи: діагностика проблеми, ідентифікація обмежень та критеріїв, визначення альтернатив, оцінка альтернатив та вибір цієї альтернативи. Європейська школа управління визначає чотири основні етапи вироблення управлінських рішень: визначення цілі, отримання інформації, процес планування та прийняття рішення. Японська школа управління має

спільні початкові етапи з американською, мається на увазі формулювання задач, пошук альтернативних варіантів та оцінка напрацьованих планів дій. Цікавим моментом в японській управлінській школі з'являється етап, який виражається в важливості однотайності альтернативного вибору дій колективом. Тобто, можемо зазначити, що європейська та американські моделі зосереджені на науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що виробляються. Японська модель передбачає на кожному етапі вплив багатьох людей та виражена необхідність вивчити різні точки зору. Управлінська практика та концепції корпорацій цієї країни відрізняється орієнтацією на людину, що базується на побудові корпоративної культури, визначенні спільних цінностей та орієнтирів, що може включати в канву алгоритму вироблення управлінських рішень додаткові елементи, на кшталт врахування кожної думки представника колективу.

Вищезазначені особливості виділив у своїх працях науковець В. Приймак [81].

Як нами було зазначено раніше, в науковій літературі існує різноманіття теоретичних визначень поняття «управлінське рішення», які залежать від сфери дослідження, факторів, які можуть впливати на процес вироблення управлінських рішень, відповідно і методологічна база має спектр варіантів. Прийняття управлінського рішення – це основне завдання управлінця, не залежно від сфери діяльності, необхідність оперативного втручання задля вирішення проблем. Підсиленню ефективності вироблення управлінського рішення сприяють моделі, методи. Існує різноманіття моделей вироблення управлінських рішень, таких як модель прийняття рішень на основі даних, стратегічне управління та модель управління проектами. Кожна з них, відповідно, має свої принципи та методи, спрямовані на покращення ефективності управління в різних сферах бізнесу чи організацій.

Моделі вироблення публічно-управлінських рішень. У контексті управління та інших областей, поняття «модель» має декілька характеристик:

- абстракція: модель — це спрощене представлення реальності, яке використовується для вивчення чи аналізу конкретної ситуації або системи;
- пояснення: моделі дозволяють ігнорувати деякі деталі, фокусуючись на основних аспектах проблеми чи явища;
- спрощення та узагальнення: модель спрощує реальну ситуацію, але при цьому зберігає ключові елементи;
- пояснення: дозволяє розуміти основні закономірності та взаємозв'язки, не захоплюючи усі деталі;
- прогнозування та аналіз: може використовуватися для прогнозування поведінки системи або для аналізу впливу різних факторів;
- динаміка та змінність: може враховувати часові аспекти та змінні фактори в системі, що дозволяє враховувати динаміку ситуацій та адаптувати модель до змін в середовищі;
- математичне або концептуальне представлення: виражена математичними формулами, графіками, схемами або концептуальними ідеями, що забезпечує чіткість та точність в описі відносин між елементами системи.

Загалом, моделі є потужним інструментом для розуміння та вирішення різноманітних завдань у науці, техніці, управлінні та інших галузях.

Розглянемо основні моделі, які на нашу думку, доцільно використовувати в процесі вироблення публічно-управлінських рішень [29, с. 16 – 18].

1. Модель прийняття рішень на основі даних (Data-driven decision making). Ця модель базується на аналітиці та даних, необхідних для вироблення обґрунтованих рішень (збір даних, їх аналіз, визначення трендів тощо). Вироблення рішень на основі даних також допомагає прискорити процеси прийняття рішень, усуваючи необхідність покладатися на інтуїцію та допомагає швидко орієнтуватись на мінливі умови [82].

В публічному управлінні це можуть бути різноманітні сфери. Наприклад, аналіз епідеміологічних даних та статистики захворюваності для розробки ефективних стратегій боротьби з захворюваннями та реагування на гострі медичні проблеми; використання даних з відеоспостереження, соціальних мереж

та інших джерел для аналізу та передбачення кримінальних тенденцій для підвищення ефективності правоохоронних органів; застосування даних про задоволеність громадян, витрати та інші показники для оцінки ефективності місцевого управління та прийняття рішень для поліпшення обслуговування; використання даних про успішність учнів, відвідуваність шкіл та витрати на освіту для розробки програм покращення навчання та розвитку освітніх ініціатив тощо.

2. Модель управління якістю (Total quality management - TQM) зорієнтована на досягнення високої якості продукції чи послуг шляхом впровадження стандартів та практик у всіх рівнях організації (створення системи управління якістю, постійне вдосконалення). Дана модель вважається орієнтованою на споживача та зосереджується на постійному удосконаленні процесу управління [82].

Прикладами застосування принципів Total quality management в публічному управлінні можуть бути: вдосконалення процесів лікування, підвищення якості медичних послуг та зменшення часу очікування пацієнтів; удосконалення процесів міського планування, врахування думки громади та забезпечення високої якості громадської інфраструктури; поліпшення якості обслуговування громадськості у муніципальних службах, таких як водопостачання, вивіз сміття та інші комунальні послуги; зменшення термінів розгляду справ та підвищення довіри до системи юстиції тощо.

3. Модель управління проєктами (Project management) забезпечує ефективне виконання проєктів, враховуючи обмежені ресурси (час, бюджет, люди) [66, с. 9 – 53].

Модель управління проєктами в публічному управлінні може слугувати для впровадження нових медичних технологій, реконструкції лікарень або запуску програм з покращення громадського здоров'я; розробки та впровадження інформаційних систем у сфері урядового адміністрування чи електронного урядування; будівництва доріг, мостів чи інших об'єктів, щоб забезпечити ефективний контроль термінів, бюджетів та якості виконання робіт тощо.

Ці приклади ілюструють, як модель управління проєктами може допомагати урядовим організаціям ефективно впроваджувати публічні ініціативи та досягати поставлених цілей.

4. Модель управління змінами (Change management) спрямована на ефективне впровадження змін у внутрішньому середовищі організації (аналіз потреби в змінах, розробка стратегії змін, впровадження, оцінка результатів). Вважаємо однією із найважливіших моделей на сьогодні в надшвидких світових змінах та в умовах невизначеності [92, с. 135 – 137].

Глобально процес вироблення управлінських рішень можна розподілити на три вектори: класичний, адміністративний та поведінковий. Термін «модель» походить від латинського «modulus», що означає міра, мірило, зразок, норма. В нашому випадку, доречно вживати у значенні в контексті алгоритму, процесів, явищ (експеримент) для дослідження відтворюваності чи аналізу процесів і складових [137].

Адміністративна модель вироблення управлінських рішень базується на ієрархічних структурах та формалізованих процедурах. Цей підхід включає в себе передачу рішень від вищого рівня керівництва до виконавців, що може призводити до швидкого вирішення рутинних завдань. Проте, недоліки включають відсутність гнучкості та ініціативи виконавців, а також можливу втрату креативності та інновацій. На нашу думку, саме адміністративна модель переважає в державних структурах.

На відміну від державних структур, сучасний бізнес використовує так звану модель управління талантами як стратегічний підхід до привертання, розвитку та утримання висококваліфікованих та обдарованих співробітників в організації. Цей підхід включає в себе ідентифікацію талановитих особистостей, розвиток їхнього потенціалу та створення умов для високої продуктивності та задоволеності на роботі. Недоліками можуть бути складнощі в оцінці талантів та конкуренція за обмежені ресурси. Проте, такий принцип організації діяльності передбачає і додаткове навчання як безперервний процес. Саме для підтримки талантів працівників, для підвищення рівня володіння інноваційними та

новітніми підходами залучаються коучі, з метою виведення колективу на якісно новий рівень у всіх аспектах, починаючи від тимблдинга, і до психологічного комфорту в колективі. Станом на 2023 рік важливість питання управління талантами стає на перші щаблі. Це зумовлено, в першу чергу, швидкістю інноваційних змін, появою штучного інтелекту та необхідністю розширення пулу талантів та вмінь.

Поведінкова модель вироблення управлінських рішень акцентується на психологічних та соціальних аспектах вироблення цих рішень. Даний підхід враховує особистість лідера, його взаємодію з оточенням, груповий вплив та емоційні аспекти вироблення рішень. Недоліками можуть бути суб'єктивність, можливі конфлікти та вплив особистих уподобань на рішення, оскільки основною відмінністю від інших моделей є відсутність повної інформації щодо ситуації вироблення рішення [1, с. 23 – 24].

Класична модель вироблення рішення передбачає узгодження дій відповідно з економічними перевагами, інтересами об'єкта. Така модель є нормативною, оскільки вона чітко регламентує процедуру вироблення рішення. Її цінність полягає у спонуканні до вироблення раціональних рішень через використання класичних підходів. Найбільш поширені: побудова дерева рішень, лінійне програмування [1, с. 23 – 24].

За визначенням словника державного управління, «моделі прийняття рішень» – це «спрощене відображення реального світу. Процес побудови моделі управлінського рішення характеризується специфічними особливостями, що залежать від конкретного рівня ієрархічної системи управління» [43, с. 446].

Побудова будь-якої моделі є процесом, який включає і себе наступні етапи:

- постановка мети, цілі, завдання за пріоритетними кроками;
- збір інформації та аналіз;
- процес побудови/розробки моделі (математичні, графічні або інші формалізовані представлення системи чи процесу);
- валідація (перевірка правильності та ефективності моделі на основі реальних даних та ситуацій);

- впровадження: введення моделі в практику та використання для вироблення управлінських рішень;
- оцінка та модифікація: постійне оновлення та адаптація моделі на основі результатів, змін у середовищі та потреб управління;

Ці етапи можуть змінюватися в залежності від конкретного контексту та завдань управління [10, с. 117 – 122].

Процес моделювання застосовується в ситуаціях складних проблем в управлінні. Основною метою моделювання є необхідність відносного спрощення організаційних процесів вироблення управлінського рішення.

Часто в процесі вироблення управлінських рішень також застосовується модель імітаційного моделювання, що дозволяє аналізувати вплив різних факторів та стратегій на динаміку системи. Вона може бути використана для експериментування з різними сценаріями та варіантами вироблення публічно-управлінських рішень, щоб передбачити можливі наслідки прийнятих рішень. Цей підхід дозволяє оцінювати альтернативи, визначати оптимальні стратегії та розуміти, як система реагує на зміни. Вона особливо корисна в умовах складних та динамічних середовищ, де імітаційні моделі можуть відтворювати реальні умови з високою точністю. Модель імітаційного моделювання може служити інструментом для уточнення стратегій управління та прийняття обґрунтованих рішень на основі системного аналізу [99, с. 113 – 118].

Розглянемо приклад моделі імітаційного моделювання в контексті управління кризовими ситуаціями, наприклад, природними лихами чи епідеміями.

*Задача:*

Оцінити ефективність різних стратегій евакуації населення під час природного лиха (наприклад, повені чи землетрусу).

Модель імітаційного моделювання:

- Змінні рішення: шляхи евакуації, місця для тимчасового притулку, стратегії комунікації та інструкції для населення.

- Функція об'єктиву: мінімізувати час евакуації, максимізувати покриття населення, мінімізувати кількість травмованих.

- Обмеження: ресурси для евакуації, капітет (спроможність) тимчасових притулків, кількість транспортних засобів тощо.

Модель може імітувати реакцію населення на евакуаційні інструкції, враховувати динаміку транспортного руху, та взаємодію з інфраструктурою та ресурсами. Це дозволяє управлінцям визначити оптимальні стратегії евакуації та підготовки до кризових ситуацій. Аналіз результатів імітаційної моделі може служити основою для розробки ефективних планів вироблення управлінських рішень в умовах екстрених дій.

Модель лінійного програмування - це математична техніка, яка застосовується для підсилення ефективності процесу вироблення управлінських рішень в умовах обмежень. Вона вказує на те, як поліпшити (максимізувати чи мінімізувати) лінійну функцію об'єктиву, яка залежить від різних змінних.

У виробничій сфері чи управлінських питаннях, модель лінійного програмування може бути використана для оптимізації виробничих процесів, розподілу ресурсів, планування виробничих потоків тощо. Вона передбачає обмеження та умови, такі як бюджетні обмеження чи кількісні обмеження засобів, щоб знайти оптимальне рішення для досягнення поставленої мети [36, с. 15 – 23].

Одним із прикладів використання лінійного програмування в публічному управлінні може бути оптимізація розподілу бюджетних ресурсів між різними програмами чи проектами. Розглянемо приклад управління соціальними послугами.

*Задача:*

Допустимо, у муніципалітеті є обмежений бюджет для соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та допомога малозабезпеченим сім'ям. Мета - максимізувати соціальний вплив при обмеженому бюджеті.

Модель лінійного програмування:

- змінні рішення: визначити обсяг фінансування для кожної програми.

- функція об'єктиву: максимізувати сукупний соціальний вплив (наприклад, кількість дітей, які отримують освіту, кількість отримувачів медичної допомоги та ін.).

- Обмеження: обмеження засобів (бюджетні обмеження), обсяг доступних ресурсів для кожної програми, обмеження на кількість людей, які можуть бути обслуговані тощо.

Така модель може допомогти управлінцям визначити оптимальний розподіл бюджету, максимізуючи суспільну користь та задовольняючи потреби громадян при обмежених ресурсах.

Прикладами моделі управління змінами в публічному управлінні є: нові технології та цифрові ініціативи у роботі урядових органів; оптимізація бюрократичних процесів у державних установах з метою поліпшення ефективності та зменшення затримок та паперового обігу; трансформації енергетичного сектору, зокрема перехід до відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності з огляду на військові напади на енергосистему України; проведення реорганізації, перегляду структури та функцій державних служб з метою підвищення ефективності та забезпечення відповідності потребам сучасного суспільства.

Модель інкрементального процесу вироблення публічно-управлінського рішення. Науковці університету Макгілла в Монреалі Г. Мінцберг з колегами мали на меті прослідкувати весь процес вироблення управлінського рішення з різних точок зору в організації. Дослідники ідентифікували 25 рішень та виокремили можливі проблеми, труднощі чи нюанси від першого етапу: оцінки ситуації до реалізації рішення. Команда науковців зосереджувала свою увагу не на політичні чи соціальні аспекти процесу вироблення управлінських рішень, а саме на алгоритм та структурну послідовність дій. За твердженням Г. Мінцберга процес вироблення управлінського рішення проходить важливі точки. На кожній цій точці (етапі) в управлінця можуть виникнути бар'єри. Як тільки ці бар'єри виникли, цикл вважається перерваним. Вирішення проблем, які виникли, передбачає те, що організація повинна повернутися до попереднього рішення і

повторити цикл, намагаючись при цьому змінити підходи та алгоритми дій [127, с. 42 – 89].

Пошуки нових підходів до усунення бар'єрів і є точкою росту організації, колективу. Фінальний етап реалізації управлінського рішення може полярно відрізнятись від перш запланованих. Г. Мінцберг працював саме над поведінковими аспектами вироблення управлінських рішень та виокремив 10 ролей керівника та поведінкових особливостей: номінальний голова, лідер, зв'язуюча ланка, спостерігач, розповсюджувач, оратор, підприємець, приборкувач конфліктів і проблем, розпорядчий ресурсами, парламентар [127, с. 31 – 125].

Зі свого боку ми зазначимо, що ролі та поведінки ключових учасників в організації, які беруть участь у виробленні публічно-управлінського рішення, можуть суттєво впливати на управлінські рішення. Ось кілька аспектів, які ми рекомендуємо також враховувати: лідерство (лідерські риси та стиль керівництва можуть визначати тон у прийнятті рішень. Лідери, які стимулюють інновації та відкриті до думок своєї команди, можуть сприяти творчому процесу вироблення рішень); комунікація (ефективна комунікація між різними рівнями та департаментами може полегшити розуміння ситуації і допомогти в уникненні конфліктів при виробленні рішень); роль експертів (роль фахівців у процесі вироблення рішень може визначати вагомість технічних чи фахових аспектів у рішеннях); корпоративна культура (звичаї, цінності та підходи, які панують в організації, можуть визначати, які рішення вважаються прийнятними або відповідними); груповий вплив (груповий процес та взаємодія між членами команди можуть впливати на те, як рішення приймаються, і на рівень взаєморозуміння); прийняття ризику (схильність до ризику чи його уникання також може визначати характер управлінських рішень).

Розуміння ролей і врахування різних поведінкових чинників дозволяє керівникам адаптувати підхід до управлінського вироблення рішень та обрання ефективних методів та моделей для досягнення кращих результатів.

Вищезазначені моделі є декількома прикладами. Кожна організація, державний сектор може використовувати комбінацію різних моделей в залежності від своїх потреб і завдань. Моделі вироблення управлінських рішень слугують для систематизації процесу вибору кращого варіанту дії.

Поза моделями існують різноманітні методи вироблення управлінських рішень, які визначаються конкретними потребами та особливостями. Комбінування моделей та методів надає керівництву широкий спектр інструментів для ефективного та обґрунтованого вироблення стратегічних та оперативних рішень. Нижче нами розглянуто основні методи вироблення публічно-управлінських рішень.

Методи вироблення публічно-управлінських рішень. Посилити процес вироблення управлінських рішень сприяє низка раціональних методів. За визначенням словника державного управління «метод – сукупність прийомів (операцій) практичного та теоретичного сприйняття й пізнання (засвоєння) явищ природи та суспільного життя, що застосовується в якій-небудь галузі діяльності (науці, виробництві)» [43, с. 386].

Методи управлінських рішень включають в себе кілька ключових підходів.

На першому етапі проводиться аналіз ситуації, включаючи збір та оцінку інформації. Потім формуються альтернативи рішень. Наступний крок - вибір оптимального варіанту, враховуючи ризики та користь. Після цього створюється план дій для впровадження обраного рішення, його виконання та моніторинг результатів. Ключове значення має системний та стратегічний підхід до управління рішеннями для досягнення поставлених цілей.

Тобто, варіанти вибору ефективного методу вироблення рішення залежить від ситуації, що склалась, наявних ресурсів, кількості можливих варіантів дій, масштабів, зав'язків, причин та наслідків тощо.

Із найпоширеніших методів, який широко використовується в практиці сфери публічного управління є аналіз SWOT, який допомагає визначити сильні і слабкі сторони організації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Інший метод - це дерево рішень, який допомагає визначити різні

альтернативи та оцінити їх наслідки. Крім того є методи, які базуються на математичних моделях, такі як лінійне програмування або методи оптимізації.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для забезпечення процесу вироблення управлінських рішень. Розглянемо його застосування на прикладі публічного управління. SWOT-аналіз включає в себе аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін (Strengths and Weaknesses) організації, а також зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities and Threats) зовнішнього середовища.

1. Сильні сторони (Strengths): розглянемо публічне управління.

Які особливі сильні сторони в ньому можуть бути?

Наприклад, це може бути наявність кваліфікованих кадрів, ефективна система внутрішнього контролю, сильна політична підтримка тощо.

2. Слабкі сторони (Weaknesses): це може бути, наприклад, недостатня прозорість процесів, бюрократичність, недостатня координація між різними відомствами тощо.

3. Можливості (Opportunities): нові технології, зміни в законодавстві, міжнародні співробітництво тощо.

4. Загрози (Threats): досліджуються зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на пблічне управління. Ось кілька можливих загроз, які можуть бути враховані: економічні загрози: (економічні кризи, зміни в світових ринкових умовах, зростання безробіття або зменшення бюджетних асигнувань). Всі ці фактори можуть вплинути на фінансову стійкість публічного управління); політичні загрози: (зміни в політичному ландшафті, зміна уряду, політична нестабільність або конфлікти); технологічні загрози (технологічні зміни, які вимагають адаптації та інвестицій у нові технології); соціальні загрози: (зміни в суспільних настроях, демографічні зміни або соціальні конфлікти).

Одним із найпоширеніших методів вироблення управлінських рішень – це метод експертних оцінок – прийом залучення експертів та фахівців для надання кваліфікованих оцінок та думок. Принцип використання вищезазначеного методу полягає в проведенні опитування спеціальної групи експертів (за можливості не менше 5 осіб) з метою виявлення, оцінки досліджуваного питання

чи проблематики. Рекомендовано залучати експертів не лише за принципом компетентності людини в даному питанні, але і вважати на різні стилі мислення експертів. Наприклад, високий рівень комунікативних здібностей, висловлення ідей, які можуть включати не тільки ясне формулювання рішень, але і вміння слухати та взаємодіяти з іншими; здатність залишатися емоційно стійким в умовах тиску та невизначеності; гнучкість та адаптивність (вміння пристосовуватися до змін в оточенні та оперативно реагувати на непередбачені обставини); креативність та інноваційність (розгляд ситуації з нового погляду) і, звісно, експерт повинен орієнтуватися в останніх досягненнях сучасної науки в тих галузях, які є предметом експертизи [20].

До процесу вибору експертів стоїть ряд вимог, виконання яких сприяє забезпеченню об'єктивності та надійності методу, зменшенню ризиків впливу особистих чи зовнішніх факторів на результати. Такими нормативними вимогами є:

- ретельний підбір експертів або експертна кваліфікація - фахівці повинні мати високий рівень кваліфікації та досвіду в тій самій або схожій області, що стосується прийняття рішень;
- досвід та інформованість (оцінка надійності інформації, яку представляють експерти);
- транспарентність (процес вибору експертів повинен бути транспарентним та документованим. Всі відповідні документи та відомості про експертів повинні бути доступними для перевірки);
- врахування факторів, які можуть вплинути на судження експертів;
- дотримання єдиного стилю інтерпретації отриманих результатів [73].

Застосування методу експертних оцінок варто ретельно розглядати з урахуванням наступних можливих недоліків та можливого впливу на якість результатів.

1. Суб'єктивність: результати можуть бути видозмінені у зв'язку із типом мислення, особистим досвідом експертів.

2. Обмежена експертиза: залежність від обмеженої кількості експертів може призвести до неповного врахування всіх аспектів проблеми та обмежити різноманітність точок зору.

3. Нестійкість оцінок: зміна думок експертів часом може бути непередбачуваною, що ускладнює точне прогнозування та узгодженість результатів.

4. Витрати часу та ресурсів: залежно від кількості експертів та складності проблеми, метод може вимагати значних часових та фінансових витрат.

Разом з тим, ми вважаємо, що задля підсиленням методу експертних оцінок доцільно застосовувати підхід колективної генерації ідей, який використовується для творчого процесу отримання нових інноваційних пропозицій в груповому середовищі. Основна мета полягає в залученні декількох осіб для спільної генерації, обговорення та розвитку ідей. Переважна більшість науковців до колективної генерації ідей відносить сесії брейнстормінгу (мозковий штурм), який дозволяє швидко та ефективно залучити креативний потенціал групи для вирішення конкретних управлінських завдань чи пошуку інноваційних рішень. До основних характеристик мозкового штурму належать: принцип вільної генерації ідей, учасники вільно та без обмежень виражають свої ідеї (на даному етапі важливо уникати критики або відсіву ідей); кількість перед якістю – спроба отримати якнайбільше пропозицій, інколи навіть незв'язаних чи нестандартних, перш ніж почати їх оцінювати; застосування різних технік для стимулювання креативності, таких як асоціаційні гри, мозкові штурми, вправи на розвиток уяви; об'єднання подібних ідей та спроба розробити їхні деталі, вдосконалення, розширення або комбінування. Брейнстормінг дозволяє швидко та ефективно залучити креативний потенціал групи для вирішення конкретних управлінських завдань чи пошуку інноваційних рішень.

Також метод експертних оцінок сприяє створенню стимулів для креативності, таких як вправи на розвиток уяви, асоціаційні гри чи використання нестандартних методів думання, можливість вільного обговорення ідей, задля виявлення нових напрямків або з'ясування деталей, використання онлайн-

інструментів для спільної генерації ідей у віртуальному середовищі, особливо у випадках, коли команда розташована на різних місцях, що є особливо актуально у після ковідний період та в умовах воєнного стану в Україні. Із позитивних аспектів також можна відзначити присутність модератора або фасилітатора, який сприяє процесу, підтримує атмосферу відкритості та забезпечує рух генерації варіантів. Метод колективної генерації ідей сприяє створенню плідного середовища для розвитку та обговорення інноваційних концепцій, використовуючи силу командної креативності [73].

Як підсумок методу експертних оцінок та генерації спектру напрацьованих ідей можна вважати метод Делфі. Він є своєрідним підсумковим втіленням інших методів експертних оцінок. Метод Делфі використовується для систематичного отримання консенсусу експертів при вирішенні складних питань чи прогнозуванні майбутніх подій. Може бути адаптований для використання на особистих зустрічах, для бізнес-прогнозування. Досить ефективний для досягнення експертного консенсусу та розробки професійних рекомендацій. Важливим аспектом є і те, що зазначений метод широко використовується в процесі вироблення рішень для отримання консенсусу серед експертів щодо невизначених або складних питань [73, с. 40].

Важливість, системність застосування методу Делфі в публічному управлінні знаходить підтвердження в історії виникнення методу, який був винайдений на початку холодної війни для прогнозування впливу технологій на ведення війни.

Ключовими особливостями методу є: використання результатів попереднього туру опитувань; статистична характеристика групової відповіді [25, с. 174-182].

Зазначимо, що вищезазначений метод може мати недоліки у вигляді можливої суб'єктивності експертів, що може проявлятися в залежності від оцінок індивідуальних експертів внаслідок особистих поглядів, перекосів або необ'єктивності; може вимагати значних зусиль і часу для здійснення багатораундового процесу опитування експертів і аналізу результатів, що

зростає зі збільшенням кількості циклів. Неефективність в умовах нестабільності: в умовах невизначеності найбільш вірогідні прогнози можуть швидко застаріти, роблячи метод Делфі менш ефективним у певних ситуаціях.

Для усунення недоліків методу Делфі, до прикладу, можна вжити наступні заходи:

1. Диверсифікація експертів: включення різноманітних фахівців може зменшити вплив суб'єктивності. Варто розглядати думки експертів із різних галузей та з різними досвідом.

2. Стандартизація процесу: встановлення чітких правил і методологій для оцінок може допомогти зменшити ризик витрат часу та ресурсів, а також підвищити об'єктивність.

3. Періодичні оновлення: актуалізація прогнозів із регулярністю дозволить уникнути застаріння і надасть більш точний погляд на нестабільну ситуацію.

Впровадження цих заходів може покращити ефективність методу Делфі та зменшити його недоліки.

Вищезазначені методи – це досвід американської системи управління. На противагу західним напрацюванням та досвіду ми пропонуємо розглянути досвід Японії, який можна імплементувати у досвід України. На нашу думку, актуальними для нас може бути японська концепція так званого «м'якого впливу», що проявляється через методи та можливості країни впливати на інших не шляхом економічного чи військового тиску, а через привабливість її культури, ідей, політичної системи та інших нематеріальних ресурсів. До таких методів належить: наука та технології, культура, дипломатична активність тощо.

Новітнім методом вироблення управлінських рішень для України може бути так звана кільцева, японська система прийняття рішень - «кінгісе», яка має свої корені в традиційних аспектах японської культури та менеджменту. Після Другої світової війни та реформ під керівництвом США, Японія вивчала та впроваджувала заходи з модернізації управління та бізнес-практик. В цьому контексті виникли певні аспекти корпоративного управління, які також підтримували ідею взаєморозуміння та консенсусу в організаціях з поправками

на японську культуру управління. Згодом, після економічного піднесення післявоєнної Японії, ці принципи стали частиною їхнього успіху в сфері бізнесу та управління. Японські компанії визначалися високим ступенем співпраці, взаємодії та взаєморозуміння між співробітниками та різними рівнями управління. Японська система «кінгісе» виникла як результат взаємодії традиційних японських цінностей та підходів до управління, спрямованих на досягнення консенсусу та співпрацю в колективі [137, с. 261].

Розглянемо детальніше характеристики методу «кінгісе». Застосування японської системи «кінгісе» у виробленні публічно-управлінських рішень може бути корисним для підвищення участі та підтримки громади. Його принцип полягає в тому, що керівник залучає до процесу вироблення управлінського рішення конкретну групу людей. Кожен із залучених повинен внести в письмовому вигляді свої пропозиції щодо вироблення управлінського рішення або розглянути вже запропоноване рішення та записати свої зауваження та недоліки.

Успішною формулою такого методу є ряд кроків, які варто врахувати: відкриті обговорення за результати вже внесених пропозицій. В публічному управлінні такий крок можливо реалізувати як відкритий обмін інформацією та ідеями між представниками громади та урядовими органами. Важливо створити платформу, де кожен може висловити свою думку та вкласти внесок.

Другим таким кроком підсилення є інклюзивність (прагнення залучити та інтегрувати всіх до процесу). Маємо на увазі процес забезпечення широкого представництва різних груп населення, щоб врахувати різноманітність поглядів та потреб. Це може включати консультації з громадськими організаціями, експертами.

По-третє, врахування думок громади: громадські слухання, опитування або інші форми збору відгуків громади щодо конкретних питань чи рішень. Важливо враховувати ці думки при ухваленні рішень.

Четвертий крок - транспарентність: забезпечення прозорості у процесі вироблення рішень, надаючи доступ до інформації та відомостей про прийняті рішення, що сприяє довірі та розумінню серед громадян.

Співпраця та залучення громади до розв'язання проблем та пошуку оптимальних рішень сприяє демократичним та ефективним результатам.

Хоча метод кінгісе (припущення про те, що лідер завжди правий) може забезпечити ефективність в прийнятті швидких рішень, він також має свої недоліки. Зокрема, цей підхід може призвести до ігнорування ідей та думок інших членів команди, що може обмежити творчість та різноманіття підходів. Також, лідер не завжди може бути правий, і це підкреслює важливість відкритості до різноманітних точок зору та колективного прийняття рішень.

Сьогодні світова тенденція управління спирається на людиноцентричність. Менеджмент бізнес-структур зосереджує свою діяльність на формування єдиної команди, створення екосистеми трудових ресурсів, підвищення ефективності працівників через відновлення, залученість, благополуччя та мультикультурність команди [110].

Проаналізувати інноваційні методи вироблення публічно-управлінських рішень, які застосовують науковці в умовах невизначеності та швидких змін є одним із завдань нашої наукової роботи. До таких методів, на нашу думку, належить метод накладання критеріїв, який дозволяє структурувати процес вироблення рішень, робить його більш об'єктивним і зменшує можливість суб'єктивних впливів. Також цей метод включає визначення та застосування різних критеріїв для оцінки різних альтернатив та вибору оптимального рішення. Основні кроки методу накладання критеріїв включають наступні етапи, які наведені в таблиці нижче.

#### Етапи методу накладання критеріїв

Таблиця 1.

Етап методу	Характеристика
Визначення критеріїв	Ідентифікація ключових критеріїв, які є важливими для оцінки рішень. Ці критерії можуть

	включати фінансові показники, часові обмеження, якість продукту чи послуги, ризики, соціальні впливи тощо.
Важливість критеріїв	Визначення важливості кожного критерію, оскільки не всі вони можуть мати однаковий вагомий вплив на рішення. Встановлення пріоритетів задля вагової оцінки варіантів.
Оцінка альтернатив	Включає використання числових значень, бали або ранжування та розподіл альтернатив, сортування за спаданням чи зростанням.
Накладання критеріїв	Співставлення альтернатив і критеріїв з використанням матриці або іншого зручного способу, що дозволить візуалізувати, як кожна альтернатива впливає на кожен критерій.
Загальне порівняння	Обчислення загального рейтингу для кожної альтернативи, враховуючи важливість кожного критерію.
Прийняття рішення	Вибір альтернативного або комбінації альтернатив з найвищим загальним рейтингом. Перевірка, чи відповідає вибрана альтернатива стратегічним та тактичним цілям.

Опираючись на вищезазначені дефініції, розглянемо актуальні, на нашу точку зору, принципи вибору варіантів публічно-управлінських рішень.

1. Прозорість. Забезпечення відкритості та доступності інформації про рішення для громадськості, щоб забезпечити широкий обговорення і розуміння.

2. Участь громадськості. Залучення громадськості до процесу вироблення рішень через консультації, відкриті дискусії та звітності.

3. Справедливість та рівність. Рівні умови та врахування інтересів різних груп населення для підтримки справедливих рішень.

4. Соціальна відповідальність. Врахування соціальних наслідків рішень та їхній вплив на загальний добробут суспільства.

5. Партнерство та співпраця. Взаємодія з різними зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей та оптимальних рішень.

6. Спрощення та ефективність. Зменшення бюрократії та оптимізація процесів для забезпечення ефективного використання ресурсів.

7. Сталість. Розгляд впливу рішень на майбутні покоління та сталий розвиток.

8. Забезпечення законності. Дотримання законів і нормативних актів при ухваленні рішень.

9. Оцінка ризиків та вигод. Аналіз можливих наслідків та переваг рішень для мінімізації ризиків та максимізації користі.

Ці принципи спрямовані на забезпечення справедливості, прозорості та ефективності у публічному управлінні та допомагають враховувати різноманітні інтереси суспільства.

Процес вироблення управлінських рішень потребує пошуку нових підходів, варіантів так званої генерації нових ідей. Таким методом-підсиленням в психології є метод Scamper – це схема постановки питань, що стимулюють виникнення нових ідей. Аббревіатура даного методу передбачає постановку запитань за схемою:

S – Substitute (замінити)

C – Combine (комбінувати)

A – Adapt (адаптувати)

M – Modify/Magnify (модифікувати)

P – Put to other uses (застосувати для чогось іншого, в іншій галузі)

E – Eliminate (усунути або звести до мінімуму)

R – Rearrange (переставити, перевернути, змінити порядок).

Розв'язання проблеми за вищезазначеним методом – це процес, за допомогою якого аналізується ситуація, визначається дієве рішення та вживаються коригувальні дії. Загальні віхи вирішення проблеми:

Визначте (або з'ясуйте) проблему.

Проаналізуйте причини.

Генерувати ідеї (визначати альтернативи).

Зважте ідеї (оцініть альтернативи).

Прийняти рішення (вибрати альтернативу).

Визначте наступні кроки для реалізації рішення.

Оцініть, вирішено проблему чи ні.

Використання методу запитань, спрямованих на стимулювання виникнення нових ідей, в коучингу є своєрідним підсиленням, оскільки даний підхід сприяє розвитку творчого та гнучкого мислення у клієнта. Стимулювання глибоких роздумів та аналізу, такі запитання допомагають виявити нестандартні рішення та підходи до проблем. Сприяючи появі нових ідей, коуч важливим чином сприяє розширенню горизонтів можливостей для клієнта. Це не лише забезпечує ефективне розв'язання конкретних завдань, але і стимулює особистісний та професійний розвиток, підвищуючи творчий потенціал та здатність дивитися на виклики з нового ракурсу. В цілому, використання таких запитань допомагає визначити альтернативи та відкриває двері до нових можливостей для досягнення успіху та особистого зростання.

У глобальному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, важливо мати здатність до інновацій та адаптації. Це ключовий елемент для досягнення росту та утримання лідерських позицій. Незалежно від того, чи ви власник невеликого підприємства, менеджер чи керівник вищого рівня, важливо активно шукати творчі рішення для вирішення проблем і відкривання нових можливостей, що є вирішальним для стійкого успіху в бізнесі.

Метод SCAMPER сприяє відкритому та структурованому обговоренню, сприяючи створенню атмосфери співпраці та інклюзивності. Це призводить до появи кращих ідей та зміцнює згуртованість і моральний дух команди [133].

Одним із яскравих прикладів застосування методу SCAMPER є створення компанії «Amazon», яка поєднала існуючу роздрібну онлайн-торгівлю з інноваційною моделлю підписки. Пропонуючи різноманітні переваги, такі як безкоштовна прискорена доставка і доступ до ексклюзивного контенту, «Amazon» адаптувала свою бізнес-модель, залучивши мільйони лояльних клієнтів і забезпечивши значне зростання [138].

Інший приклад - автомобільна промисловість, де компанія «Tesla» стала лідером у створенні технології електромобілів, модифікувавши традиційні автомобілі з двигуном внутрішнього згорання за допомогою вдосконалених

систем акумуляторів і двигунів. Це дозволило «Tesla» використовувати свої електромобілі в інших сферах, позиціонуючи їх не лише як екологічно чисті, але й як високопродуктивні, розкішні автомобілі - доводячи, що можна стати «зеленим» без шкоди для продуктивності та стилю [138].

Отже, вивчення моделей, методів та механізмів вироблення публічно-управлінських рішень є важливим напрямом досліджень, оскільки допомагає розуміти та покращити процеси управління на різних рівнях влади. Розгляд різноманітних теоретичних підходів, аналіз емпіричних досліджень та вивчення кращих практик у галузі публічного управління сприяють вдосконаленню діючих моделей та розробці нових. Застосування інноваційних методів та вдосконалення механізмів управління також сприяють підвищенню ефективності прийняття рішень та вирішенню складних соціально-економічних завдань. Тож, дослідження в даній області має важливий вплив на розвиток сучасного управління, а його результати можуть бути використані для покращення публічно-управлінської практики та формування ефективних стратегій вироблення рішень в органах влади.

### 1.3. Формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень як чинник ефективності публічної політики

Здатність приймати рішення є цінною лідерською рисою, яка демонструє вміння об'єктивно мислити, зважувати різні варіанти та оцінювати результати. Крім того, ці вміння сприяють встановленню міцного довірливого зв'язку з іншими співробітниками, що зміцнює культуру організації, компанії, колективу.

Процес вироблення управлінських рішень, що є однією з найчастіше повторюваних дій у сфері управління, вимагає володіння спеціальними навичками при керуванні різними процесами в організаціях. Ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від управлінських рішень. Здійснення оптимальних управлінських рішень визначає результативність діяльності керівника.

Навички вироблення рішень - це навички, на які кожна людина покладається кілька разів на день. Вони передбачають аналіз інформації, розгляд варіантів і вибір найкращого, тобто найоптимальнішого варіанту на основі визначених цілей. Хороші навички вироблення рішень важливі в усіх аспектах життя.

Розвиток навичок вироблення управлінських рішень включає в себе кілька ключових етапів, спрямованих на покращення цього процесу досягнення оптимальних результатів. По-перше, важливо розвивати аналітичні здібності, що включає у себе здатність адекватно оцінювати реальність та проводити аналіз ситуацій. Другий етап - вдосконалення комунікативних навичок, які сприяють ефективному обміну інформацією та взаєморозумінню в командному середовищі. Третій аспект - розвиток стратегічного мислення, що дозволяє орієнтуватися на довгострокові цілі та адаптуватися до змін. Крім того, важливим є вміння ефективно керувати часом та пріоритетами, що сприяє раціональному використанню ресурсів при виробленні рішень. Всі ці аспекти узгоджено сприяють формуванню комплексу навичок, необхідних для успішного вироблення управлінських рішень.

Розвиток навичок вироблення управлінських рішень є важливим аспектом особистісного та професійного зростання з кількох причин.

1. Ефективність в управлінні: навички вироблення рішень є ключовим елементом управлінського процесу. Ефективний лідер повинен бути здатний швидко та мудро приймати рішення для досягнення стратегічних цілей організації.

2. Розв'язання проблем: допомагають систематично аналізувати та вирішувати проблеми, що виникають як в особистому, так і в професійному житті.

3. Гнучкість та адаптивність: вміння швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та приймати обґрунтовані рішення стає ключовим у сучасному швидкозмінному світі.

4. Розвиток лідерських якостей: лідери, які ефективно вирішують проблеми, долають виклики та надають чіткі орієнтири, зазвичай досягають більшого впливу та підтримки своєї команди.

5. Оптимізація рішень: розвинуті навички вироблення рішень дозволяють покращити процес вибору та вдосконалювати якість прийнятих рішень, сприяючи вдосконаленню результатів.

Отже, розвиток цих навичок є необхідним для того, щоб ефективно функціонувати в різних аспектах життя та досягати успіху в професійній діяльності.

Окрім цього, так звана вправність вироблення управлінських рішень сприяє розвитку інших навичок, важливих як у професійному, так і у особистому житті. Нарівні з процесом формування навички вироблення управлінських рішень формується ряд компетентностей, *hard skills* і *soft skills*, а саме:

- розвиток критичного мислення;
- розвиток вміння керувати часом (тайм-менеджмент);
- зменшення стресу та тривоги, розвиток розумової стійкості;
- вміння зосереджуватись на нових можливостях;
- покращення здатності робити усвідомлений вибір;

- гнучкість;
- ефективне спілкування;
- взаємодія з людьми у різних форматах (віддалено, очно, дистанційно);
- вміння приймати зміни;
- відрізняти факти від думок [157].

До ключових навичок, які можна розвинути через вправність у виробленні управлінських рішень, також входять:

1. Аналітичні здібності: спроможність аналізувати інформацію, розпізнавати ключові фактори та визначати важливі аспекти допомагає ефективно оцінювати ситуації та робити обґрунтовані рішення.

2. Творче мислення: розвиває здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні підходи до вирішення проблем.

3. Комунікативні навички: вироблення управлінських рішень включає в себе взаємодію з різними стейкхолдерами, що розвиває навички ефективного спілкування та висловлення ідей.

4. Стратегічне мислення: управління рішеннями на рівні керівника вимагає уявлення про стратегічні цілі та вироблення дієвих планів для їх досягнення.

5. Лідерські якості: процес вироблення рішень в співпраці з командою розвиває лідерські навички, такі як мотивація та побудова взаємодії.

Вправність вироблення управлінських рішень сприяє комплексному розвитку особистості та формуванню навичок, корисних в різних аспектах життя.

Зарубіжні науковці сфери психології виділяють основні 10 навичок вироблення рішень.

1. Уміння визначати пріоритети завдань. Ключовою навичкою вироблення рішень є знання того, які завдання є найважливішими та які потрібно виконати першими. Це часто означає прийняття важкого вибору та відмову від менш важливих завдань. Це те, з чим стикається більшість людей, оскільки буває важко зрозуміти, де провести межу.

2. Бути рішучим. Ще одна важлива навичка. Це означає вміти прийняти рішення та дотримуватися його, навіть якщо воно непопулярне чи непросте. Корисно зважити всі «за» і «проти» ситуації, перш ніж виробити рішення, але, зрештою, особа повинна бути впевненою у своєму рішенні та вміти його обґрунтувати.
3. Здатність мислити творчо. Креативність є ключовою складовою багатьох успішних рішень. Здатність висувати нові та інноваційні ідеї визначається не лише наявністю оригінального мислення, але й готовністю дивитися на проблеми та завдання з нестандартного ракурсу, що передбачає здатність асоціювати різні концепції, допускати ризик в інноваціях та шукати неочікувані рішення. Креативність відображається в здатності знаходити нові підходи та розширювати кордони думки для досягнення унікальних результатів.
4. Вміння вирішувати проблеми. Важливою частиною вироблення рішень є вміння визначати та вирішувати проблеми. Сюди ми відносимо пошук креативних рішень складних проблем або просто знання, коли і як звернутися за допомогою. У будь-якому випадку здатність ефективно вирішувати проблеми є цінною навичкою вироблення рішень.
5. Здатність мислити латерально, що передбачає творче мислення та погляд на проблеми під різними кутами, а також вміння генерувати різні, інноваційні підходи та розв'язання задач, які можуть виходити за межі традиційних методів.
6. Винахідливість - ще одна важлива навичка вироблення рішень. Це означає вміти використовувати наявні ресурси, будь то люди, інформація чи фінанси.
7. Уміння планувати та організовувати. Планування та організація — ще дві ключові навички, якими потрібно володіти. Незалежно від того, чи це планування складного рішення, чи достатньо організованість, щоб відстежувати всі різні варіанти, ці навички є важливими для вироблення правильних рішень.

8. Розсудливість. Розсудливість є важливою навичкою вироблення рішень. Уся справа в тому, щоб зважити всі «за» і «проти» ситуації і зробити правильний висновок про найкращий спосіб дій. Це може бути складно, особливо коли є суперечливі думки чи емоції. Однак це важлива навичка для будь-якої людини, яка виробляє рішення.
9. Стійкість – це одна з навичок, яка потребує розвитку «м'язової» пам'яті. Бути в змозі впоратися з невдачами та викликами і при цьому виробляти вдалі рішення не завжди легко.
10. Адаптивність, яка є важливою навичкою вироблення рішень. Коригування планів і рішень відповідно до мінливих обставин часто є ключем до успіху. Це не означає бути нерішучим, а радше бути гнучким і готовим змінити свої плани, коли це необхідно [152].

Підсилення навичок вироблення рішень відіграє визначальну роль у багатьох аспектах нашого особистого та професійного життя. В першу чергу, це важливо для ефективного управління – від керування особистими завданнями до лідерства в організаційному контексті. Глибокі та розвинені навички вироблення рішень допомагають не лише швидко реагувати на виклики, а й виробляти обгрунтовані та стратегічні вирішення, сприяючи загальній ефективності.

Покращення цих навичок також є ключовим елементом оптимізації результатів. Вироблення кращих рішень дозволяє максимізувати вигоди та мінімізувати можливі ризики чи помилки. Це особливо важливо в динамічному та невизначеному бізнес-середовищі.

Крім того, навички вироблення рішень є необхідним елементом для розв'язання проблем, що можуть виникнути на шляху досягнення поставлених цілей. Люди, які можуть ефективно та систематично приймати рішення, виявляються більш стресостійкими та здатними пристосовуватися до непередбачуваних обставин.

Навички вироблення рішень також впливають на лідерські якості. Лідер, здатний приймати вагомі та вірні рішення, здатний надихати та мобілізувати команду до досягнення спільних цілей.

Окрім того, відмінні навички вироблення рішень підтримують підвищення продуктивності, оскільки вони дозволяють ефективніше використовувати час та ресурси. Це особливо важливо в сучасному швидкозмінному світі, де кожна мить має значення.

Загалом, покращення навичок вироблення рішень призводить до розвитку особистості, сприяє досягненню успіху, забезпечує ефективніше управління та впливає на загальний розвиток як професіонала, так і особистості.

Системний аналіз кращих світових практик та інноваційних тенденцій дозволяють нам систематизувати основні підходи для підсилення навичок вироблення управлінських рішень. Сьогодні світові експерти психології, бізнесу, менеджменту, управління кадрами визначають наступні інноваційні підходи щодо покращення навичок вироблення управлінських рішень:

1. Використання аналітики та штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних, виявлення тенденцій та надання точної інформації для вироблення рішень.
2. Системи управління проектами. Використання сучасних систем управління проектами, які дозволяють ефективно планувати та моніторити виконання завдань.
3. Дизайн-мислення. Залучення принципів дизайн-мислення для творчого вирішення проблем та розробки інноваційних рішень.
4. Ігрові підходи, техніки для симуляції реальних управлінських ситуацій та навчання ефективним стратегіям прийняття рішень.
5. Експериментальні методи та тестування новаторських ідей для забезпечення динамічного та адаптивного підходу до управління.
6. Системи онлайн-співпраці. Використання інструментів для онлайн-співпраці, які полегшують обмін інформацією та спільне вирішення проблем в реальному часі.
7. Колективне вирішення проблем. Залучення колективного розуму та здійснення брейнштормінгу для збору ідей та вирішення проблем.

8. Навчання через віртуальну реальність. Використання віртуальної реальності для створення імітацій управлінських ситуацій та тренування в прийнятті рішень в реальному часі.

9. Менторство та обмін досвідом. Залучення до менторства та активного обміну досвідом для вивчення кращих практик та отримання конструктивного зворотного зв'язку.

10. Використання принципів створення мотивації та заохочення управлінського персоналу для активної участі в процесах вироблення рішень.

Вироблення рішень є глибоко психологічним процесом, де кілька важливих аспектів підпорядковуються впливам психології. Психологічні фактори включають в себе стрес та тиск, які можуть впливати на раціональність та ясність рішень, викликаючи відчуття невизначеності. Психологія ризику грає ключову роль у виробленні рішень, оскільки індивідуальне ставлення до ризику визначає готовність приймати великі чи інноваційні рішення. Боязнь втрат також впливає на процес вироблення рішень, оскільки індивіди можуть уникати ризику для збереження поточного стану. Психологічні аспекти враховують також індивідуальні особливості, які визначають ставлення до невизначеності та впевненість у власних здібностях, формуючи когнітивний та емоційний фундамент для вироблення рішень. Такий психологічний підхід сприяє глибшому розумінню взаємозв'язку між психікою та процесами вироблення рішень, що важливо для розвитку стратегій покращення якості та ефективності цього важливого менеджерського аспекту.

Ще на початку ХХ століття один із видатних американських психологів, що проводив дослідження у галузі процесу вироблення рішень, - Г. Саймон у співпраці з А. Бандуром і Е. Толманом досліджували мисленнєві процеси під час вироблення рішень. Теорія науковців в основному зосереджена на концепції обмежень раціональності та процесів вироблення рішень в умовах невизначеності та складності. Ця теорія стала ключовою у розвитку областей когнітивної психології та економіки.

Однією з основних ідей теорії Саймона є те, що в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів людина не завжди діє за принципами абсолютної раціональності. Замість цього, вона використовує евристичні підходи та обмежує свій пошук оптимального рішення. Ця теорія вплинула на поняття поведінки в умовах обмеженості і допомогла врахувати психологічні аспекти та реальні обставини, з якими стикаються люди при виробленні рішень в реальному світі. Дослідження психологічних аспектів та покращення навичок вироблення управлінських рішень продовжують американські психологи. Наприклад, К. Снайдер, сучасна психологиня, впевнена, що процес вироблення рішення може бути як простим (випадковим вибором доступних варіантів), так і складним (наприклад, систематичне оцінювання різних аспектів наявних варіантів). Стратегія, яку ми використовуємо, залежить від різних факторів, у тому числі від того, скільки часу ми маємо для вироблення рішення, загальної складності рішення та обсягу невизначеності. Тобто, виробляючи рішення, ми формуємо думку та обираємо дії через розумові процеси, на які впливають упередження, розум, емоції та спогади. Простий акт вироблення рішення підтверджує уявлення про те, що ми маємо свободу волі. Ми зважуємо переваги та витрати нашого вибору, а потім справляємося з наслідками. Фактори, які обмежують здатність виробляти правильні рішення, включають відсутність або неповну інформацію, термінові терміни та обмежені фізичні чи емоційні ресурси [145].

Також варто зазначити, що є ряд психологічних факторів, які можуть впливати на вироблення рішень:

1. Когнітивні упередження: помилки в судженні, які можуть вплинути на рішення. До поширених упереджень відносяться упередження підтвердження (пошук інформації, яка підтверджує наші існуючі переконання), упередження прив'язки (занадто покладатися на першу інформацію, яку ми зустріли).
2. Емоційний вплив. Емоції відіграють значну роль у виробленні рішень. Позитивні емоції можуть призвести до ризикованої поведінки, тоді як

- негативні емоції можуть зробити нас більш несхильними до ризику. Емоції також можуть затьмарити судження та призвести до імпульсивних рішень.
3. Соціальний вплив. Соціальні чинники, такі як вплив авторитетних осіб, можуть вплинути на рішення. Ми часто відповідаємо очікуванням наших соціальних груп, іноді за рахунок наших особистих уподобань.
  4. Толерантність до ризику. Люди мають різні рівні толерантності до ризику. Хтось із більшою готовністю ризикує та приймає невизначеність, тоді як інші віддають перевагу безпечному та передбачуваному вибору.
  5. Стилi вироблення рішень. Люди демонструють різні стилі вироблення рішень. Деякі виробляють рішення інтуїтивно, покладаючись на інтуїцію та інстинкти, тоді як інші більш аналітичні, використовуючи дані та логіку, щоб зробити вибір.
  6. Евристика: емпіричні правила, які спрощують складні процеси вироблення рішень. Хоча евристика може бути ефективною, вона також може призвести до помилок у судженні.
  7. Цілі та цінності. Наші цілі, цінності та особисті переконання можуть впливати на рішення. Вибір, який узгоджується з нашими основними цінностями, швидше за все, буде більш прийнятним [146].

На формування вироблення навичок вироблення публічно-управлінських рішень впливають ряд інших факторів. По-перше, політичні або інституційні тиски можуть змушувати учасників управлінського процесу приймати рішення, що відповідають певним інтересам, а не задля забезпечення загального блага. По-друге, недостатній рівень прозорості та доступу до інформації може обмежувати участь громадськості у формуванні рішень, порушуючи принцип відкритості та демократії. Третім фактором може бути відсутність ефективного механізму залучення різних стейкхолдерів, що призводить до недостатнього рівня поінформованості та відчуження. Нарешті, брак контролю за результатами рішень може спровокувати умови для корупції та невірних рішень. Усі ці аспекти, що порушують принципи відкритості та етики можуть негативно

позначитись на кінцевих результатах публічно-управлінських рішень, зменшуючи їхню ефективність та довіру громадськості.

Відповідно, надважливо дотримуватись балансу між раціональністю та емоціями у виробленні управлінських рішень. Раціональний підхід дозволяє об'єктивно оцінювати факти та використовувати логічне мислення, забезпечуючи обґрунтовані рішення. З іншого боку, емоції можуть додати інтуїтивний елемент та враховувати соціокультурний контекст, сприяючи кращому розумінню впливу рішень на людей та організаційну атмосферу. Важливо зберігати гармонію між цими аспектами для досягнення успішних та прийнятних результатів.

Психологія вироблення рішень — це динамічна сфера, яка продовжує розвиватися, оскільки дослідники все глибше заглиблюються в тонкощі людського вибору. Хоча на вироблення рішень впливають когнітивні упередження, емоції, соціальні чинники та особисті цінності, розуміння цих впливів сприяє більш обґрунтованому та задовільному вибору. Розвиток самосвідомості щодо стилю вироблення рішень і упереджень є першим кроком до прийняття кращих рішень, які відповідають поставленим цілям і цінностям [146].

За даними наукового журналу «Psychology Today», середньостатистичний дорослий приймає 35 000 рішень на день [118]. Це стосується всіх сфер нашого життя: прокинутись вчасно чи поспати зайву годину, розпочати ранок зі збалансованого сніданку чи просто випити кави, обрати громадський транспорт чи власне авто, в дорозі слухати класичну музику чи новини, приймати рішення на роботі чи уникати відповідальності, залучати експертів до процесу вироблення управлінських рішень чи покладатися на команду тощо.

Таким чином, чим більше ми виробляємо різних рішень, тим вищий рівень компетентності.

Розвиток компетентності вироблення рішень є важливим аспектом особистісного та професійного зростання. Здатність ефективно виробляти рішення має велике значення в різних сферах життя. В особистому плані це

допомагає досягати поставлених цілей, розвивати самоосвіту та забезпечувати психологічний комфорт. У професійному вимірі навички вироблення рішень необхідні в будь-якій галузі. Компетентність в цьому аспекті сприяє лідерству, вирішенню конфліктів, оптимізації робочих процесів та досягненню успіху в кар'єрі. Крім того, в умовах швидкої зміни соціального та економічного оточення, здатність швидко та мудро реагувати на нові виклики стає ключовою для особистого і колективного успіху.

Для розвитку компетентності вироблення рішень можна вживати декілька підходів. По-перше, активно вчитися на прикладах з власного досвіду та досвіду інших. Розглядати успішні та невдалі рішення, вивчаючи яким чином вони призводять до результатів. По-друге, практикувати систематичний аналіз інформації, розвиваючи критичне мислення. Третій аспект - тренування керування емоціями, що допомагає виробляти об'єктивні рішення. Також корисним є встановлення чітких цілей та пріоритетів. Зазвичай, поєднання цих стратегій сприяє ефективному розвитку компетентності вироблення рішень.

Формування компетентності вироблення управлінських рішень може ґрунтуватися на різних підходах. Основні з них:

1. Навчання на практиці: орієнтований на розвиток практичних навичок у реальних ситуаціях управління, сприяє засвоєнню навичок шляхом досвіду.
2. Теоретичний підхід: заснований на вивченні теоретичних концепцій та моделей управління, що надає теоретичний фундамент для розуміння процесів вироблення рішень.
3. Тренінги та семінари: використовуються для практичного навчання конкретних навичок управлінського вироблення рішень та комунікації в групах.
4. Менторство: досвідчені керівники можуть надавати особистий досвід та практичні поради з управління, що сприяє розвитку компетентності.
5. Курси з управлінського консультування: навчання методам аналізу та вироблення стратегічних та оптимальних управлінських рішень.

Комбінація цих підходів може бути ефективною для розширення компетентностей у сфері управління рішеннями.

В своїй роботі ми зосередимо увагу на практичних аспектах формування компетентності вироблення управлінських рішень, оскільки тренінги набагато ефективніші за теоретичні підходи з кількох причин:

- практична взаємодія - тренінги надають можливість учасникам взаємодіяти з матеріалом у реальних сценаріях, що сприяє кращому засвоєнню знань і формуванню навичок;

- навчання через досвід - учасники можуть застосувати власний досвід вирішення проблем і прийняття рішень, що робить навчання більш практичним;

- групова динаміка підсилює розвиток комунікаційних навичок, колективного вироблення рішень та взаємодії;

- застосування на практиці - учасники навчаються застосовувати отримані знання безпосередньо в реальних ситуаціях, що поліпшує їхню готовність до вирішення управлінських завдань;

- формування навичок - тренінги дозволяють практикувати конкретні навички, такі як аналіз ситуацій, взаємодія зі співробітниками та керування стресом, що робить їх більш ефективними для розвитку компетентностей.

Хоча теоретичні знання є важливим елементом, тренінги доповнюють ці знання практичним досвідом, що забезпечує глибше і стійке засвоєння навичок управлінського вироблення рішень. Крім того, тренінги сприяють створенню позитивного середовища для відкритого обміну ідей та співпраці, що сприяє колективному розвитку учасників та підвищенню їхнього професійного рівня.

Крайнє важливим є процес вибору інноваційних інструментів у тренінговій діяльності, оскільки він не лише віддзеркалює актуальні тенденції, а й забезпечує найвищий рівень ефективності навчання. Інноваційні підходи дозволяють учасникам тренінгу взаємодіяти з матеріалом практично та у сучасний спосіб, використовуючи технології та інтерактивні методи. Такі інструменти можуть включати в себе використання віртуальної реальності, інтерактивних платформ, онлайн-симуляцій та групових проєктів. Це не тільки стимулює активну участь учасників, але й сприяє кращому засвоєнню навичок управлінського вироблення рішень через практичний досвід та реалістичні

віртуальні сценарії. Вибір інноваційних інструментів підсилює ефективність тренінгу, роблячи його не лише освітнім заходом, а й стимулюючим і захоплюючим досвідом для учасників.

В контексті тренінгів та розвитку управлінських навичок, одним із важливих інструментів, на нашу думку, є коучинг. Коучинг виступає ефективним доповненням до тренінгових програм, надаючи індивідуальний підхід до розвитку лідерських та управлінських навичок. Як інноваційний підхід, коучинг дозволяє не лише отримувати нові знання, а й застосовувати їх в конкретних ситуаціях. Він сприяє особистісному зростанню, допомагаючи керівникам ефективніше вирішувати завдання та керувати змінами. Розглядаючи важливість інновацій у тренінгах, важко упустити з уваги роль коучингу як динамічного інструмента, що допомагає виробити не тільки навички, але й стратегії успішного впровадження їх у практику управління.

Відповідно, в процесі формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень доцільно використовувати наступні тренінгові компоненти, які базуються на інструментах коучингу.

#### 1. Тренінг з аналізу ризиків.

Підходи: учасники вивчають методики ідентифікації та оцінки ризиків в управлінських рішеннях.

Інструменти коучингу: групові обговорення конкретних випадків, індивідуальне наставництво для розбору рішень з урахуванням ризиків.

Тренінг з аналізу ризиків у контексті вироблення публічно-управлінських рішень виступає важливою ланкою у підготовці ефективних лідерів та посадовців. Він орієнтований на розвиток навичок визначення, оцінки та управління ризиками, що виникають у сфері публічного управління. Учасники не лише засвоюють теоретичні аспекти аналізу ризиків, але й отримують можливість застосовувати ці знання в конкретних сценаріях. Через використання кейсів та симуляцій публічних ситуацій тренінг сприяє реальному розвитку стратегічного мислення у виробленні обґрунтованих рішень в умовах невизначеності. Акцент на аналізі ризиків допомагає учасникам розрізняти

можливі наслідки своїх дій, роблячи їх придатними для роботи в публічному секторі та управлінні громадськими інтересами.

## 2. Семінар зі стратегічного мислення.

Підходи: розгляд стратегічних кейсів, вивчення теорії гри та формулювання довгострокових цілей.

Інструменти коучингу: застосування стратегічного аналізу до реальних сценаріїв, індивідуальні сесії для розвитку стратегічного мислення.

Семінар зі стратегічного мислення у контексті вироблення публічно-управлінських рішень відіграє роль формування висококваліфікованих кадрів. Цей захід орієнтований на розширення розуміння учасників щодо важливості розвитку й втілення стратегій в управлінському процесі. В рамках семінару учасники вивчають сучасні теорії стратегічного управління, аналізують взаємозв'язок стратегічних рішень та публічних інтересів. Через використання практичних завдань та кейсів з сфери публічного управління семінар стимулює активну участь та вивчення стратегічних прийомів. Учасники отримують змогу розробляти стратегії, які враховують потреби громади та галузеві виклики, сприяючи ефективному вирішенню питань у публічному секторі. Такий семінар сприяє формуванню лідерів, які здатні розглядати питання з стратегічної перспективи та досягати тривалих результатів в управлінській сфері.

## 3. Тренінг з ефективного комунікаційного менеджменту.

Підходи: розвиток навичок комунікації в управлінському середовищі, включаючи ведення переговорів та управління конфліктами.

Інструменти коучингу: рольові ігри для вдосконалення комунікаційних навичок, індивідуальний коучинг для удосконалення особистого стилю комунікації.

Тренінг з ефективного комунікаційного менеджменту у контексті вироблення публічно-управлінських рішень є невід'ємною частиною розвитку кваліфікованих лідерів у сфері публічного управління. Ця програма фокусується на розвитку ключових навичок комунікації, необхідних для ефективного спілкування з різними зацікавленими сторонами, громадськістю та іншими учасниками управлінського процесу. Учасники отримують можливість вивчати

стратегії взаємодії у сфері публічного управління, а також вдосконалювати навички слухання та переконливого висловлення ідей. Через практичні вправи, рольові ситуації та взаємодію з експертами у галузі комунікацій, учасники не лише засвоюють теоретичні знання, але й отримують можливість безпосередньо застосовувати їх у реальних сценаріях вироблення публічно-управлінських рішень. Такий тренінг підвищує культуру комунікації, сприяє побудові довіри з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, що є ключовим елементом ефективного управління в публічній сфері.

#### 4. Тренінг з тимблдіingu та колективного рішення.

Підходи: розвиток здатності працювати в команді, спільне прийняття управлінських рішень.

Інструменти коучингу: групові вправи для підвищення взаєморозуміння в команді, коучинг для вирішення конфліктів та підтримки спільних рішень.

Тренінг з тимблдіingu у контексті вироблення публічно-управлінських рішень є важливим інструментом для формування спільної робочої динаміки та зміцнення командного співробітництва. Цей тренінг ставить за мету розвиток ефективної командної взаємодії та вироблення стратегій колективного рішення. Через вправи на розвиток взаєморозуміння, спільних цілей та взаємодопомоги, учасники отримують можливість не лише покращити внутрішні взаємини в команді, але і взаємодіяти більш ефективно при виробленні та реалізації публічно-управлінських стратегій. Тренінг з тимблдіingu стимулює взаємодію, сприяє кращому розумінню різноманітності точок зору та сприяє розвитку спільної відповідальності. Такий підхід до тренінгу підсилює колективну ефективність та сприяє збалансованому прийняттю рішень у сфері публічного управління.

Ці приклади поєднують тренінгові елементи з коучинговим підходом для максимально ефективного формування компетентності в управлінському виробленні рішень.

Формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень є важливим чинником, що впливає на ефективність публічної політики. Ефективне

публічне управління залежить від здатності управлінців адекватно реагувати на складні соціальні, економічні та політичні виклики. Це вимагає не лише глибокого розуміння теоретичних основ управління, а й розвитку практичних навичок та компетенцій.

Перш за все, необхідно визначити ключові навички, які мають вироблятися у публічних управлінців. До таких навичок зазвичай відносять стратегічне планування, критичне мислення, здатність до аналітичного обґрунтування рішень, комунікативні вміння, а також навички вирішення конфліктів та лідерства.

Критичне мислення та аналітичні здібності дозволяють управлінцям ефективно аналізувати інформацію, ідентифікувати проблеми та розробляти обґрунтовані рішення. Комунікативні навички необхідні для встановлення ефективного діалогу з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, що сприяє забезпеченню прозорості та залученню громадян до процесу управління.

Лідерські якості та навички вирішення конфліктів дозволяють управлінцям мобілізувати ресурси та координувати діяльність команди для досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство також має важливе значення для подолання опору змінам та керування процесом впровадження нововведень.

Крім того, важливим аспектом є розвиток навичок адаптивності та гнучкості, які дозволяють управлінцям ефективно реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі та вносити корективи в плани та стратегії відповідно до поточних умов і викликів.

Формування та розвиток цих навичок може здійснюватися через різноманітні освітні програми, тренінги, майстер-класи, а також через практичний досвід управлінської діяльності. Особливу увагу слід приділяти кейс-методу, що дозволяє управлінцям виробляти навички на основі реальних ситуацій та проблем.

У підсумку, формування та розвиток навичок вироблення публічно-управлінських рішень є ключовим для підвищення ефективності публічної політики. Це не лише сприяє більш ефективному вирішенню соціальних

проблем, а й забезпечує більшу відповідність дій уряду потребам та очікуванням громадян.

У наступному розділі нами детально та ґрунтовно розглянуті інструменти коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень. Також охарактеризовано конкретні коучингові методики та підходи, які застосовуються в контексті коучингу для підтримки та розвитку керівників у сфері публічного управління. Докладний аналіз цих інструментів дозволяє виявити їхні переваги та обмеження, сприяючи зрозумінню їхнього впливу на підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі.

## Висновок до I розділу

Вивчення процесу вироблення публічно-управлінських рішень має наукову важливість, оскільки становить ключовий аспект адміністративного, соціального та політичного функціонування суспільства. Вивчення процесу вироблення рішень допомагає визначити ефективні моделі і технології управління та оптимальні підходи до вироблення публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності та змін. Це особливо важливо в сучасному глобальному суспільстві, де проблеми стають більш складними та взаємопов'язаними.

Проведений аналіз понять та класифікації публічно-управлінських рішень розкриває їхню складність та мінливість у контексті сучасного адміністративного середовища. Вивчення етапів, моделей, методів і механізмів вироблення таких рішень дозволяє зрозуміти важливі аспекти цього процесу, покликані полегшити вироблення оптимальних управлінських рішень. Формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень стає критичним фактором в розвитку ефективних управлінських кадрів, акцентуючи увагу на розвитку лідерських, комунікаційних та аналітичних умінь.

В даному розділі нами визначено теоретичне підґрунтя для подальших досліджень та практичного застосування у сфері публічного управління. Також нами було досліджено, що поняття «вироблення управлінських рішень», «вироблення публічно-управлінських рішень» є динамічним та багатовимірним, залежно від контексту та специфіки конкретного управлінського завдання.

Виокремлено основні ознаки публічно-управлінського рішення, як рішення, що приймається в органах державної влади. До ключових ознак публічно-управлінських рішень належить: направленість рішення на вирішення проблем державного рівня, публічність, соціальна спрямованість, системність, комплексність, оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмно-цільових документів, директивність, обов'язковість для виконання всіма передбаченими особами, організаціями, установами та першочерговість забезпечення необхідними ресурсами.

Також проаналізовано основні підходи науковців до визначення поняття «процес вироблення управлінського рішення».

Узагальнено класифікацію публічно-управлінських рішень за двадцять однією характеристикою (за цілями, функціонально-управлінським змістом, тривалістю дії (часовим діапазоном), масштабом виконання, формою (способом) прийняття, ступенем повторюваності, умовами прийняття та ймовірністю результатів, критеріями вибору, рівнем прийняття, характером рішення, методами розробки, рівнем оригінальності, рівнями ієрархії систем управління, причинами виникнення, функціональною спрямованістю, рівнем директивності, способом доведення, мірою унікальності, методами розробки, властивістю вирішуваних завдань, психологічними особливостями суб'єкта управління).

Отримана класифікація управлінських рішень враховує їхню складність та взаємозв'язок з різними аспектами суспільства, що сприяє глибшому розумінню цього ключового елементу управлінського процесу.

Крім того, проведений аналіз моделей, методів та механізмів та алгоритму вироблення публічно-управлінських рішень дозволяє ідентифікувати оптимальні стратегії та підходи в конкретних ситуаціях, сприяючи ефективному прийняттю управлінських рішень.

Охарактеризовано основні підходи до формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень.

Загалом, розділ створює концептуальний каркас для подальшого емпіричного дослідження та розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесу вироблення публічно-управлінських рішень на різних рівнях адміністративної системи.

## РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### 2.1. Основні інноваційні інструменти та підходи у виробленні публічно-управлінських рішень

У сучасному контексті вироблення публічно-управлінських рішень інноваційні інструменти та підходи відіграють ключову роль, адаптуючи управління до швидкоплинних змін та зростаючих викликів. Ця тенденція виявляється як у публічному управлінні, так і в бізнес-середовищі. Основні інноваційні технології вироблення управлінських рішень в публічному управлінні та бізнесі, до прикладу, охоплюють широкий спектр інструментів та методик, які розширюють можливості управлінців у прийнятті більш ефективних і обґрунтованих рішень.

Нами узагальнено значний досвід українських та зарубіжних науковців саме в контексті дослідження практичних кейсів використання сучасних інноваційних освітніх технологій, що дозволяє нам конкретизувати та уточнити поняття освітніх інноваційних технологій.

Отже, сучасні інноваційні технології, за нашим узагальненням, це - сукупність методів, підходів та інструментів, які застосовуються у процесі навчання, з метою підвищення його ефективності, доступності та адаптивності. Ці технології можуть включати цифрові засоби, такі як інтерактивне програмне забезпечення, онлайн-платформи для навчання, віртуальні та доповнені реальності, а також передові педагогічні стратегії, що стимулюють критичне мислення, креативність та самостійність здобувачів. Освітні інноваційні технології спрямовані на індивідуалізацію та відповідність сучасним викликам, забезпечуючи глибше засвоєння знань і практичних навичок, які необхідні у сучасному світі. В розумінні публічного управління – не лише формування навичок, а формування професійних компетентностей,

Варто зазначити, що професійні компетенції державних службовців є ключовим аспектом ефективного державного управління, оскільки вони безпосередньо впливають на якість та надійність наданих державних послуг. Компетентність державних службовців забезпечує здатність адекватно реагувати на складні соціальні, економічні та екологічні виклики, реалізовувати політики та програми, які відповідають потребам громадян та сприяють сталому розвитку країни. Такі компетенції включають не лише фахові знання та навички, а й здатність до критичного мислення, стратегічного планування, ефективної комунікації та ефективного рівня вироблення публічно-управлінських рішень. Зміцнення професійних компетенцій підвищує довіру до державних інституцій, покращує їхній імідж і сприяє формуванню відкритої та відповідальної державної влади.

Навчання державних службовців інноваційним методикам сьогодні є надзвичайно важливим, оскільки швидкість змін у суспільстві, економіці та технологіях вимагає від публічного сектору більшої гнучкості, адаптивності та здатності до інноваційного мислення. Інноваційні методики навчання допомагають державним службовцям розробляти креативні рішення, ефективно управляти ресурсами, впроваджувати передові практики та використовувати сучасні технології для вирішення складних завдань. Такі методики сприяють формуванню стратегічного бачення, підвищують оперативність реагування на зміни та забезпечують більшу прозорість та відповідальність у діяльності державних органів. Це, у свою чергу, підвищує довіру громадян до держави та сприяє створенню справедливої та ефективною системи управління.

В нашій роботі ми розглянули наступні ключові інноваційні технології, інструменти, підходи, методи саме у контексті формування компетентності вироблення публічно-управлінських рішень державними службовцями.

Одним із головних інноваційних інструментів є використання технологій великих даних (Big Data) та аналітики. У публічному управлінні це включає збір та аналіз великих обсягів даних для прийняття більш обґрунтованих рішень. Наприклад, місто Нью-Йорк використовує систему CompStat для аналізу

злочинності та розподілу поліцейських ресурсів [115]. У бізнесі, компанії як Amazon та Netflix використовують великі дані для персоналізації пропозицій та покращення досвіду користувачів.

Ще одним важливим інноваційним підходом є використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Вони дозволяють автоматизувати процеси прийняття рішень та підвищити їх точність. Наприклад, у Сінгапурі використовують систему штучного інтелекту для прогнозування транспортного потоку та оптимізації громадського транспорту.

Важливим є також застосування інновацій у громадському секторі, як то цифрові платформи для залучення громадян та поліпшення взаємодії з ними. Це включає платформи електронного урядування, які полегшують доступ до публічних послуг та інформації. Наприклад, Естонія є світовим лідером у сфері електронного урядування, пропонуючи громадянам доступ до широкого спектру урядових послуг онлайн.

У бізнесі інновації часто зосереджені на покращенні взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів. Це може включати використання інтерактивних чат-ботів для обслуговування клієнтів або впровадження гнучких методологій управління проектами, як «Agile» та «Scrum», для підвищення ефективності та адаптивності.

Тож, на нашу думку, до сучасних інноваційних технологій вироблення публічно-управлінських рішень належать:

1. Використання великих даних і аналітики: державні органи збирають і аналізують великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, у США Федеральна система управління автомагістралей використовує дані про рух транспорту для оптимізації дорожнього управління.

2. Електронне урядування: цифрові платформи, що забезпечують зручний доступ до урядових послуг та інформації. Естонія є провідним прикладом електронного урядування, де громадяни можуть виконувати більшість урядових операцій онлайн.

3. Штучний інтелект, який набирає все більшої популярності в публічному управлінні, пропонує нові можливості для покращення ефективності та якості державних послуг. Широко використовується для прогнозування соціальних тенденцій та потреб. Наприклад, використання ШІ в охороні здоров'я для прогнозування спалахів захворювань, використання чат-ботів на урядових веб-сайтах для надання швидких відповідей на часті питання тощо.

4. Психологічно-освітні підходи у виробленні управлінських рішень включають застосування психологічних теорій та методик до процесу навчання та розвитку керівників і персоналу. Найпоширенішими підходами, які, на нашу думку, варто враховувати є:

- когнітивний – зосередження на розвитку критичного мислення, розв'язанні проблем та прийнятті рішень. Наприклад, програми тренінгів, які вчать керівників ефективно аналізувати ситуації та робити обґрунтовані рішення;

- емоційний інтелект – розвиток навичок самосвідомості, саморегуляції, соціальної свідомості та управління стосунками. Освітні програми, що зосереджені на розвитку емоційного інтелекту, допомагають керівникам краще розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших;

- навчання через досвід – навчання через безпосередній досвід, як, наприклад, через бізнес-симуляції, відбиває реальні управлінські виклики та сприяє розвитку практичних навичок;

- теорія соціального навчання – застосування принципів моделювання поведінки, наслідування та спостереження за успішними прикладами в управлінні;

- трансформаційне лідерство – навчання лідерів технікам мотивації та натхнення співробітників, щоб досягати вищих рівнів продуктивності та особистісного зростання;

- гештальт-підхід у розвитку організацій – фокус на усвідомленості ситуації, відкритості для досвіду та інтеграції різних аспектів організаційного життя для забезпечення цілісного підходу до управління;

- менторство та коучинг – використання особистісно орієнтованого підходу до розвитку лідерських навичок через наставництво та професійний коучинг [121].

Всі ці інновації сприяють не лише підвищенню ефективності та швидкості прийняття рішень, але й забезпечують більшу прозорість та відповідальність у публічному управлінні. Вони відкривають нові можливості для громадянської участі та сприяють створенню більш відкритого, гнучкого та взаємодіючого управління.

У рамках цієї дисертації, розглянувши широкий спектр інноваційних освітніх технологій вироблення публічно-управлінських рішень, ми вважаємо, що сучасною технологією, яка є складовою освітніх технологій – є коучинг. Сучасний ландшафт управління вимагає не лише застосування передових технологій та методик, але й акцентування уваги на розвитку людського потенціалу. Коучинг, як технологія, відіграє ключову роль у цьому контексті, оскільки він спрямований на підвищення ефективності та розвиток навичок управлінського персоналу. Таким чином, інтеграція коучингу в структуру публічного управління може стати важливим кроком у досягненні більш високого рівня управлінської компетентності та ефективності в цілому.

Коучинг несе в собі важливе навантаження, що виявляється у трансформації відносин між організацією та співробітниками, спрямованої на підвищення ефективності вироблення публічно-управлінських рішень. Своєрідний шлях від поведінки конкретної особистості до формування культури всієї організації, державної структури та зростання результатів у виробленні політичних рішень.

Одним із перших вчених, хто ще чотири десятиліття тому назад, розкрив основний принцип розуміння методу коучингу, був Т. Голві - американський бізнес-тренер. Цей принцип визначений своєрідною формулою «внутрішньої гри»:

Результат = потенціал – втручання

«І внутрішня гра, і коучинг стосуються підвищення результату ( $p$ ) шляхом нарощування потенціалу ( $n$ ) і зменшення втручання ( $e$ )» [154, с. 24].

Відповідно, до виникнення нових форм опису поняття коучингу, ми вбачаємо тісне переплетення цього методу з психологічними аспектами. Насамперед, ми маємо на увазі внутрішні вольові якості людини, як один з найважливіших компонентів структури особистості. Воля, як і особистість загалом, носить інтегративний характер, тобто тісно пов'язана з усіма психічними сферами, накладає відбиток на функціонування інтелекту людини, на її сприймання, емоції, установки, самооцінку та багато іншого.

З психологічної точки зору коучинг – це процес перетворення. В першу чергу перетворення самого себе (або перетворення клієнта, якщо мова йде про коуч-сесію). Важливим аспектом є розуміння коучем, що кожна особистість живе своє власне життя, проходить свій власний шлях. Так, як і на будь-якому шляху є купини, ямки, перешкоди. Є «демони» і «дракони», які перешкоджають і відволікають людину від його покликання, його шляху.

Це можуть бути страхи, які виникають при певних обставинах, почуття провини по відношенню до когось, сором за якийсь вчинок, будь-які деструктивні і негативні емоції. Все те, що наповнює ситуацію важливістю і енергією.

Тобто, коли говоримо про глобальні процеси, ми повинні розуміти, що процесами керують люди, які, в свою чергу, можуть відчувати труднощі, можуть мати певні психологічні особистісні проблеми. Часто на такі проблемні моменти особистості керівні кадри не звертають уваги, не розуміючи в подальшому можливості виникнення глобальних проблем. Тому, першим питанням, яке визначає для себе коуч – визначення психологічного клімату в колективі, визначення психологічних проблемних аспектів представників компанії,

організації, структури тощо. Основним завданням коуча під час всього процесу організації роботи залишається важливим підтримання балансу між «внутрішніми» змінами і «зовнішніми» результатами.

Вчений Т. Голві вперше визначив кордон між «зовнішньою грою» в бізнесі та власною «внутрішньою грою».

Мається на увазі те, що часто клієнти приходять із запитом саме на результати, що є природно в зовнішньому світі. Запит може звучати так: «Я не вмію вести переговори, хочу навчитися умовляти /перемагати/тиснути на опонента». Рідше приходять з усвідомленими запитом: «Я хочу керувати своїм внутрішнім станом під час важливих зустрічей і переговорів».

Відповідно, «внутрішня гра» пов'язана з нашим внутрішнім, ментальним і емоційним підходом до того, що ми робимо. Це наші установки, наші переконання по відношенню до нас самих і до нашої команди, здатність концентруватися, справлятися з помилками та намірами.

Зазначимо, що «коучинг – це вивільнення потенціалу людини для максимального результату. Бути коучем – це не вчити, а допомагати вчитися» [154, с. 25].

Ще Сократ говорив про те, що у кожному з нас закладена природна здатність до пізнання. І втручання із жорсткими інструкціями є неприродною перешкодою. В сучасній психології з більшою силою закарбовується оптимістичний погляд на природу людини у порівнянні з старим біхевіористичним уявленням, яке базується на твердженні, що ми – пусті посудини, які потрібно наповнювати. У нинішній філософії існує прекрасне порівняння сутності природи людини. Ми за своєю природою схожі на жолуді, в кожному закладений потенціал стати величним дубом. Нам необхідні поживні речовини, підтримка та світло. Але можливість стати прекрасним деревом всередині нас уже є [154, с. 25].

Як зазначено вище, Дж. Уїтмор в своїх працях також відмічає, що основоположним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що

практично всі мають набагато більше здібностей, ніж ті, які вони виявляють у своєму повсякденному житті.

Все частіше у вирішенні різноманітних проблемних питань постає багатомодельний ефективний підхід у процесі вироблення публічно-управлінського рішення.

Багатомодельний підхід у процесі вироблення публічно-управлінських рішень передбачає використання декількох теоретичних моделей та інструментів для аналізу, планування та реалізації управлінських рішень у публічному секторі. Цей підхід дозволяє більш гнучко та ефективно реагувати на складні та різноманітні виклики, з якими стикаються органи державного управління. Переваги багатомодельного підходу:

- гнучкість: використання різних моделей дає можливість підібрати найбільш адекватний інструментарій для конкретного випадку чи проблеми;
- широта аналізу: дозволяє розглядати проблему з різних точок зору, забезпечуючи більш глибокий та всебічний аналіз;
- інноваційність: сприяє використанню інноваційних підходів та технологій у процесі ухвалення рішень;
- мінімізація ризиків: поліпшує розуміння потенційних ризиків та наслідків рішень за рахунок різноманітності використовуваних підходів.

Дослідження багатомодельного підходу у процесі вироблення публічно-управлінських рішень несе має наукову важливість. Але, при цьому, жодна з них не дає відповідей на запитання про їх уніфікованість для сучасної системи у процесі вироблення публічно-управлінських рішень. Тому дуже важливо для кожного коуча знайти або створити таку модель, яка б дала змогу йому максимально виконувати поставлені завдання. Для цього важливо визначити основні риси, які об'єднують коучингові моделі [56, с. 76].

У сучасному світі, де технології відіграють вирішальну роль у всіх сферах нашого життя, їх використання в процесі вироблення публічно-управлінських

рішень стає не просто перевагою, а необхідністю. Технології надають можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних, прискорюючи та покращуючи процес прийняття рішень. Однак, перехід від технологічно орієнтованого процесу до вибору конкретних моделей та інструментів управління вимагає глибокого розуміння специфіки задач, які стоять перед управлінцем. Це означає, що використання технологій має бути інтегровано з традиційними та новітніми управлінськими підходами, щоб забезпечити гнучкість, ефективність і відповідальність в процесі ухвалення рішень. Таким чином, технології служать фундаментом для багатомодельного підходу, де різноманітні моделі та інструменти використовуються для досягнення найкращих результатів у вирішенні публічно-управлінських завдань.

Після розгляду значення технологій та моделей у процесі вироблення публічно-управлінських рішень, важливо звернути увагу на такий аспект, як людський фактор. Саме тут на передній план виходять інструменти коучингу, які стають ключовими у розвитку та підвищенні ефективності команди, а також у зміцненні лідерських навичок. Інструменти коучингу допомагають управлінцям не лише краще розуміти своїх співробітників, але й створювати середовище, в якому кожен член команди мотивований до самовдосконалення та досягнення спільних цілей. Це означає, що перехід від використання технологічних інструментів і моделей до коучингу є природним кроком у розвитку сучасних публічно-управлінських систем.

Такі інструменти коучингу загалом можна розділити на дві групи – основні та допоміжні. До основних належать базові моделі, без яких не можна обійтись – це модель спілкування з клієнтом, модель мислення, яка використовується в коучинговій сесії та системність роботи. Допоміжні інструменти – різноманітні типології, які допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, для того щоб вибрати правильний підхід [156, с. 77].

У досягненні результативності роботи коуча залежить і вибір техніки, інструментів, які він використовує.

Основні інструменти коучингу – це засоби, за допомогою яких і досягається мета, позначені в запиті клієнта, команди чи організації. Набір цих інструментів досить великий і різноманітний, відповідно коуч може використовувати їх індивідуально під кожного клієнта чи організацію. Часом інструменти створюються прямо в процесі коучингу під конкретний запит. Всі інструменти коучингу використовуються творчо тоді, коли це необхідно для досягнення мети.

Якщо ми говоримо про сферу вироблення рішень у публічному управлінні, тут доводиться розуміти, що ефективним можуть бути регламентовані процедури застосування інструментів коучингу, з виключенням творчого підходу. Доцільно використовувати інструменти коучингу творчого контексту для підсилення особистої ефективності кожного учасника тренінгової програми.

Дослідження наукових джерел, практичних кейсів відомих практикуючих коучів світу дозволяють нам виділити основні інструменти коучингу, які на нашу думку, можуть бути найефективнішими в сфері публічного управління при виробленні управлінських рішень.

Метод запитань, який є основою коучингового інструменту побудови моделі GROW, яку ми детально розглянули в пункті 3.1. нашого наукового дослідження. До таких інструментів в наукових колах ще відносять: сократівський діалог (використання запитань для спонукання глибокого мислення та саморефлексії); інтерактивні питання (підкреслює активну взаємодію та обмін ідеями під час процесу запитань; самопереосмислення через питання (вказує на те, що запитання спрямовані на саморефлексію та розуміння власних думок та переконань); системні питання (вказує на використання запитань для розгляду системних взаємозв'язків та впливу рішень на різні аспекти); трансформаційні питання (підкреслює можливість запитань впливати на зміну, трансформацію думок, переконань та дійових моделей).

Питання за типологією розрізняють: закриті (можна дати однозначну відповідь або ж відповідь «так» або «ні»); відкриті (не передбачають однозначної відповіді і спрямовані на розгорнуту відповідь); питання-парафраз (спрямовані

на перевірку розуміння клієнта); альтернативні питання (питання, які містять кілька альтернатив відповіді). Відкриті питання дають розширену інформацію, і вважаються більш дієвими саме у пошуку нестандартних шляхів у виробленні публічно-управлінських рішень.

Інструмент запитань сприяє аналізу, рефлексії та формулюванню оптимальних стратегій, активує внутрішні резерви та саморефлексію.

Спектр запитань, які коуч задає клієнту чи команді, умовно можна розділити на блоки:

1. Питання, що стимулюють рефлексію:

Які аспекти ситуації вам вже відомі?

Як ви оцінюєте поточний стан речей?

Які фактори впливають на ваш рішення?

2. Питання для визначення мети:

Яку конкретну мету ви хочете досягти?

Як ви будете знати, що досягли своєї мети?

3. Питання, спрямовані на аналіз опцій:

альтернативи ви розглядаєте?

Які можливі наслідки кожної опції?

4. Питання для ідентифікації ресурсів та обмежень:

Які ресурси доступні для вас?

можливі обмеження ви бачите?

5. Питання, спрямовані на розробку стратегій:

Як ви можете реалізувати свої плани?

Які кроки можна підняти для досягнення поставленої мети?

6. Питання, що сприяють визначенню плану дій:

Як ви плануєте реалізувати свої рішення?

Які перші кроки ви можете зробити в цьому напрямку?

7. Питання, що стимулюють відповідальність та зобов'язання:

Як ви плануєте взяти на себе відповідальність за реалізацію цього плану?

Як я можу підтримати вас в цьому процесі?

Ці питання спрямовані на активну участь управлінця в процесі вироблення рішень, сприяючи глибокому розумінню ситуації та розробці конкретних та реалізованих стратегій. В такому випадку, на думку коуч-дослідника Дж. Уйтмора: «Команда, як і закриті запитання, позбавляє адресата необхідності думати. Задайте відкрите запитання, і людина почне думати самостійно» [154, с. 103 – 111].

Правильно поставлені запитання допомагають міркувати, і як наслідок, скласти правильний план дій. Використовуючи цю техніку коуч повинен задавати неоднозначні короткі питання, а ставити їх таким чином, щоб вони допомагали народжувати відповіді, уточнювали і повністю розкривали ситуацію.

Хоча метод запитань є потужним і ефективним інструментом у коучингу, варто зазначити і можливі недоліки та обмеження. Декілька з них:

1. Неefективність при відсутності довіри. Якщо між коучем і клієнтом, командою відсутня взаємна довіра або відкритість, Метод запитань може бути менш ефективним, оскільки клієнт може відчувати себе некомфортно.

2. Ризик непродуктивного діалогу. Якщо запитання сформульовані невірно або неправильно враховують контекст чи емоційний стан клієнта, може виникнути ризик непродуктивного діалогу.

3. Тривалий часовий ресурс. Глибокий рефлексивний процес за допомогою запитань може займати багато часу, що не завжди практично в умовах обмеженого часу.

4. Не завжди ефективно в стресових ситуаціях. У стресових ситуаціях люди можуть мати обмежений доступ до своїх резервів саморефлексії, що може знизити ефективність методу запитань.

5. Можливість відхилення від конкретних рішень. Використання запитань може призвести до загальних роздумів, але не завжди приводить до конкретних рішень чи дій [154, с. 103 – 111].

Ці аспекти слід враховувати при використанні методу запитань, адаптуючи його до конкретних потреб та контексту коучингової ситуації.

Відповідно, постає питання, яким чином можна коучу визначити результативність застосування інструменту запитань? Ми зазначали, що під час коучингового процесу не має неправильних відповідей чи суджень. Ми розглядаємо ефективність запропонованих варіантів з точки зору доцільності використання, наявності ресурсів тощо.

Пропонуємо приклад можливої Матриці оцінки ефективності використання методу запитань у коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень:

Таблиця 2.

Матриця оцінки ефективності використання методу запитань у коучингу при виробленні публічно-управлінських рішень

Критерії оцінки	Питання для оцінки	Оцінка (від 1 до 5, де 1 - низька, 5 - висока)
Ясність цілей	Наскільки чітко визначені управлінські цілі?	
Розуміння ситуації	Як глибоко клієнт розуміє поточну управлінську ситуацію?	
Ефективність стратегій	Наскільки ефективно використовуються впровадженні стратегії?	
Комунікація в команді	Як покращилася комунікація в управлінській команді?	
Рівень впровадження рішень	Як швидко та ефективно впроваджуються управлінські рішення?	
Стресостійкість рішень	Наскільки рішення виявилися стресостійкими та стійкими в змінюваних умовах?	
Залучення команди	Наскільки клієнт вдається залучити команду до виконання управлінських рішень?	
Самостійність вирішення проблем	Наскільки клієнт навчився самостійно вирішувати управлінські проблеми?	

Ці критерії можна адаптувати під конкретний контекст та цілі організації чи менеджера. Оцінюючи результати, слід також враховувати об'єктивні міри успіху та зворотній зв'язок від команди для повноцінної оцінки ефективності методу запитань у виробленні управлінських рішень [154, с. 139 – 160].

Шкалювання допомагає здійснити оцінку змін. Може стосуватися і емоційного стану особистості та положення його справ. Виведення шкали показників допомагає, перш за все встановити поточні позиції, на яких

знаходиться клієнт при проходженні першої сесії і надалі дає можливість бачити динаміку ситуації, що змінюється. Що, безумовно, допомагає у визначенні та наступному коригуванні поставлених цілей. Ця техніка допомагає розвантажити сприйняття ситуації в довгостроковій перспективі, коли для досягнення поставленої мети необхідно подолати досить великий часовий етап.

Вважаємо за доцільне визначити наступний інноваційний інструмент коучингу - асертивна комунікація. Сьогодні поняття асертивності надзвичайно важливе у всіх сферах життя.

За визначенням психологічного словника, асертивність (від англ. assert – відстоювати власну думку) – «здібність людини впевнено, з гідністю відстоювати свої права, не принижуючи до того ж прав інших. Асертивною називають пряму, щиру поведінку, яка не має на меті завдати шкоди іншим людям. Розроблено різноманітні спеціальні програми соціально-психологічного тренінгу, спрямовані на розвиток і зміцнення асертивності» [84].

Асертивна комунікація відіграє важливу роль у виробленні управлінських рішень, дозволяючи чітко висловлювати свої ідеї, враховувати думки інших та досягати конструктивних рішень в колективі. Це сприяє покращенню співпраці та зменшенню конфліктів в робочому оточенні. Коучинг та асертивна комунікація взаємодіють у контексті розвитку особистості та професійних навичок, допомагаючи особі розвивати впевненість у висловленні своїх думок, встановленні меж та вмінні ефективно взаємодіяти з іншими. Такий підхід сприяє побудові конструктивних відносин та досягненню бажаних результатів у комунікації.

Асертивність також допомагає підвищувати впевненість, що є важливою якістю для лідерів у публічному управлінні, бізнес-середовищі. Використання інструменту асертивної комунікації у виробленні публічно-управлінських рішень передбачає виконання ряду правил.

Правила застосування коучингового інструменту асертивної комунікації у виробленні публічно-управлінських рішень:

1. Ясність і прямота. Чітке висловлювання своїх думок та ідей без двозначностей. Прямота у донесенні свого повідомлення, недопущення можливості його неправильного тлумачення.

2. Активне слухання. Практикування активного слухання задля розуміння точки зору інших. Це сприяє створенню атмосфери співпраці та гарантує, що вся необхідна інформація буде врахована в процесі вироблення рішень.

4. Впевненість і врівноваженість. Асертивне спілкування передбачає впевненість у собі без домінування, що сприяє створенню позитивної та рішучої атмосфери для вироблення рішень.

5. Висловлення потреб та меж, що сприятиме встановленню чітких параметрів для вироблення рішень та створення основу співпраці.

6. Конструктивний зворотний зв'язок. Важливо зосереджуватись на питанні, яке розглядається, а не на критиці окремих осіб, висловлення конкретних пропозицій щодо покращення.

7. Невербальна комунікація. Не менш важливими є невербальні сигнали, такі як мова тіла та вираз обличчя. Задля впевненості у роботі з командою має відбуватись узгодження невербальної комунікації з інформацією, яка подається.

8. Гнучкість і відкритість до різних точок зору та ідей. Гнучкість у розгляді альтернативних точок зору покращує процес вироблення та прийняття рішень і заохочує культуру інновацій.

9. Безконфліктна співпраця. Вирішення розбіжностей швидко та професійно.

10. Позитивне підкріплення. Відзначення досягнень та зусиль команди задля формування позитивного досвіду співпраці, яка, в свою чергу, теж сприяє ефективному виробленню рішень [131, с. 649 – 654].

Умови швидких світових змін та тенденцій вимагають і від сфери публічного управління гнучкості та ефективного тайм-менеджменту при виробленні рішень. Ключовими є швидка адаптація до нових обставин, активний моніторинг та оперативна реакція на зміни у соціально-економічному середовищі. Грамотне використання тайм-менеджменту у цих умовах дозволяє

ефективно реагувати на кризові ситуації та зберігати високий рівень якості управління. Ефективне управління часом дозволяє присвятити достатньо уваги аналізу проблем, збору інформації, взаємодії з зацікавленими сторонами та розробці стратегій. Застосування методів тайм-менеджменту сприяє вчасному реагуванню на виклики та забезпечує якісне управління процесом вироблення рішень у публічному секторі.

Коучинговим інструментом, який є допоміжним в процесі визначення пріоритетів з переліку того, що дійсно важливо, використовуючи потужну візуальну концепцію, є інструмент-методика «Великі/маленькі скелі», яку використовують коучі саме для визначення наступних питань: чи витрачають клієнти час на свої справжні пріоритети (великі камені), чи вони поспішають вирішувати дрібниці повсякденного життя чи неважливі глобальні проблеми (маленькі камінці).

Тайм-менеджмент у виробленні управлінських рішень важливий, оскільки допомагає ефективно розподіляти час та ресурси між різними завданнями. Ось декілька ключових аспектів:

1. Пріоритети: допомагає визначити та встановити пріоритети завдань, забезпечує фокус на ключових аспектах рішення.

2. Оптимізація часу: ефективне використання обмежених ресурсів, дозволяє визначити та уникнути зайвих та неважливих активностей.

3. Аналіз та рефлексія: дає можливість аналізувати попередні рішення та вдосконалювати стратегії, сприяє вдосконаленню власних навичок та підвищенню ефективності.

4. Стресостійкість: допомагає уникнути перевантаження та стресових ситуацій, забезпечує спокійний підхід до важливих рішень.

Узгоджений та свідомий тайм-менеджмент є ключовим елементом успішного вироблення управлінських рішень, особливо в умовах складного та швидкозмінюваного оточення [80].

Вищезазначений інструмент передбачає психологічний експеримент-бесіду, який ґрунтується на заглибленні коучем в ситуацію роздумів щодо

визначення пріоритетів. «Великі - маленькі скелі», «Банка та великі камінці та пісок» можуть бути аналогіями або метафорами, використовуваними у коучингу або навчанні для передачі певних концепцій. Зазвичай, такі метафори слугують для наглядного пояснення принципів управління часом, пріоритетів або стратегічного планування. Це може бути спробою висвітлити важливість раціонального розподілу уваги та ресурсів, визначення основних хронофагів («пожирачів часу»).

Алгоритм даного інструменту наступний: коуч моделює ситуацію. Великі камені, галька, пісок - як з усім цим впоратися? Уявіть, що вам потрібно наповнити банку великими каменями, галькою та піском. Що ви покладете в банку в першу чергу? Що, якби ми сказали вам, що стати більш продуктивним може бути так само просто, як переосмислити порядок, в якому ви виконуете свої пріоритети?

Часто використовуваною метафорою для визначення пріоритетів є приклад спроби вмістити великі камені, гальку і пісок у порожню банку. Якщо ви почнете наповнювати банку, додаючи спочатку пісок, а потім гальку, у вас не залишиться місця для каміння. Великі камені символізують речі, які є найбільш важливими у робочому навантаженні. Камінці представляють все, що має середню важливість. І, нарешті, пісок представляє всі дрібні предмети, які є менш важливими у роботі.

У висновку клієнти чи колектив приходять до усвідомлення: якщо не покласти великі камені в банку спочатку, вони не помістяться туди пізніше. Коли ми заповнюємо свій час дрібницями, які не є важливими, ми залишаємо мало часу для того, щоб подбати про те, що насправді має значення. Інакше кажучи, спочатку потрібно запланувати великі, важливі справи, а потім заповнити прогалини в часі менш важливими і менш терміновими справами.

Цей приклад використовувався незліченну кількість разів, і в дещо інших контекстах за наступними кроками:

Крок 1: Визначте свої «великі камені». Враховуючи вашу роль і ваш досвід, що ви повинні розставити в пріоритетах? Що ваша команда потребує від вас

найбільше? Враховуючи ваші сильні сторони, навички, досвід, можливості та роль, де ваш час приносить найбільшу користь вашій команді та компанії?

Крок 2: Визначте свої «камінці». На що ще вам потрібно витратити час, що є важливим, але не настільки важливим або не настільки необхідним, щоб витратити на це багато часу?

Крок 3: Визначте свій пісок. Часто «пісок»- це речі, які є терміновими, але не важливими. Речі, про які ви відчуваєте, що повинні подбати негайно, але які насправді не такі важливі, як багато інших справ у вашому графіку. Пісок - це, як правило, те, що відволікає вас і забирає вашу здатність зосереджуватися і бути продуктивним.

Крок 4: Подумайте, як можна змінити пріоритети у вашому списку справ. Подумайте, як ви можете змінити пріоритети і впорядкувати свій список справ, щоб краще врахувати, що є найважливішим, а що менш важливим [112].

В рамках тайм-менеджменту на робочому місці ми можемо розглядати пісок як електронну пошту, миттєві повідомлення від членів команди, дзвінки тощо. Галька - це завдання, які мають незначні, але керовані наслідки, якщо ми їх не виконуємо. Велике каміння - це те, що може мати серйозні негативні наслідки, якщо ми їх не виконаємо [112].

Використання інструменту, описано вище, з великим камінням та піском в банку може слугувати метафорою для вироблення публічно-управлінських рішень. Розташування каміння різних розмірів (представляючи завдання чи проблеми) та пісок (позначаючи час та ресурси). Рухаючи їх, шукаючи оптимальний розподіл. Це може допомогти візуалізувати пріоритети та оптимізувати управлінські рішення.

Пошук нових альтернативних можливостей та варіантів у виробленні публічно-управлінських рішень вимагає не лише високого рівня освіченості, володінні інформацією, але і в певній мірі, здатності перелаштувати механізми сприйняття, мислення, або як зазначають психологи, «переміщення картини в нову рамку».

У коучингу такий метод має назву «рефреймінг» - це інструмент, який дозволяє переосмислити ситуацію чи проблему, надаючи їй новий ракурс чи тлумачення. Це може допомогти клієнту побачити позитивні аспекти або знайти конструктивний підхід до вирішення проблеми. Рефреймінг сприяє зміні способу думки та сприйняття ситуації, що може вплинути на відносини, рішення та емоційний стан.

Інструмент рефреймінгу у коучингу як подолання перешкод. Основними аспектами інструментів рефреймінгу є: можливість розширення або звуження рамок, що оточують ситуацію, щоб побачити ситуацію з іншої точки зору, що допоможе побачити різні параметри.

Психологічні аспекти рефреймінгу включають:

1. Позитивний підхід: рефреймінг дозволяє орієнтуватися на позитивні аспекти ситуації чи проблеми, сприяючи покращенню настрою та емоційного стану.

2. Трансформація переконань: цей процес може допомагати змінювати негативні переконання та ставлення до ситуації, сприяючи більш конструктивному підходу.

3. Розширення перспективи: рефреймінг відкриває нові можливості та перспективи, що може допомагати особі бачити ситуацію більш глибоко та ширше.

4. Створення резильєнтності: застосування рефреймінгу може сприяти розвитку резильєнтності, тобто здатності адаптуватися та виходити з труднощів сильнішим.

5. Зниження стресу: перегляд ситуації через призму рефреймінгу може зменшити рівень стресу, оскільки дозволяє зосередитися на конструктивних аспектах.

Ці психологічні аспекти роблять рефреймінг корисним інструментом для самопізнання, розвитку позитивного мислення та управління емоціями [144].

Прикладом використання коучингового інструменту через техніку рефреймінгу у сфері публічного управління можуть бути наступні ситуації.

Проблема 1: низький рівень задоволеності громади роботою місцевої адміністрації.

Рефреймінг: можливість створення відкритого простору для діалогу та співпраці між адміністрацією та громадянами для спільного вирішення проблем.

Проблема 2: недостатній бюджет для соціальних програм.

Рефреймінг: пошук можливостей для залучення громадських та приватних ресурсів для спільного інвестування у соціальні проєкти та забезпечення широкої підтримки.

Проблема: високий рівень злочинності у певному регіоні.

Рефреймінг: можливість розвитку інтегрованих програм, спрямованих на соціальну реабілітацію та розвиток освітніх і культурних ініціатив для зменшення злочинності.

Рефреймінг у публічно-управлінських рішеннях може сприяти переосмисленню викликів як можливостей для інновацій та спільного розвитку.

Сьогодні, коли ми говоримо про управління в широкому розумінні, ми виділяємо принцип керування процесами, які є ключовим елементом сучасного управління, орієнтованого на досягнення ефективності та гнучкості. Оптимізація робочих процесів, їхнє постійне вдосконалення та каузальність (причинно-наслідковий зв'язок) в реакції на зміни стають основою для досягнення стратегічних цілей організації. Лідер, керуючи процесами, важливою мірою сприяє створенню ефективної та високопродуктивної робочої атмосфери. Зосередження уваги лідера на зростання колективу є необхідним аспектом, оскільки задоволені, мотивовані та розвинуті співробітники стають важливим ресурсом для успішної реалізації стратегії. Лідерство, спрямоване на розвиток персоналу, сприяє залученню талановитих фахівців, формуванню ефективних команд та відображенню кращих практик у робочих процесах, що в результаті забезпечує стійкий успіх організації в динамічному середовищі.

Люди відіграють ключову роль в керуванні процесами, і їхні дії та взаємодія мають значний вплив на результативність та ефективність організаційних процесів. Звідси і потреба в розумінні основних психічних

процесів та психологічних характеристик, що допомагає управлінцю аналізувати сильні-слабкі сторони, тип мислення людей, які є учасниками процесу вироблення публічно-управлінських рішень. Саме для визначення таких стилів поведінки сприяє інструмент психології, який сучасні коучі використовують для визначення особистісних типів – інструмент MBTI, або Myers-Briggs Type Indicator.

Основна ідея MBTI полягає в тому, що основні психічні процеси людини можуть бути класифіковані за допомогою чотирьох пар протилежних преференцій:

1. Екстраверсія (E) - Інтроверсія (I): визначає, де людина спрямована - на зовнішній світ (екстраверт) чи власні думки та переживання (інтроверт).

2. Сприйняття (S) - Інтуїція (N): показує, як людина отримує інформацію - через конкретні факти і деталі (сприйняття) чи загальні можливості (інтуїція).

3. Мислення (T) - Відчуття (F): вказує на те, як людина приймає рішення - на основі об'єктивності та аналізу (мислення) чи на основі особистих цінностей та відчуттів (відчуття).

4. Організація (J) - Адаптивність (P): показує, як людина впорядковує своє життя - чи більше спрямована на планування та організацію чи віддає перевагу більш гнучкому та адаптивному стилю (адаптивність).

Цей інструмент застосовується в різних контекстах, включаючи кар'єрне консультування, розвиток особистості чи підсилення командної роботи. Важливо зауважити, що MBTI має критиків і спірні аспекти, і його використання варто розглядати з обачливістю [143].

Нам важливо відмітити, яким чином цей інструмент може бути допоміжним при виробленні публічно-управлінських рішень.

Використання інструменту MBTI у виробленні управлінських рішень може мати кілька корисних аспектів:

1. Розуміння команди: MBTI допомагає управлінцям краще розуміти індивідуальні різниці в представленні інформації, прийнятті рішень та взаємодії в команді. Це може підвищити ефективність комунікації та сприяти співпраці.

2. Покращення ефективності робочих процесів: знання про особистісні типи психологічних процесів може допомогти виробленню управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію робочих процесів. Врахування індивідуальних схильностей може покращити розподіл завдань та підвищити продуктивність.

3. Розвиток лідерства: MBTI може служити інструментом для розвитку лідерських навичок, дозволяючи керівникам визначити свої сильні сторони та області для покращення. Це може бути особливо корисним для особистісного розвитку лідерів у контексті управлінських рішень.

4. Підвищення ефективності команд: розуміння різноманітності ролей у команді дозволяє керівникам більш ефективно управляти та підтримувати членів команди. Це може сприяти створенню сприятливого робочого середовища.

5. Управління конфліктами: MBTI може допомагати вирішувати конфлікти та покращувати взаєморозуміння в команді, враховуючи різниці в особистісних підходах та стилях роботи [143].

Важливо використовувати MBTI як один із інструментів у комплексному підході до управління та прийняття рішень, враховуючи його обмеження і критику, щоб забезпечити збалансований підхід до управління персоналом і роботи команди.

Нами вище запропоновані інноваційні інструменти коучингу, які ефективно використовуються коучами Сполучених Штатів Америки, країн Європи. Сьогодні світові тенденції у публічному управлінні та адмініструванні включають цифрові інновації, зростання участі громадян, підвищення прозорості та сталий розвиток. Акцент на ефективність, гнучкість та використання аналітики для вироблення рішень.

Деякі з найкращих світових компаній, які працюють над підвищенням рівня вироблення та прийняття управлінських рішень, такі, як: IBM, Microsoft, Oracle та SAP. Вони відомі своєю технологічною інноваційністю, в тому числі розробкою рішень для підвищення ефективності роботи та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Наприклад, компанія Google використовує інструменти коучингу, що урізноманітнює підходи до тренування своїх співробітників у виробленні управлінських рішень. Це включає внутрішні освітні програми, менторство, тренінги в області комунікацій та лідерства. Крім того, Google сприяє розвитку креативності та інновацій через внутрішню культуру, яка підтримує самовираження та експерименти.

Від початку першої згадки про коучинг ще в середині XIX століття, від значення слова «coach» (тренер), що стосувалось підсилення спортивних досягнень, - до сучасного підходу розуміння коучингу, як процесу особистісного та професійного розвитку, який набув популярності у другій половині XX століття і проходить процес трансформації та вдосконалення досі. Сьогодні інструменти коучингу постійно покращуються завдяки розвитку технологій, науковим відкриттям і вивченню ефективних методик. Це включає в себе використання інформаційних технологій для онлайн-сесій та платформ для самостійного навчання. Також важливим елементом є врахування індивідуальних потреб клієнта та впровадження різноманітних методик, які орієнтовані на конкретні цілі розвитку.

Окрім описаних нами інструментів коучингу, наукова спільнота виокремила такі популярні інструменти коучингу у світі: GROW модель (Goals, Reality, Options, Will), 360° звіт, SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) та різноманітні психометричні тести, такі як MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) або DISC. Перелічені інструменти широко використовуються у різноманітних сферах освіти, науки, управління, бізнесу. Ми зупинимось на короткій характеристиці даних інструментів, які представлені нижче у таблиці

Таблиця 3.

Інструменти коучингу	Опис	Використання
SMART-цілі	Специфічні, мірні, досяжні, реальністю підтвержені, обумовлені строком	Формулювання конкретних та досяжних цілей

Активне слухання	Активне зосередження на словах та почуттях клієнта	Покращення комунікації, зміцнення взаєморозуміння
Колесо балансу	Представлення життя як колеса з різними аспектами (робота, здоров'я, освіта тощо)	Оцінка балансу та визначення пріоритетів
360 ° звіт	Збирає зворотний зв'язок від різних джерел (підлеглих, колег, керівництва) для оцінки ефективності лідерства	Розвиток лідерських навичок, оцінка професійного зростання
DISC	Класифікує особистість за чотирма аспектами: Dominance (домінування), Influence (вплив), Steadiness (стабільність), Conscientiousness (сумлінність)	Формування ефективних команд, стилі комунікації на роботі [83].

Кожен інструмент має свої унікальні переваги та рекомендації застосування в контексті коучингу та розвитку особистості та команд.

Перший інструмент - SMART є аббревіатурою, що представляє п'ять характеристик для постановки цілей: Specific (конкретна), Measurable (вимірювана), Achievable (досяжна), Relevant (зв'язана) і Time-bound (обмежена в часі). В контексті вироблення публічно-управлінських рішень, використання SMART-цілей може забезпечити чіткість та ефективність.



Рис. 2.1. Інфографіка інструменту SMART

Характеристикою основних елементів інструменту SMART є:

1. Конкретна (Specific): формулювання цілі чітко та специфічно, вказуючи, що саме потрібно досягти в результаті управлінського рішення.
2. Вимірювана (Measurable): визначення критеріїв вимірювання успіху, щоб мати чіткі показники та зрозуміти, наскільки ви вдалося досягти поставленої цілі.
3. Досяжна (Achievable): переконатися, що ціль реалістична та досяжна в рамках ресурсів та можливостей, які доступні для вироблення управлінського рішення.
4. Зв'язана, актуальна (Relevant): пов'язати ціль зі стратегічними цілями та завданнями організації чи проекту, щоб вона була пов'язана із загальною метою та напрямками.
5. Обмежена в часі (Time-bound): встановлення чіткого терміну для досягнення цілі, що допоможе управляти часом та забезпечить конкретний графік дій.

Наприклад, SMART-ціль у виробленні публічно-управлінських рішень може виглядати так: "Зменшити терміни розгляду звернень громадян щодо отримання послуг на 20% протягом наступного року". Ця ціль є конкретною, вимірюваною, досяжною, зв'язаною з метою покращення обслуговування та обмеженою в часі [136].

Інструмент активного слухання в контексті вироблення публічно-управлінських рішень включає уважне та відкрите слухання думок, з метою збору цінної інформації та розуміння потреб та поглядів. Цей підхід передбачає не лише розпізнавання вербальних сигналів, а й врахування невербальних виразів та емоцій. Сприяючи відкритому спілкуванню, виявленню конкретних потреб та вислуховуванню різноманітних голосів громадськості, цей інструмент сприяє створенню більш обґрунтованих та прийнятних для всіх рішень у публічному управлінні. Схематично, структурні елементи інструментів "Активного слухання" наведені на схемі нижче.



Рис. 2.2. Інфографіка складових інструменту «Активного слухання»

Незважаючи на свою важливість, інструмент активного слухання у виробленні публічно-управлінських рішень може мати свої недоліки.

По-перше, існує ризик неповного охоплення всіх голосів громади, оскільки не завжди можливо врахувати всі індивідуальні погляди та потреби. Крім того, активне слухання може бути часово- та ресурсоємним процесом, що ускладнює його впровадження в обмежених умовах часу та бюджету. Також існує ризик неправильного тлумачення або відбору інформації, особливо при великій кількості отримання зворотного зв'язку. Ці недоліки можуть впливати на об'єктивність та повноту збору даних під час вироблення управлінських рішень у сфері публічного управління.

Наступний, запропонований нами до розгляду інструмент коучингу «Колесо балансу» є похідним від інструменту, який використовують коучі в індивідуальних форматах роботи над особистою ефективністю клієнта. Під час індивідуальних зустрічей коучі використовують «Колесо життєвого балансу», який є інструментом, який допомагає оцінити та підтримувати гармонію між різними аспектами життя людини. Це графічне зображення різних сфер, таких як робота, здоров'я, сім'я, освіта, розваги та інші, які складають життя. Ідея полягає

в тому, щоб оцінити, наскільки кожна з цих сфер задоволена чи розвинена. Колесо може бути поділене на сегменти, кожен з яких представляє певний аспект життя. Аналізуючи це колесо, людина може визначити, в яких сферах їй потрібно приділити більше уваги чи ресурсів для досягнення більшого балансу та задоволення в житті. Колесо життєвого балансу є корисним інструментом для самооцінки та планування особистого розвитку [153].

Інструмент «колесо балансу» може бути трансформований у виробленні публічно-управлінських рішень, оскільки сприяє збалансованому врахуванню різноманітних аспектів та інтересів у процесі управління. Його використання дозволяє збалансувати різні сторони, такі як економічні, соціальні, екологічні та етичні фактори, для досягнення оптимально-ефективних рішень. Колесо балансу допомагає уникнути перекосу в одну сторону, та враховувати потреби, думки різних зацікавлених сторін. Цей інструмент сприяє створенню гармонійних та узгоджених стратегій, що враховують комплексний вплив управлінських рішень на різні сфери суспільства та навколишнього середовища. Структура такого елемента заняття представлена нами в додатку 2.

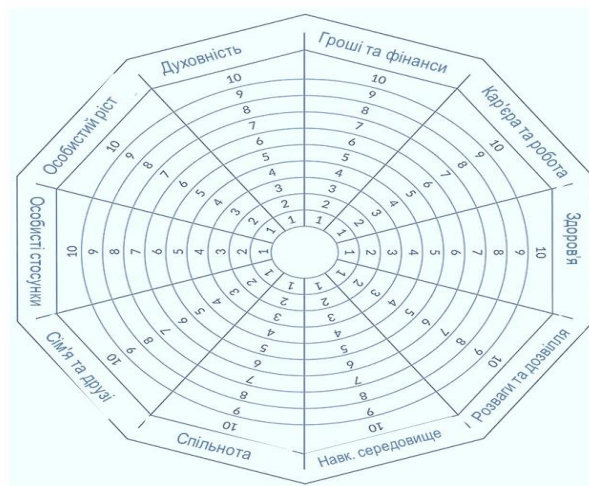


Рис. 2.3. Інфографіка інструменту «Колесо балансу»

Наступний інструмент «360° звіт» або CheckPoint 360° може бути допоміжним в контексті оцінювання роботи керівників чи команд. Цей інструмент передбачає отримання об'єктивного зворотного зв'язку від різних сторін: керівників, підлеглих, колег та інших зацікавлених осіб. Учасники

процесу оцінювання визначають компетентності, сильні та слабкі сторони керівника чи команди. Ця зворотна інформація допомагає удосконалювати лідерські якості, виправляти недоліки та виробляти рішення, що враховують думки та відгуки різних груп учасників. 360-градусний звіт сприяє збалансованому та об'єктивному оцінюванню ефективності та впливу управлінських рішень на різні аспекти організації.

CheckPoint 360° вимірює продуктивність керівника чи колективу за 70 моделями лідерської поведінки, згрупованими у 18 наборів навичок і 8 універсальних управлінських і лідерських компетенцій: комунікація, лідерство, адаптивність, управління завданнями, відносини, виробництво, розвиток інших, особистісний розвиток [152].

Наразі, велика кількість онлайн платформ надає інструментарій проведення детального звіту за заданими параметрами. Програмне забезпечення 360-градусного зворотного зв'язку дозволяє людям відповідати на запитання з варіантами відповідей, або відкриті запитання різними способами, що може надати детальну карту того, як ефективність окремих людей у виконанні різних завдань співвідноситься одна з одною. Це може допомогти визначити сфери для вдосконалення та скерувати кар'єрний ріст людини.

### ОГЛЯД УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ



Це огляд оцінки Я порівняно з середньою оцінкою Всіх Спостерігачів (всіх експертів, окрім Я). Коли S) і маркер Я та Всі (A) віддаляються від центру кола, бали вищі.

Зверніть особливу увагу, де є розрив у 1 бал або більше. Це свідчить про те, що існує суттєва різниця між сприйняттям керівника та іншими спостерігачами щодо того, яким чином демонструється (сприймається) управлінська компетенція.

Загальна сума балів за контрольними точками на меншому горизонтальному графіку представляє середній бал за всіма Компетенціями Б як для керівника (Дарсі Уолкер), так і для всіх спостерігачів. Якщо різниця між цими двома середніми показниками становить 1 бал або більше, це означає, що менеджер сприймає поведінку як суттєво відмінну від інших респондентів. Це свідчить про необхідність більшої самосвідомості в управлінні.

Рис. 2.4. Інфографіка інструменту CheckPoint 360° «Огляд управлінських компетенцій»

За даними Forbes, понад 85% компаній зі списку Fortune 500 використовують процес 360-градусного зворотного зв'язку [156].

Незважаючи на свою популярність, інструмент "360° звіт" має свої недоліки в контексті вироблення публічно-управлінських рішень. По-перше, може виникати проблема непередбачуваності та нерівності в реакціях різних груп учасників, що може спотворити об'єктивність отриманого фідбеку. Крім того, процес 360° звіту може вимагати значних зусиль та ресурсів, які не завжди доступні в обмежених умовах управління. Також може виникати проблема неправильного сприйняття чи використання отриманої інформації, особливо якщо вона не підкріплена конкретним контекстом чи аналізом. Додатково, неправильне використання чи інтерпретація результатів може призвести до конфліктів та зниження рівня довіри в організації. Таким чином, важливо ретельно враховувати обмеження та можливі негативні наслідки при використанні інструменту 360° звіту у процесі публічного управління [156].

Наступний інструмент - DISC є психометричним інструментом, який допомагає розкрити особистісні характеристики та стилі поведінки. Акронім "DISC" вказує на чотири основні характеристики: Dominance (домінування), Influence (вплив), Steadiness (стійкість) та Conscientiousness (сумлінність). У виробленні управлінських рішень, використання DISC може допомагати розуміти стилі роботи команди, визначати сильні та слабкі сторони учасників та яким чином можна підвищувати ефективність комунікації. Розуміння особистісних стилів за допомогою DISC може бути корисним для формування ефективних команд, адаптації керівництва до індивідуальних потреб співробітників та покращення взаєморозуміння між членами команди. Є психометричним інструментом, який допомагає розкрити особистісні характеристики та стилі поведінки [151].

Наступна схема показує розкриває основні складники інструменту DISC та характеристики кожного елемента.



Рис. 2.5. Інфографіка інструменту DISC

У виробленні публічно-управлінських рішень важливо обирати інструменти коучингу, які враховують специфіку сфери управління. Ось деякі кроки для правильного вибору:

1. Розуміння контексту управління. Врахування специфічності вимог та викликів сфери публічного управління. Розуміння контексту допоможе обрати інструменти, які належним чином адаптовані до цієї області.

2. Визначення ключових завдань. Визначення основних завдань та викликів, з якими стикається управлінський процес. Вибір інструментів, які спрямовані на вирішення конкретних питань.

3. Комунікація та консенсус. Вибір інструментів, які підтримують комунікацію та вироблення консенсусу в публічному управлінні, оскільки це часто є ключовим елементом.

4. Співпраця та участь громадян. Якщо акцент зроблено на взаємодії з громадянами, вибір інструментів має бути спрямований на сприяння співпраці та залученню громади до процесу управління.

5. Комплексний підхід. Можливість використання різних інструментів в комбінації для досягнення більш комплексних результатів.

Підбір оптимального інструменту чи комплексу інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень вимагає аналізу конкретних потреб та контексту.

## 2.2. Суть, стандарти, механізми використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень

В нашому дистертаційному дослідженні значна увага приділяється саме інноваційному інструменту коучингу, оскільки ця технологія навчання дозволяє синтезувати можливості сучасних інноваційних освітніх технологій з огляду на специфіку публічного управління загалом та саме з акценту вироблення публічно-управлінських рішень.

Технологія коучингу об'єднує інші освітні технології тим через інтеграцію в собі різноманітних сучасних методик та підходів, створюючи унікальний синтез, який адаптується до індивідуальних потреб здобувачів. По-перше, коучинг залучає елементи саморефлексії та самовдосконалення, які є критичними в модерній освіті. Це дозволяє здобувачам не лише засвоювати нові знання, а й активно рефлексувати над своїми досвідами, що підвищує глибину навчання та сприяє більш стійкому розвитку компетенцій. По-друге, коучинг ефективно використовує цілісний підхід до навчання, охоплюючи не тільки інтелектуальні, але й емоційні, соціальні та фізичні аспекти особистості. Такий підхід включає техніки з позитивної психології, нейро-лінгвістичного програмування (NLP) та міжперсональної комунікації, що робить навчання та підвищення кваліфікації більш глибоким та ефективним.

Третє, коучинг адаптує високотехнологічні рішення, такі як цифрові платформи для віддаленого навчання та інтерактивні інструменти, що дозволяє інтегрувати новітні освітні технології у процес навчання та формування професійних компетентностей. Використання цих технологій робить коучинг доступним і гнучким, що є важливим для задоволення потреб сучасного ритму життя та роботи.

Таким чином, коучинг відрізняється своєю здатністю інтегрувати різноманітні сучасні освітні технології, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку індивідуальних та професійних якостей, що робить його особливо ефективним і актуальним.

Сьогодні, коучинг в широкому розумінні – це сучасна сфера досліджень, яка поєднує знання з менеджменту, психології, соціології, конфліктології. Вимагає високого рівня компетентності як самого коуча, так і підходів до вирішення проблемних ситуацій.

За даними Міжнародної федерації коучингу (International Coach Federation – надалі – ICF) – всесвітньо відомої організації, що займається розвитком професійного коучингу, зараз у світі працює понад 40000 сертифікованих коучів.

Коучинг – звичне явище як у сфері бізнесу, де він активно використовується у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджмент), у роботі з бізнес-консультантами, аудиторами, фахівцями з підбору персоналу, так і в інших сферах людського життя: освіті, спорті, особистому житті тощо [154, с. 8].

Етимологія слова «коучинг» походить від назви невеличкого угорського містечка Коч, яке було розташоване в Європі напівдорозі від Відня до Будапешту. Це місто славилось новим підходом до виготовлення карет, які у XV столітті стали досить популярним засобом пересування у Європі. Така карета отримала назву «кочи зекер», що в перекладі означало «карета з Коч». Відповідно до цього, слово «коуч» отримало назву засобу пересування, зміну положення. Із XV століття значних змін набули новітні засоби пересування, а значення слова зберегло основний зміст - «те, що швидко доставляє до мети та допомагає рухатися на шляху до цієї мети» [154, с. 8].

З розвитком науки, відкриттям нових університетів в Європі, зокрема, в Англії, коучами стали називати викладачів, які готували до екзаменів. Наприкінці XIX – початку XX ст. це слово застосовується у іншій сфері життя – спортивній. Професія, яка допомагає спортсмену добре підготуватися до змагань і використати усі внутрішні ресурси для перемоги у цих змаганнях отримала

назву «коучингу». І лише з 50-х рр. ХХ ст. це поняття почали використовувати для визначення процесу консультування, інструктування та наставництва.

Початок 80-х років ХХ століття характеризується значним економічним розвитком США. Виникає потреба у спеціалістах, на яких покладалася функція прогнозування, визначення перспективних шляхів розвитку бізнес-структур саме через використання людського потенціалу. У 2001 році, завдяки Міжнародній федерації коучингу (ICF), остаточно визначається професія коуч [154, с. 9].

Основоположником коучингу вважається Дж. Уїтмор, який в 1992 році видав книгу "Коучинг високої ефективності". Відтоді розпочинається активне вивчення науковцями основних понять та підходів застосування. Дж. Уїтмор, як минулий спортсмен, виділив схожі підходи у досягненні результатів спортивних та професійних через ідеї Т. Голві, творця теорії «Внутрішньої гри» (Inner Games), про психологічні тренування спортсменів. Т. Голві у своїй книзі пише, що ідея внутрішньої гри спала йому на думку під час роботи тренером із тенісу.

За визначенням американського бізнес-тренера, автора серії книг, які описують авторський метод підвищення особистісної ефективності – Т. Голві – коучинг – це мистецтво, якому потрібно насамперед вчитися на власному досвіді. Особистий досвід спирається на так звану «внутрішню гру» [155, с. 192].

Згідно із формулюванням Т. Голві, супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому – допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей. Мета «внутрішньої гри» – зменшити будь-яке втручання зі сторони, що обмежує повне розкриття потенціалу людини [154, с. 10].

Основним меседжем підходу коучингу стає усвідомлення того, що гравець (учень) вже володіє всіма природними задатками, необхідними для подолання внутрішнього супротиву та досягнення високих результатів своєї діяльності.

Тому, ключовим завданням коуча стає створення оптимальних умов до реалізації потенціалу підопічного.

Пізніше Т. Голві переніс цю методику в бізнес. Вона стала називатися коучингом. Застосування методу внутрішньої гри у бізнесі полягала у пошуку найкращих способів управління змінами. Серед основних завдань – допомогти усім працівникам компанії навчитися вчитися та самостійно приймати рішення; допомогти менеджерам навчитися бути коучами; допомогти керівникам навчитися створювати «організації, які постійно вдосконалюються у процесі навчання власних працівників» [155, с. 193-194].

Тоді питання глобальних та швидкісних змін ще не стояло так гостро, як сьогодні. Компанії дотками (dot.com), чия бізнес-модель цілком ґрунтується на роботі в рамках мережі Інтернет, по суті стали провідниками цих активних змін. Бурхливий розвиток таких компаній розпочався наприкінці 90-х рр. ХХ століття, що спричинило революційний перехід від звичних механізмів вироблення управлінських рішень, на які потрібно витратити забагато часового ресурсу, що в подальшому впливає на ефективність результату та своєчасність прийняття рішень.

Відповідно до цього, виникає потреба у пошуку таких нових напрямів, які будуть впливати на високу ефективність, що розуміється у зниженні перешкод та підвищення потенціалу.

Вищезазначена теорія Т. Голві, характеризує коучинг як методику розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Сьогодні, це поняття розкривається при більш глибокому дослідженні.

«Незважаючи на існування Міжнародної федерації коучингу (ICF), якщо переглянути слово «coach» чи «coaching» на інтернет-сторінці Оксфордського словника, ми практично нічого не дізнаємося про те, чим саме ці люди займаються. Словник пропонує два визначення. Перше – це автобус далекого сполучення, вагон поїзду та спосіб переміщення. Друге визначення говорить про спортивний інструктаж та навчання, приватних чи додаткових уроках. В

коучингу рух – все, а інструктаж та навчання – майже нічого», - говорить Джон Уїтмор [154, с. 24].

Нестандартність визначення терміну коучингу готує нас до того, що і сам метод змушує шукати нестандартні, креативні підходи, які виходять за рамки стандартного сприйняття, при цьому дотримуючись основної мети – підвищення результатів, а головним питанням залишається: як найкраще досягти цієї мети та утримати результат.

Науковці визначають коучинг – як один з напрямів менеджменту, що виділився в окрему сферу, як наука з практичної психології, спортивного тренерства (наставництва), менеджменту, філософії, логіки та життєвого досвіду.

Так, О. Ніжинська визначає поняття «коучинг» – як унікальний підхід, що увібрав у себе найкорисніше з інших систем допомоги людині: з *психотерапії* – запозичені прийняття клієнта таким, який він є, створення безпечного простору для нього, відсутність внесення коучем власного розуміння ситуації, моделей, шаблонів та рецептів, допомога клієнтові в усвідомленні його картини світу, його цінностей; з *тренерства* – стимулювання активних змін; підтримка ініціативи, дії, допомога у створенні внутрішніх і зовнішніх стимулів; виклик, спільна діяльність («давай разом!»).

Усе це робить коучинг абсолютно особливим, надзвичайно продуктивним і дуже привабливим для тих, кому важливо управляти власним життям, повністю реалізуючи свої таланти та здібності [154, с.15].

Варто зазначити, що метод коучингу, через схожість використання технік та методів, схильні плутати з іншими психологічними методами: тренінг, консультування, психотерапія, наставництво / менторство.

Тому, доцільним вважаємо, визначити особливості коучингу (основні характеристики) та відмінності від тренінгу.

Хід тренінгу заздалегідь спланований та продуманий. Визначені шляхи, підходи та методи, які використовуватиме тренер під час роботи. Тренер ділиться своїми знаннями щодо підходів вирішення проблемної ситуації. Тобто,

надає готовий інструмент. Його вказівки чіткі та визначені. Коуч, навпроти, ставить перед собою завдання – сприяти усвідомленню людиною свого внутрішнього потенціалу, ресурсу задля вирішення життєвих та особистісних проблем [154, с. 17].

Таблиця 4

КОУЧИНГ	ТРЕНІНГ
Мета коучингу – навчити вчитися, допомогти людині самостійно освоювати нові знання, уміння та навички	Мета тренінгу – розвинути конкретні навички (знання, уміння)
Коуч використовує помилки як матеріал для подальшого розвитку	Учасники тренінгу бачать свої помилки з іншого боку, і складають план їхнього виправлення
Людина сама вирішує, як буде виконувати дану роботу	У результаті особа оволодіває інструментами та алгоритмами для виконання відповідної роботи
Людина навчається усвідомлено реагувати на різні ситуації	Доведення до автоматизму навичок роботи в певних умовах

Визначаємо відмінності коучингу від консультування.

Консультант передає свої знання та досвід. Надає консультативну допомогу щодо пошуку альтернативних шляхів вирішення конфлікту,

Він допомагає клієнту обрати бажаний для нього результат, найбільш близький шлях його досягнення та знаходження необхідних дій, побачити власні можливості й обрати ту, яка буде найбільш ефективною. Коуч створює таку атмосферу, при якій сам клієнт приходиться до розуміння способу вирішення ситуації [154, с. 17].

Таблиця 5

КОУЧИНГ	КОНСУЛЬТУВАННЯ
До коуча звертається людина, у якої «все добре» і вона взаємодіє з коучем «на рівних» та вважає, що з коучем вона зможе вирішити завдання (проблему) значно швидше та ефективніше	До психолога приходиться людина, у якої «не все добре», вона чекає на допомогу, і не бере на себе відповідальність за ситуацію. Чекає що їй порадять, що і як треба робити

Коуч орієнтується на ту картину світу, яка є у клієнта, і допомагає цю картину усвідомити та скоригувати для отримання необхідного результату	У консультуванні консультант-психолог спирається на ту модель, якій він навчався
Коуч пропонує клієнту знайти рішення самому і взяти на себе відповідальність за його виконання	У консультуванні рішення пропонує консультант, спираючись при цьому на свій багатий власний досвід

Визначаємо відмінності коучингу від психотерапії.

Психотерапія будується на ситуаціях із минулого. Коуч працює з перспективою на майбутнє, формування майбутнього результату [154, с. 18].

Таблиця 6

КОУЧИНГ	ПСИХОТЕРАПІЯ
Коучинг працює в одній площині – площині цілей (ціль, досягнення, результат)	Психотерапія занурюється в глибину переживань людини
Коучинг не працює з травмами і минулим клієнта	Психотерапія працює з минулим людини
Коучинг фіксується на майбутньому	Психотерапевти часто питають про минулі переживання та помилки
Коучинг працює з людьми, які прагнуть чогось досягти	Терапія допомагає звільнитися від обмежень

Визначаємо відмінності коучингу від менторства та наставництва. Процес взаємодії досвідченої людини в певній сфері з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь.

Коуч заохочує людину саму шукати рішення та шляхи досягнення цілей [154, с. 19].

Таблиця 7

КОУЧИНГ	МЕНТОРСТВО
Стосується конкретного завдання, уміння або сфери діяльності	Охоплює широкий діапазон проблем
Відпрацювання нових унікальних рішень. Заохочення пошуку власних рішень	Передача вже існуючих знань та професійних навичок
Коуч передає відповідальність за	Ментор / наставник має більше

вибір напрямку і за контроль виконання самій людині

досвіду і часто займає більш високу позицію по відношенню до підопічного / клієнта

Коуч заохочує людину саму шукати та пробувати різні методи на шляху до досягнення мети

Ментор / наставник скеровує та контролює дії клієнта та показує приклад – як потрібно робити

У процесі зростання рівня інтелектуалізації, виконання високого рівня завдань, які постають перед сучасною політичною елітою у процесі державотворення, виникає потреба пошуку нових форм вдосконалення професійних навичок, компетенцій у будь-яких представницьких органах влади. Перед представниками публічної влади щоденно постає необхідність глибокого аналізу соціально-психологічних факторів управлінської діяльності. До загальних компетенцій стоїть гостра потреба додати індивідуально-психологічні особливості персоналу, усвідомлення та інтерпретація ситуацій, що виникають під час реалізації державно-владних повноважень, володіння навичками конструктивної комунікації, ведення переговорів, врегулювання конфліктних ситуацій, вироблення важливих публічно-управлінських рішень тощо [16, с. 32].

Компетентності необхідно розуміти як наявну здатність із погляду знань, умінь, навичок і установок, які забезпечують реалізацію професійних завдань на високому рівні, відповідність законодавству. Науковці визначають близько 86 професійних компетенцій публічних управлінців. Більшість з них дотримується думки, що саме коучинг є тією технологією управління, яка дозволяє сформувати необхідні компетентності.

Зокрема, В. Гурієвська наголошує на важливості розвитку психологічної компетентності державних управлінців, із використанням цілого комплексу особистісних якостей та вмінь при справлянні управлінського впливу. Такий комплекс спрямований на подолання бар'єрів, стереотипів мислення, що забезпечує якісно новий рівень вироблення управлінських рішень [16, с. 32].

В останнє десятиліття в Україні саме поняття, і навчання коучингу, як професії, набуває все більшої популярності.

В управлінській практиці можливості застосування інструментів коучингу надзвичайно широкі: мотивація працівників, оцінка і атестація; делегування повноважень, виконання завдання; рішення проблем, планування і контроль; питання взаємин, розвиток працівників; створення команди, групова робота.

Коучинг можна проводити до, після і під час виконання робіт. Він може проходити спонтанно, тривати одну хвилину або цілу годину. Таким чином, головний інструмент для керівника, який хоче «включити мізки» своїх співробітників, це ефективні питання [40, с. 4].

«У більшості випадків коучинг застосовується на підприємствах в ролі унікального системного підходу до утворення корпоративної культури, методів розвитку співробітників, створення і реалізації стратегій підприємств. За винятком цього, керівники, які використовують метод коучингу як метод управління персоналом, мають можливість найбільш простіше і ефективніше утримати цінних працівників у своїй організації, тим самим знижуючи плинність кадрів. Коучинг можна застосовувати до всіх співробітників організації, але особливо він є необхідним для таких категорій, як: керівники, успішні співробітники, працівники, яким необхідні нові навички.

Безсумнівно, впровадження коучингу в організаціях повинно починатися з керівників та керівників підрозділів. Коучинг для керівників вищої та середньої ланки проводиться з метою: розвитку управлінських навичок; впровадження коучингу в систему організації діяльності; залучення співробітників в роботу організації; адаптації нових керівників; розвитку системного мислення» [40, с. 5].

Ми вже вказували, що сучасний рівень розвитку держави нерозривно зв'язаний із розвитком освіти, науки, інновацій та має базуватися на інтеграції науки, психології, практики. «Такий підхід до державно-управлінської діяльності потребує розглядати технології коучингу як об'єкт науки державного управління, оскільки це дає змогу вивчати і враховувати соціально-психологічні складові державно-управлінської діяльності та розкриває зміст когнітивної і інноваційної складової державного управління [16, с. 33].

Використання інструментів коучингу в менеджменті, управлінні компаніями-корпораціями виникла більше 30 років тому, коли Дж. Уйтмор назвав компанії ключовим важелем, який запускає рух людської еволюції. Така теорія виникла із даних, що 3 млрд. із 8-мільярдного населення земної кулі працює за трудовим контрактом. За даними опитувань було визначено, що лише 40% свого потенціалу працівники реалізують, виконуючи свої професійні обов'язки. Цей показник висвітлює, наскільки ще можна підвищити ефективність. Через призму законів організації діяльності приватних компаній, які зосереджені на збільшенні відсотку прибутку через навчання та підготовку кадрів, висвітлюється і можливість підвищення рівня компетенцій та компетентностей представників публічної державної служби.

Так виникла ідея можливості застосування інструментів коучингу саме у сфері публічного управління. Оскільки, ключовим ресурсом – є кадровий потенціал. В. Гурієвська наголошує на тому, що «коучинг у сфері управління – це передусім не коригування чи виявлення слабких сторін, а стратегія досягнення успіху і сучасний інструмент роботи з персоналом» [16, с. 34].

До прикладу, М. Ландзберг визначив суть коучингу в такому формулюванні: «Коучинг спрямований підвищити ефективність роботи і вдосконалити професійні навички тих, хто працює з вами. Його невід'ємні складові - надання зворотного зв'язку, мотивація і сила запитання. Менеджер-коуч також повинен мати адекватне уявлення про ступінь готовності свого підлеглого до виконання конкретного завдання, тобто наявності у співробітника бажання і кваліфікації. Основна мета коучингу полягає не в процедурі одностороннього потоку наказів чи інструкцій, а в динамічній взаємодії коуча і підлеглого» [16, с. 34].

Хотілося б навести думку Р. Ділтса (розробника, автора, тренера та консультанта у сфері нейролінгвістичного програмування (НЛП)) стосовно історії виникнення поняття «коучинг», яке він описав в книзі «НЛП-2: покоління Next». За словами Р. Ділтса «коучинг полягає в тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дає змогу людині або групі людей перейти з поточного стану

в якийсь бажаний стан найефективнішим і найкоротшим шляхом. У цій подорожі потрібно визначити та вивільнити основні ресурси, а також виявити та нейтралізувати можливі перешкоди» [48].

В ідеалі інструменти коучингу як стиль менеджменту мають працювати за схемою: «організований простір, взаємодія між керівником та його підлеглим, яка передбачає визнання унікальності кожного співробітника, довіру до його здібностей, сприяння максимальному розкриттю його потенціалу та призводить до нового рівня відповідальності працівника. У літературі можна натрапити на термін «керівництво в стилі коучинг», суть якого полягає у використанні методів коучингу в управлінні персоналу для підвищення особистої ефективності співробітників і досягнення цілей організації» [48].

«Коучинг як інструмент менеджменту — це розвиток і навчання співробітників у процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення. У процесі діяльності організації коучинг можна використовувати для вирішення таких питань: зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи персоналу, формування та мотивація команди для виконання складних завдань, підготовка працівників до кар'єрного зростання, навчання тайм-менеджменту, поліпшення організаційних комунікацій і взаємин у колективі. Також коучинг можна використовувати для проведення співбесіди та вибору кращих кандидатів на посаду, діагностики корпоративного середовища, розробки бачення, місії компанії, вирішення організаційних конфліктів тощо» [48].

Розкрити спектр дії методу коучингу можливо лише на практиці. Такі методи ми розглянемо у практичному розділі нашої наукової роботи.

Все більшого розгалуження набуває використання вищезазначеного методу в галузях управління, оскільки результати застосування коучингу стали очевидними.

Одним із факторів забезпечення ефективності застосування інструментів коучингу, є саме визначення сфери, в якій планується його застосування.

Визначимо основні види коучингу:

1. Життєвий (life-coaching) коучинг спрямований на досягнення особистих цілей та розвиток особистісних навичок. Крім цього, лайф-коучинг – це персоналізований та спільний підхід до допомоги людям у досягненні особистих і професійних цілей. Коучі працюють з клієнтами, щоб визначити їхні прагнення, проблеми та сфери, які потребують вдосконалення, надаючи підтримку та керівництво протягом усього процесу.

Ключові аспекти лайф-коучингу включають:

- постановка цілей: лайф-коучі допомагають клієнтам у роз'ясненні та встановленні конкретних, вимірних, досяжних, актуальних і обмежених у часі (SMART) цілей;
- самопізнання: процес передбачає вивчення особистих цінностей, сильних і слабких сторін і прагнень для підвищення самосвідомості;
- планування дій: тренери допомагають клієнтам розробити дієві плани та стратегії для досягнення їхніх цілей, розбиваючи більші цілі на керовані кроки.
- супровід: тренери забезпечують структуру підтримки та сприяючи розвитку почуття відповідальності;
- мотивація: лайф-коучі надихають і мотивують клієнтів долати перешкоди, залишатися зосередженими та підтримувати ентузіазм на шляху до особистісного зростання;
- ефективне спілкування: тренери використовують методи активного слухання та ефективного спілкування, щоб сприяти довірчим і відкритим стосункам з клієнтами;
- вирішення проблем: клієнти вчаться виявляти та вирішувати проблеми, розвиваючи навички вирішення проблем, які сприяють їх загальній стійкості;
- збереження балансу між роботою та особистим життям: лайф-коучинг часто спрямований на досягнення здорового балансу між особистим і професійним життям для покращення загального благополуччя;

- позитивна психологія. Спираючись на принципи позитивної психології, лайф-коучинг зосереджується на сильних сторонах, позитивному мисленні та вихованні позитивного мислення.
- постійне вдосконалення: лайф-коучинг заохочує мислення постійного вдосконалення, допомагаючи людям розвиватися та адаптуватися до мінливих обставин [154, с. 55 - 102].

2. Професійний коучинг фокусується на розвитку професійної кар'єри, підвищенні ефективності та досягненні кар'єрних цілей. Професійний коучинг — це процес співпраці між коучем та клієнтом, спрямований на підвищення ефективності, розвиток лідерських якостей та досягнення професійних цілей.

Основні характеристики професійного коучингу включають:

- лідерство: розвиток лідерських навичок, управлінської ефективності та прийняття стратегічних рішень;
  - кар'єрний розвиток: помічник у створенні та вдосконаленні кар'єрного плану, росту в обраній сфері;
  - тимбілдінг та співпраця в команді: підтримка в управлінні та підвищенні ефективності роботи команди;
  - сприяння змінам: допомога в адаптації до змін в організації, підвищенні гнучкості та відкритості до нових викликів;
  - розвиток комунікаційних навичок: Удосконалення вміння ефективно спілкуватися з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами;
  - ефективне управління часом: розробка стратегій управління часом для підвищення продуктивності та досягнення балансу в роботі та особистому житті;
  - формування навичок медіації: допомога вирішенню конфліктів та покращенню міжособистісних відносин на робочому місці;
  - підготовка до співбесід та кар'єрного зростання: підтримка в підготовці до співбесід, розвитку навичок самопрезентації та досягненні кар'єрних цілей;

- стрес-менеджмент: розробка стратегій зменшення стресу та підтримка в керуванні емоційними викликами;

- побудова власного бренду: помічник у створенні особистого бренду, позиціюванні та розвитку іміджу в професійному середовищі [154, с. 55 - 102].

3. Бізнес-коучинг - форма професійного співробітництва, спрямована на підвищення ефективності в сфері бізнесу та досягнення стратегічних корпоративних цілей.

Основні характеристики бізнес-коучингу включають:

- стратегічне управління: розвиток стратегій та планів для досягнення бізнес-цілей та покращення результативності;

- лідерство та розвиток керівників: підтримка розвитку лідерських якостей та навичок управління командою;

- підвищення ефективності бізнес-процесів: оптимізація операцій, покращення роботи команди та ефективності бізнес-процесів;

- управління змінами: допомога у впровадженні та керуванні змінами в організації;

- розвиток корпоративної культури: підтримка у створенні та утриманні позитивної корпоративної атмосфери;

- робота з командами для збільшення співпраці, вирішення конфліктів та досягнення спільних цілей;

- підтримка у розвитку та утриманні високопрофесійних кадрів; побудова ефективної комунікації в організації: покращення комунікаційних навичок та взаєморозуміння всередині компанії [154, с. 55 - 102].

5. Спортивний коучинг: допомагає спортсменам у психологічній підготовці, досягненні високих результатів та подоланні труднощів.

6. Коучинг освіти — це процес співпраці між коучем і освітнім спеціалістом для досягнення конкретних освітніх цілей та розвитку професійних навичок. Важливі аспекти цього виду коучингу включають:

- розвиток педагогічних навичок: коучинг допомагає педагогам вдосконалити свою методику навчання, ефективніше взаємодіяти з учнями, студентами, слухачами та створювати стимулююче освітнє середовище;

- самовдосконалення педагогічних працівників: засоби саморефлексії та особистісного росту сприяють підвищенню професійного рівня педагогів та їхньої ефективності;

- впровадження інновацій: коучинг сприяє впровадженню нових технологій та інновацій в освітній процес тощо.

Коучинг освіти допомагає освітянам та освітнім фахівцям здійснити свій потенціал та створити стимулююче, ефективне освітнє середовище.

7. Коучинг здоров'я та благополуччя: сприяє досягненню фізичного та емоційного здоров'я, ментального здоров'я, підтримка у прийнятті здорових звичок. Коучинг ментального здоров'я фокусується на підтримці та розвитку психічного благополуччя особи. Цей вид коучингу спрямований на виявлення та розвиток стратегій боротьби зі стресом, управління емоціями, підвищення самосвідомості та підтримку в розвитку позитивного мислення. Коуч допомагає клієнтові збудувати стійкі відносини з власними емоціями, виявити і працювати над елементами, що сприяють психічному здоров'ю, та розвивати навички для ефективного подолання труднощів і викликів життя [154, с. 55 - 102].

Засновник школи коучингу у Великобританії М. Дауні досить влучно зазначає про мету та ціль коучингу «намір надихнути людей на використання можливостей, які надаються їм щодня, не випускати з уваги навіть випадкові розмови в коридорі чи прохання допомогти з домашнім завданням, а також уміння застосовувати надані природою навички, щоб допомогти іншим змінити їхнє життя. Бо все життя цікаве загалом, а не одна лише робота, може бути і має бути продуктивним, приносити задоволення і радість» [128, с. 20].

8. Коучинг для керівників: надає підтримку керівникам у розвитку лідерських якостей та стратегічному управлінні. Один із стратегічних інструментів для розвитку лідерських якостей та досягнення високих результатів в управлінні. Цей вид коучингу спрямований на розширення впливу керівника,

розвиток стратегічного мислення, управління змінами та ефективне керівництво командою. Коуч допомагає керівникові розкрити свій потенціал, виявити і перебороти виклики в управлінні, а також створити стійке середовище для росту та розвитку як професіонала. Крім того, Ця форма коучингу розроблена, щоб допомогти керівникам орієнтуватися в складних бізнес-середовищах, керувати змінами та максимізувати свій лідерський потенціал [120, с. 2149 - 2158].

9. Коучинг особистої ефективності спрямований на розвиток індивіда як особистості та підвищення його продуктивності у всіх сферах життя. Цей вид коучингу допомагає визначити особисті цілі, розвивати навички управління часом, створювати ефективні стратегії досягнення мети та управління стресом. Коуч допомагає клієнтові виявити й розвинути його сильні сторони, працювати над обмеженнями та створювати баланс між різними аспектами життя. Цей процес сприяє самовдосконаленню, підвищенню самосвідомості та досягненню більш високого рівня особистої задоволеності та успіху.

Коучинг особистої ефективності на сьогодні, поруч із бізнес-коучингом є одним із найактуальніших запитів до спеціалістів. Оскільки від особистої ефективності людини, працівника залежить і відсоток успішності проекту, який втілює професіонал. Проходження коучингу особистої ефективності важливо з кількох причин: дозволяє ясно визначити особисті та професійні цілі, розробити стратегії для їх досягнення та систематично рухатися вперед; допоміжна методика управління часом та стресом, що допомагає підтримувати баланс та зберігати емоційне благополуччя; сприяє розвитку ключових лідерських вмінь, таких як прийняття рішень, комунікація та управління змінами; підсилення самосвідомості та саморегуляції; отримання інструментарію для ефективного вирішення проблем та подолання викликів, збільшуючи рівень впевненості; окреслення власного потенціалу; створення гармонії між різними аспектами свого життя, такими як робота, освіта, сім'я та відпочинок, що актуально для подолання професійного вигорання в тому числі [122, с. 14 – 28].

10. Культурний та міжкультурний коучинг. Дуже важливий, на нашу точку зору, саме через новітній досвід сучасних управлінців, які виробляють публічно-

управлінські рішення в умовах побудови міжнародної співпраці та на етапі підготовки вступу України до ЄС. Міжкультурний коучинг в контексті управління допомагає керівникам виробляти ефективні управлінські рішення в умовах різноманітності культур. Важливі аспекти включають: культурний контекст рішень – коуч допомагає керівникам усвідомити вплив культурних чинників на процеси вироблення рішень, враховуючи різні підходи та перспективи; міжкультурна комунікація – розвиває навички ефективної комунікації в різних культурних середовищах, що сприяє зменшенню непорозумінь та покращенню робочих відносин; розуміння культурних різниць – коуч допомагає визначити та розуміти різниці у визначенні проблем, вирішенні конфліктів та підходах до управління в різних культурах; гнучкість у виробленні рішень – вчить керівників бути гнучкими та адаптивними в прийнятті рішень; підтримка у міжкультурних відносинах – сприяє побудові ефективних відносин з представниками різних культур, сприяючи успішному управлінню та співпраці [123, с. 241-287].

Також варто зазначити і про певні суттєві особливості коучингу, що наближає цю методику до психологічних тренінгів, структура яких більш зрозуміла.

#### Основні характеристики коучингу

1. Клієнтський центризм: фокус коучингу зосереджений на потребах та цілях клієнта. Коуч працює із задачами, які важливі саме для нього, сприяючи самовизначенню та самовдосконаленню.
2. Процесуальний характер: коучинг ґрунтується на визначеному процесі, що включає в себе встановлення цілей, саморефлексію, постановку завдань та план дій.
3. Активний слухач: коуч дбає про активне слухання та ретельне розуміння клієнта, що дозволяє враховувати його унікальність та особисті потреби.
4. Відкриті питання: використання відкритих питань сприяє стимулюванню глибокого рефлексивного мислення та сприяє самовиявленню рішень.

5. Позитивна психологія: коучинг орієнтований на позитивні аспекти та розвиток сильних сторін клієнта, стимулюючи його до досягнення успіхів.
6. Створення довірливих відносин: важливою складовою є створення довірливих відношення між коучем і клієнтом, що дозволяє відкрито ділитися думками та відчуттями.
7. Системний підхід: коучинг розглядає людину та її цілі в контексті її оточення, враховуючи взаємодію різних життєвих аспектів.
8. Етапи розвитку: процес коучингу може включати етапи визначення мети, аналізу ситуації, постановку завдань та планування дій для досягнення цілей.

Ці особливості формують стратегію та підходи коучингу задля створення ефективного середовища для досягнення особистих та професійних цілей клієнта [154, с. 55 - 102].

Задля вибору оптимального варіанту інструментів коучингу, визначення сфери застосування, цільової аудиторії, термінів роботи з клієнтами, способів взаємодії, форми проведення тощо, у своїй роботі ми пропонуємо наступну класифікацію, що враховує різноманітні аспекти та контексти, в яких може застосовуватися коучинг, надаючи структуру для розуміння та вибору конкретного напрямку відповідно до потреб та мети кожного клієнта.

Таблиця 8

## Класифікація видів коучингу

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Основні характеристики
	За сферою застосування	Особистісний/життєвий (life-coaching)	Спрямований на розвиток особистісних якостей, самовдосконалення та досягнення особистих цілей.
		Професійний	Орієнтований на розвиток професійних навичок, кар'єрне зростання, управління кар'єрою та подолання викликів на роботі.
		Бізнес	Надається бізнес-лідерам і підприємцям для вирішення стратегічних завдань, розвитку лідерських навичок та підтримки у важких бізнес-ситуаціях.
		Екзекутивний (для керівників)	Спеціально орієнтований на розвиток лідерських вмінь та управлінських якостей у високих керівницьких посадах.

		Освітній	Допомагає освітянам вдосконалювати методи навчання та розвивати професійні навички.
		Спортивний	Сприяє досягненню спортсменами нових рекордів та результатів.
		Здоров'я та благополуччя	Спрямований на досягнення та підтримку фізичного, емоційного та психічного здоров'я.
		Особистої ефективності	Сприяє розвитку гнучкості, адаптивності та здатності подолати власні обмеження.
		Культурний та міжкультурний	Допомагає індивіду пристосуватися та ефективно взаємодіяти в різних культурних середовищах.
	За кількістю учасників	Індивідуальний	Один коуч працює з одним клієнтом. Орієнтований на особисті цілі та розвиток конкретної особи.
		Груповий	Один чи кілька коучів працюють із групою учасників. Сприяє колективному вирішенню проблем, підтримці командної динаміки та спільному досягненню цілей
		Тренінговий	Велика група учасників співпрацює із коучами, які надають освітні матеріали та підтримку
	За періодичністю проведення	Регулярний (постійний)	Проводиться на регулярній основі, часто за фіксованим графіком, наприклад, щотижня, щомісяця чи інші періоди. Сприяє постійному процесу розвитку та досягненню цілей на протязі тривалого періоду.
		Проектний	Здійснюється в рамках конкретного проекту чи завдання. Може включати інтенсивний коучинг під час ключових етапів проекту
		За запитом	Проводиться в реакції на конкретні події чи потреби клієнта. Може бути надано одноразово або періодично за потребою.
		Довготривалий	Застосовується у випадку реалізації та супроводу довготривалого проекту.
	За характером та метою розвитку	Професійно-діловий	Передбачає розвиток професійних компетентностей та навичок.
		Адміністративно-організаційний	Зосереджений на розвитку адміністративних та організаційних навичок.
		Особистісний	Сфера та характеристики life-coaching
		Соціально-психологічний	Об'єднує соціальні та психологічні аспекти для підтримки клієнтів у розвитку особистості та взаємодії з іншими.
	За формою проведення	Онлайн коучинг	Форма коучингу, яка відбувається через Інтернет, зазвичай за допомогою відео-

			конференцій, чатів або інших засобів комунікації в режимі реального часу.
		Оффлайн (традиційний) коучинг.	Традиційна форма коучингу, яка відбувається особисто, в реальному просторі, без використання Інтернет-технологій
За методологією та підходами	Розвиваючий коучинг	Є напрямком, спрямованим на стимулювання особистісного та професійного росту клієнта. Цей підхід акцентує увагу на визначенні та реалізації потенціалу, розкритті сильних сторін, та подоланні обмежень. Коучі в розвиваючому коучингу працюють над розвитком самосвідомості, допомагають у встановленні конкретних цілей та розробці стратегій досягнення успіху. Цей підхід сприяє створенню глибоких змін, сприяє самовдосконаленню та підвищенню ефективності у всіх сферах життя клієнта.	
	Раціональний (когнітивний) коучинг	Спрямований на взаємодію з психологічними процесами та переконаннями клієнта з метою поліпшення ефективності та досягнення поставлених цілей. Фокусується на розвитку свідомості клієнта стосовно його власних думок, переконань та уявлень, визначає негативні мисленнєві патерни та допомагає їх змінювати на більш конструктивні. Когнітивний коучинг сприяє самопізнанню та підвищенню психологічної гнучкості, допомагаючи клієнтам досягати більш збалансованого та позитивного сприйняття себе та світу навколо.	
	Інтегративний коучинг	Підхід, який поєднує різноманітні методи та техніки з різних шкіл думки та психологічних підходів з метою створення унікальної та індивідуалізованої стратегії для кожного клієнта. Цей метод дозволяє адаптувати підходи до конкретних потреб та контексту клієнта, використовуючи елементи когнітивного, поведінкового, глибинного та розвиваючого коучингу. Інтегративний коучинг спрямований на глибоке розуміння та підтримку клієнта в розвитку як особистісно, так і професійно, використовуючи найефективніші методи з різних підходів для досягнення конкретних результатів.	
	Системний коучинг	Є підходом, що акцентує на вивченні та розумінні взаємодій індивіда в контексті його системи: родини, робочого оточення, чи	

			соціального середовища. Коучі системного коучингу вивчають взаємовідносини та впливи, що формують поведінку клієнта, сприяючи вирішенню конфліктів, оптимізації комунікації та покращенню співпраці всередині системи. Цей підхід дозволяє розглядати клієнта не лише як індивіда, але й як частину більшої соціальної та організаційної структури, сприяючи глибокому та комплексному розвитку особистості.
За ринковим сектором	Коучинг у бізнесі та корпоративний сектор	Є стратегічним інструментом для розвитку лідерів, команд та організацій. Коучі в цій сфері спеціалізуються на вдосконаленні управлінських навичок, вирішенні стратегічних завдань, підвищенні ефективності командної роботи та розвитку культури підприємства. Вони працюють із керівниками на виявленні та досягненні корпоративних цілей, а також з командами для покращення співпраці та досягнення виняткових результатів. Корпоративний коучинг сприяє створенню лідерів, здатних адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, та формує організації, здатні до ефективного розвитку та досягнення високих стандартів успіху.	
	Коучинг у громадському секторі та неприбуткових організаціях	Відіграє важливу роль у розвитку та підтримці місій, спрямованих на соціальні зміни та поліпшення якості життя. Коучі в цій області спеціалізуються на сприянні розвитку лідерів та зміцненні команд, працюючи над стратегічним плануванням, комунікаційними навичками та вирішенням складних проблем. Вони виступають у ролі партнерів для громадських лідерів, допомагаючи їм розкрити свій потенціал, максимізувати вплив та ефективно впроваджувати стратегічні ініціативи. Користуючись методами коучингу, громадські організації можуть піднятися на новий рівень ефективності та забезпечити стійкий вплив на соціальні питання.	
	Коучинг в освіті та науці	є ключовим елементом для стимулювання особистісного та професійного розвитку вчителів, студентів та науковців. Коучі в цій сфері сприяють виробленню освітніх стратегій, підвищенню мотивації та розкриттю творчого потенціалу. Вони працюють над вдосконаленням педагогічних навичок, підтримкою вчителів у вирішенні	

			труднощів та стимулюванню учнів досягати вищих результатів. У сфері науки, коучинг допомагає дослідникам зосередитися на своїх цілях, керувати проектами та подолати труднощі на шляху до наукового успіху. Коучинг в освіті та науці створює відкрите середовище для навчання та дослідження, сприяючи розвитку креативності та інновацій в цих важливих галузях.
		Коучинг в публічному управлінні	Відіграє ключову роль у формуванні ефективних та відповідальних лідерів, які мають вплив на розвиток суспільства. Коучі в цій області спеціалізуються на розвитку лідерських навичок, стратегічному управлінні та прийнятті рішень, що сприяє вдосконаленню роботи урядових органів та публічних служб. Вони допомагають урядовим посадовцям розкривати їхній лідерський потенціал, оптимізувати процеси управління та реалізовувати стратегічні цілі для підвищення якості життя громадян. Коучинг в публічному управлінні сприяє формуванню відкритого та інноваційного уряду, здатного ефективно реагувати на виклики та впроваджувати позитивні зміни в суспільстві.
	За спрямованістю на розвиток	Інтенсивний	Зосереджений на побудові нових знань, вмінь, навичок. Орієнтований на якісний розвиток особистості.
		Екстенсивний	Спрямований на підсилення компетентностей та наявних характеристик [154, с. 55 - 102].

Процес використання інструментів коучингу при виробленні публічно-управлінських рішень подібний до інших сфер застосування, таких як бізнес, освіта чи особистісний розвиток, у багатьох аспектах. У всіх цих галузях, коучинг спрямований на розвиток лідерських якостей, покращення професійних навичок та досягнення поставлених цілей. Схожі аспекти включають фокус на особистості або команді, розвиток стратегічного мислення, виявлення та перетворення обмежуючих переконань, а також підтримку в досягненні конкретних результатів.

Відмінності можуть виникати через особливості публічного сектору, такі як бюрократія, громадський аспект та політична складність. Коучинг в

публічному управлінні часто стикається з потребою адаптації до змін у галузі політики, взаємодії з громадськістю та вирішенням конфліктів у складних організаційних структурах.

Отже, хоча основні принципи коучингу залишаються незмінними, контекст публічного управління може призвести до відмінностей в тому, як ці принципи застосовуються та вирішуються конкретні завдання.

Аналізуючи різні підходи до визначення поняття коучинг в управлінській діяльності ми приходимо до висновку, що коучинг в системі публічного управління – це інструменти, які «базуються на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організованій техніці запитань, що в кінцевому підсумку орієнтовані на перспективу позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. З іншого боку, коучинг - це компетенція менеджменту та стиль лідерства, що допомагає управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію [16, с. 36].

Коучинг - це процес, під час якого коуч допомагає клієнту досягти особистих чи професійних цілей, надаючи підтримку, поради та сприяючи самовизначенню.

Глобальна мета коучингу в публічному управлінні передбачає постійне оновлення навичок управлінської компетентності та успішного керівництва через формування світогляду, прийняття цілісних установок, певну культуру у спілкуванні та взаємодії, мотивацію. Крім того, через такі глобальні аспекти формуються індивідуальні якості управлінця, що виражаються в усвідомленні власних дій та мотивів, делегуванні відповідальності, ефективності використання часового ресурсу, вдосконалення власних професійних навичок та вдосконалення інтелектуального рівня з виходом на високий рівень індивідуальної задоволеності від процесу управлінської діяльності [16, с. 37].

Коучинг у системі органів державної влади – це спеціально організований процес надання допомоги керівникам, колективу (чи групі осіб) у розв'язанні проблем державно-управлінської діяльності, як послуги, що їх надають

незалежні спеціалісти, та як засіб підвищення соціально-психологічної компетентності управлінців [16].

За В. Гурієвською, «найкращими передумовами для застосування коучингу під час управлінського процесу є гнучкість ієрархічних відносин у колективі; організація діяльності, орієнтована на досягнення мети; командні форми роботи тощо. Професійний коучинг - це процес, що допомагає передусім чітко визначити цілі і готувати людину до конкретних функцій і завдань» [16, с. 37].

Отже, коучинг в системі публічного управління спрямований на забезпечення високих стандартів виконання завдань, створення атмосфери, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників, так як проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає набути нових конкурентних переваг.

Вище нами детально надано широку характеристику суті поняття «коучинг», визначено основні передумови виникнення, шляхи формування поняття «коучинг».

Переосмислення ролі технологій, моделей та інструментів коучингу в контексті публічного управління наголошує на значущості персонального розвитку та взаємодії в команді. У цьому аспекті, особливо важливим стає розуміння вимог, які пред'являються до сучасного коуча. Ці вимоги не обмежуються лише професійними знаннями чи навичками; вони також включають глибоке розуміння людської психології, здатність слухати та чути, емпатію та вміння мотивувати. Коуч повинен стати не просто радником, але й партнером, який допомагає розкривати індивідуальний потенціал кожного члена команди, стимулюючи його до самовдосконалення та досягнення особистих та корпоративних цілей. Таким чином, вимоги до коуча виходять далеко за рамки традиційного управління, вимагаючи поєднання глибоких знань із високим рівнем міжособистісних вмінь.

Вимоги до коуча, який може бути залученим в сфері публічного управління:

1. Розуміння публічного сектору. Коуч повинен мати глибоке розуміння (освіту) системи публічного управління, його особливостей та викликів.
2. Стратегічне мислення. Здатність допомагати виробити рішення, яке відповідає стратегічним цілям та вимогам громади, сектору чи сфери публічного управління.
3. Незалежність та неупередженість. Здатність зберігати незалежність та об'єктивність, допомагаючи клієнтові виробляти найкращі рішення.
4. Конфіденційність. Здатність дотримуватися правила нерозголошення інформації, наданої клієнтом та повага до його конфіденційності.
5. Гнучкість та адаптація. Здатність адаптуватися до різних ситуацій та вимог, враховуючи специфіку публічного сектору.
6. Комунікаційні навички. Вміння ефективно спілкуватися, слухати та висловлювати ідеї відкрито та зрозуміло.
7. Знання технік коучингу. Володіння різними методиками та техніками коучингу, що підходять саме для публічного сектору.
8. Системне мислення. Здатність розглядати рішення в контексті системних взаємозв'язків та впливу на громаду, сектор чи державу.
9. Емпатія. Здатність розуміти унікальні потреби клієнтів та контекст вироблення рішень.
10. Підтримка в розвитку лідерських якостей. Коуч повинен вміти розвивати лідерські та управлінські навички у свого клієнта та колективу вцілому [128, с. 137 - 164].

Ці якості роблять коуча ефективним партнером у виробленні публічно-управлінських рішень, сприяючи розвитку лідерських якостей та ефективності діяльності в публічному секторі.

Узагальнюючи суть, стандарти та механізми інструментів коучингу в виробленні публічно-управлінських рішень, та і загалом, слід розуміти специфіку самої коучингової сфери. Коучинг за своєю природою відрізняється

від інших професій. Якщо у підсумку коучингу є високий результат - перемога в грі, досягнення успіху в бізнесі або мети життя, то виграє не коуч, а людина чи команда, яку він тренує. Головним твердженням тут виступає думка науковців, яка базується на важливій аксіомі - коуч не може забити гол або захистити ворота, не може отримати чистий заробіток замість команди чи самостійно забезпечити реалізацію визначеної мети, - він сприяє успіху окремої людини чи команди, допомагає віднайти ресурси, які стануть підсиленням.

Головною метою коучингу та коуча є не поділитись званнями, досвідом, порадами чи навіть життєвою мудрістю, а застосувати такі інструменти та підходи, які будуть мотивувати команду на досягнення поставлених завдань і навіть більше [128, с. 12 – 13].

Коуч-дослідник людських здібностей М. Дауні в своїй роботі досить вдало зазначає головну ідею коучингу як «вічна гонитва за ефектом (зауважте, саме ефектом, а не за ефективністю), реструктуризацією, реінжинірингом та іншими далекосяжними цілями, даремне марно розтринькування людських ресурсів, все це виснажує дух, енергію та творчі задатки людини, збіднюючи і її саму, і організацію, в якій вона працює. Незважаючи на це, якщо ми скористаємося можливостями, які надаються нам зараз, ми побачимо, що перебуваємо на межі усвідомлення того факту, що дати людині свободу на робочому місці та поза ним - виняткова перевага. Коли людина з усім своїм потенціалом - назвемо хоча б розум, творчі здібності, уяву, здатність відчувати та прагматизм – звільнений від гніву, страху та сумнівів, має можливість самовираження, то від неї можна очікувати приголомшливих результатів» [128, с. 18].

### 2.3. Принципи та етика використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень

Коучинг стає все більш популярним ресурсом для розвитку лідерства, управління та максимальної продуктивності в організаціях, компаніях, колективах.

Однак, задля досягнення задекларованих результатів, перед процесом застосування інструментів коучингу стоїть ряд принципів, вимог, стандартів.

Коуч - це професійний фахівець, який використовує коучингові інструменти, методи, техніки та підходи для допомоги іншим особам досягати їхніх особистих чи професійних цілей, розвивати потенціал та вирішувати проблеми. Коуч працює на взаємодію з клієнтом, допомагаючи йому самостійно знаходити відповіді та розробляти стратегії для досягнення поставлених завдань. Основні принципи коучингу включають емпатію, активне слухання, віру в потенціал клієнта та співпрацю на досягнення конкретних результатів. Коуч може працювати в різних галузях, таких як особистісний розвиток, лідерство, бізнес, кар'єра та інші.

Хибною є думка, що психолог, психотерапевт, тренер, консультант - це одне і теж, що коуч. Ми би сказали, що бути психологом – це не значить бути коучем, і не всі коучі можуть мати суміжну професію психолога. Найоптимальніший симбіоз – це освіта коуча, яка накладається на компетентність психолога. Коучинг - це окрема професійна діяльність, яка може використовувати елементи психологічних підходів. Варто ще зазначити, що найкращим варіантом є і знання чи освіта коуча саме в тій сфері, в якій він реалізовує свою практику. Багато коучів мають різні фахові фони, такі як бізнес, освіта, соціальні науки, спорт, публічне управління. Коучинг спрямований на визначення та досягнення цілей клієнта, розвиток його потенціалу та покращення якості життя, а не на лікування психічних або емоційних станів.

За останніми даними сайту найбільшої в світі Міжнародної федерації коучингу International Coaching Federation (ICF), кількість коучів у світі невпинно

зростає. У світі близько 29 696 сертифікованих коучів, з них 231 особа в Україні (станом на червень 2023) [119].

Щоб стати сертифікованим коучем необхідно виконати декілька кроків:

1. Освіта в галузі коучингу, проходження сертифікаційної програми: здобуття базової освіти в галузі коучингу, що може включати в себе проходження коучингових курсів або отримання відповідної освіти в університетах та навчальних центрах. Тобто, успішно закінчити акредитовану освітню програму International Coach Federation (ICF), European Mentoring and Coaching Council (EMCC) та інші.

Результати глобального дослідження обізнаності споживачів у 2022 році показало, що 85% клієнтів коучингу вважають важливим або дуже важливим, щоб їхні коучі мали сертифікат або посвідчення [119].

2. Практика коучингу: набуття практичного досвіду, який може включати в себе власні коучингові сесії, участь у практичних тренінгах або виконання коучингових завдань.

3. Спеціалізована підготовка: здобуття спеціалізованих знань у конкретних галузях або типах коучингу (особистісний, бізнес, спортивний, публічне управління тощо).

4. Супервізія та менторство: участь у супервізійних сесіях та моніторингових програмах, що дозволяють отримати зворотний зв'язок та підтримку від досвідчених коучів.

6. Професійний розвиток: активна участь у подальшому професійному розвитку, заходах та конференціях у сфері коучингу.

7. Отримати членство в ICF - Міжнародній федерації коучингу [158].

Окрім знань, навичок, які є протокольними вимогами сертифікації коучингу, щоб стати компетентним коучем, необхідно володіти спектром інших якостей та психологічних характеристик, які сприяють ефективному проведенню коучингових сесій та досягненню позитивних результатів для клієнта, колективу та організації. До ключових якостей коуча входять:

1. Емпатія: здатність сприймати та розуміти емоції клієнта, встановлюючи з ним емоційний контакт.
2. Активне слухання: вміння слухати уважно та цілеспрямовано, сприяючи розумінню глибини клієнтського досвіду.
3. Комунікативність: здатність ефективно спілкуватися, ставити питання та виражати ідеї чітко та конструктивно.
4. Етичність: дотримання високих етичних стандартів, включаючи конфіденційність та повагу до клієнта.
5. Ставлення до клієнта з повагою та неупереджено: уникання суджень та виявлення поваги до клієнта, його думок та життєвого досвіду.
6. Питання: вміння ставити ефективні запитання, що сприяють рефлексії та розвитку клієнта.
7. Віра в потенціал: визнання та віра в здатність клієнта щодо досягнення поставлених цілей.
8. Гнучкість та адаптація: здатність адаптувати свій підхід, стиль тренінгової роботи до різних клієнтів та ситуацій.
9. Спроможність створювати довірливе середовище: здатність встановлювати довірливі відносини та створювати безпечний простір для відкритого спілкування.
10. Стратегічне мислення: здатність використовувати стратегії для досягнення конкретних цілей.

Ці якості разом із спеціальною підготовкою та практикою допомагають коучу успішно взаємодіяти з клієнтами та сприяти їхньому особистісному та професійному розвитку [90].

Кожна людина може назвати себе тренером. Але атестовані тренери ICF – це професіонали, які відповідають суворим вимогам щодо освіти та досвіду, а також продемонструвати глибоке розуміння тренерських компетенцій, які встановлюють стандарт у професії. Крім того, вони дотримуються суворих етичних принципів у рамках місії ICF щодо захисту та обслуговування споживачів коучингу [119].

Будь-яка діяльність в коучинговому полі регламентується Етичним кодексом коуча (Кодекс етики ICF), який визначає стандарти та принципи, які зобов'язані дотримуватися коучі в процесі своєї роботи з клієнтами. Кодекс також описує основні цінності ICF, етичні принципи та стандарти поведінки для всіх спеціалістів галузі.

Етичні кодекси – це правила та принципи, яких група людей, наприклад професійна спільнота, повинна дотримуватися. Що запобігає заподіяння шкоди один одному та заохочує такі важливі риси, як повага та співчуття. Жоден закон не передбачає, що тренери повинні дотримуватись високих стандартів етики до клієнтів, але спільнота дотримується цього стандарту. Тренери проводять конфіденційні розмови з клієнтами, сприяючи удосконаленню різних аспектів їхнього життя, таких як здоров'я чи самооцінка. Суворе дотримання етичних стандартів у цій галузі є найважливішою практикою, оскільки неслухання може призвести до негативних наслідків для клієнтів та порушити відносини між тренером і клієнтом, призвести до виключення зі спільноти.

Продуктивні тренінги базуються на безпечній розмові, а успішні практики зосереджуються на професіоналізмі.

Етика використання інструментів коучингу передбачає наступні аспекти:

- конфіденційність: тренери зміцнюють довіру з клієнтами, дотримуючись конфіденційності. Вони повинні безпечно зберігати особисту інформацію та проводити закриті сесії, де клієнти можуть говорити вільно. Конфіденційність — це не просто аспект етичної поведінки — вона полегшує процес навчання. Коли клієнти почуваються в безпеці, можуть відкрито говорити про незахищеність і обмежувальні переконання, що дає можливість досягти більших успіхів у досягненні цілей. Конфіденційність полягає не лише у збереженні таємниць, а й у побудові та збереженні довіри. Коли клієнти знають, що їхня інформація в безпеці, вони з більшою ймовірністю відкриваються та повною мірою залучаються до процесу навчання.

Елементи конфіденційності включають:

- інформація про клієнта (все, що стосується особистого та професійного життя клієнта, залишається конфіденційним);
- записи та нотатки (усі записи та нотатки, які робить коуч під час сесій, також підлягають конфіденційності);
- контакт із третіми особами (коуч не розголошує інформацію про клієнта навіть іншим членам свого професійного колективу без письмової згоди клієнта);
- забезпечення безпеки інформації (коуч повинен вживати заходів для того, щоб забезпечити конфіденційність інформації, також уникнення ризиків розповсюдження цієї інформації).

Конфіденційність є важливим елементом довіри в коучинговому полі, сприяє відкритому та чесному спілкуванню між коучем і клієнтом, що підкріплено законодавством України, а саме: «Про захист персональних даних» [85].

- зобов'язання: тренери повинні ставитися до своєї професії з великою відповідальністю. Важливо отримувати належну освіту, приходити на роботу готовими, укладати та дотримуватися офіційних угод з клієнтами і завжди враховувати найкращі інтереси клієнтів у всіх етапах процесу прийняття рішень. Зокрема, оскільки клієнти звертаються за порадою до коучів, то і коуч несе відповідальність за підтримку їхнього розвитку;
- інтегритет (відповідність, що постійно зберігається між особистою системою цінностей і вчинками): тренерам слід чесно представляти свої навички, сертифікати та обсяг послуг. Використання оманливих методів у маркетингу та розрахунках для отримання прибутку є неприпустимим. Зокрема, важливо встановлювати чіткі межі, що сприяють професійним відносинам у коучингу та гарантують, що клієнт розуміє реальні очікування від надання послуг. Слід уникати створення нереалістичних уявлень. Зобов'язання не сприяти невдачам і розчаруванням є також невід'ємною частиною збереження чесності;

- толерантність: коучі не повинні мати упереджень і повинні надавати однакову якість послуг усім клієнтам, незалежно від походження, статі, раси та здібностей. Кожен заслуговує на справедливу турботу та підтримку від свого тренера, і дискримінації немає місця в індустрії коучингу;
- справедливість: коучам часто доводиться працювати з різноманітними поглядами та цінностями клієнтів, і важливо зберігати толерантне ставлення. Навіть у випадку, якщо коуч має інше особисте бачення, важливо утримуватися від намагань нав'язати свою точку зору клієнту, що допомагає уникнути напруженості та підтримує довіру у відносинах між клієнтом і коучем;
- забезпечення благополуччя: клієнти звертаються до послуг коуча з метою поліпшення свого життя, і тренер повинен фокусуватися на підтримці їхніх цілей. Оскільки багато клієнтів можуть перебувати у вразливому стані, важливо сприяти їхньому зціленню, уникати завдання шкоди. Це також включає в себе розпізнавання ознак погіршення психічного здоров'я або самозавдання шкоди та, за необхідності, надання відповідного напрямку;

гуманність: етичні норми ґрунтуються на ключових принципах людяності, таких як доброта і співчуття. У професійних відносинах між тренером і клієнтом можуть існувати визначені межі, проте це не вказує на необхідність ведення себе механічно. Варто проявляти емпатію, діючи обдуманно, і взаємодіючи з клієнтами виваженими жестами та доречною мовою тіла;

- кордони: чітке визначення кордонів між професійним та особистим, а також уникання конфлікту інтересів. Коуч повинен утримуватися від надання особистих порад або втручання у рішення клієнта, замість цього сприяти його власному процесу розвитку та самоосвіті. Важливо пам'ятати, що коуч не повинен перетворювати сесію на власний терапевтичний процес і утримуватися від особистого тиску;

- доцільність: однією з ключових рис коучингу є його зорієнтованість на досягнення цілей клієнта. Коуч виступає як партнер, що сприяє розвитку та

самопізнанню, зосереджуючи увагу на конкретних цілях, які визначає сам клієнт [142].

Цей підхід базується на переконанні, що клієнт володіє внутрішніми ресурсами та можливостями для досягнення своїх запитів. Коучинг стимулює рефлексію, допомагає уточнити цілі та розробити стратегії для їхнього досягнення. Процес коучингу акцентує увагу на позитивних змінах, підвищенні самосвідомості та відповідальності за власні дії. Зорієнтованість на цілі визначає коучинг як ефективний інструмент для досягнення успіху, розвитку потенціалу та змін в особистому та професійному житті клієнта;

- професійна компетентність є невід'ємним елементом для успішності надання послуг у сфері коучингу. Ця компетентність включає в себе ряд ключових аспектів:

- знання та навички (коуч повинен мати глибоке розуміння технік коучингу, психологічних принципів, а також володіти ефективними комунікаційними навичками);

- спеціальна підготовка (завершення відповідних освітніх програм та сертифікаційних курсів у сфері коучингу, що дозволяє набути необхідні знання та визнання відповідних організацій) Зазначені компоненти можуть бути загальними орієнтирами, а більш конкретні, додаткові норми можуть визначатися організацією, яка надає сертифікацію коучам. Це допомагає забезпечити стандарти високої професійної поведінки у галузі коучингу [128, с. 259 – 276].

У світовій коучинговій спільноті визначено кілька Етичних кодексів, які визначають основні вимоги до тренера-коуча:

1. ICF: Етичний кодекс Міжнародної федерації коучингу висвітлює основні цінності організації: професіоналізм, співробітництво, людяність і справедливість (нами зазначений вище).
2. EMCC: Європейська рада з наставництва та коучингу пропонує етичний кодекс, який охоплює професійну поведінку та досконалість у коучинговій практиці.

3. IAC: Посібник з етики Міжнародної асоціації коучингу охоплює все: від прямого ціноутворення до безпеки клієнтів.
4. AFC: Глобальний етичний кодекс Асоціації коучингу зосереджується на досконалості, підзвітності та професійній поведінці [142].

Етика та ефективність коучингу глибоко переплітаються. Дотримання коучем-тренером етичних норм не просто захищає клієнта; це підвищує загальну якість і позитивний вплив процесу коучингу. Це гарантує, що професія тренера-коуча залишається поважною, цінною та впливовою у процесі формування лідерів сьогодні та завтра.

Загалом, різноманіття підходів у коучингу дозволяє забезпечити персоналізований, адаптивний та ефективний підхід до розвитку та підтримки клієнтів.

Підсумовуючи вищеописані характеристики та вимоги до коуча-професіонала, виділимо головні аспекти в роботі коуча, які полягають в його здатності створювати відкрите, взаємопідтримуюче середовище для клієнта. Крім того, професіоналізм коуча проявляється в його здатності дотримуватися етичних стандартів, забезпечувати конфіденційність. Важливим аспектом є також постійне самовдосконалення, навчання та адаптація до різних потреб клієнтів. Глибоке розуміння психологічних та організаційних принципів, а також здатність допомагати клієнтові усвідомлювати та досягати своїх цілей, роблять коуча справжнім фахівцем своєї справи.

Професія коучингу не є регульованою ліцензованою професією. У різних країнах можуть існувати різні асоціації та організації, які встановлюють стандарти та надають сертифікації для коучів. Багато коучів приєднуються до таких організацій, щоб підтримувати свій професійний розвиток. Наразі немає загального міжнародного плану ліцензування професії коуча. Зазвичай, це питання регулюється на рівні окремих країн або регіонів. Зміни в цьому питанні можуть залежати від розвитку самої галузі, попиту на ринку та ступеня визнання коучингу як професії.

Надати оцінку якості роботи коуча можуть наступні сторони:

1. Клієнт: найважливішим критерієм є думка самого клієнта. Чи досяг він своїх поставлених цілей? Чи задоволений результатами коучингового процесу?

2. Роботодавець: якщо коуч працює з клієнтом на професійному рівні, роботодавець може оцінювати покращення в роботі та досягнення професійних цілей.

3. Співробітники чи колеги: якщо коучинг спрямований на покращення міжособистісних відносин чи робочого оточення, отримання відгуків від співробітників або колег може бути корисним.

4. Експерти та професійні організації: Якщо коуч має сертифікацію від визнаної професійної організації, експерти цієї галузі можуть також висловлювати свої оцінки.

Іншими словами, оцінка може бути багатоплановою, і різні зацікавлені сторони можуть допомагати визначити ефективність коучингового процесу.

Індикатори результативності роботи коуча визначаються через різноманітні аспекти, які включають досягнення клієнтом поставлених цілей, позитивні зміни в його поведінці та рішеннях, покращення міжособистісних відносин або професійного розвитку, а також виявлення нових стратегій і підходів до різних ситуацій. Важливим індикатором є також рівень задоволеності клієнта результатами коучингу та його готовність застосовувати отримані уроки у практиці. Ефективний коуч також може демонструвати високий рівень емпатії, довіри та професійної етики у взаємодії з клієнтом. Оцінка цих індикаторів допомагає не лише визначити успішність коучингового процесу, але й визначити можливі шляхи подальшого розвитку та удосконалення роботи коуча.

Недотримання етичних стандартів у сфері коучингу може мати серйозні наслідки для коуча та його професійної репутації. Перш за все, це може призвести до втрати довіри з боку клієнтів, оскільки етичне недбання може порушити основні принципи конфіденційності та поваги. Репутаційні проблеми можуть вплинути на можливість отримання нових клієнтів та збереження існуючих. Крім того, в деяких випадках недотримання етики може призвести до

виключення з професійних асоціацій або втрати сертифікації, що підштовхує коуча до втрати підтримки та визнання від співробітників та колег у галузі. Юридичні наслідки також можуть виникнути внаслідок порушення законів чи правил, зокрема в області дотримання конфіденційності та конфлікту інтересів. Таким чином, етичні проблеми в сфері коучингу варто серйозно розглядати, оскільки вони можуть вплинути на всі аспекти професійної діяльності та довгостроковий успіх у цій області.

Таким чином, наразі саме коучі несуть відповідальність за дотримання принципів етики, за заохочення та сприяння саморозвитку клієнта в межах власної мережі взаємовідносин. Процес, коли коуч сам несе відповідальність за свою діяльність, можемо назвати «саморегулюванням» або «самоуправлінням». Це включає в себе здатність коуча свідомо контролювати і оцінювати свої дії, взаємодію з клієнтом та власний професійний розвиток. Саморегулювання є важливою частиною професійної практики коуча, де відповідальність та свідомість грають ключову роль в досягненні успіху в коучинговому процесі [113].

Варто зазначити, що задля досягнення саме позитивного результату, утримання його, коучинг має будуватися і на фундаментальних принципах.

До основних принципів коучингу відносимо: а раніше цього не було?

1. Принцип усвідомленості і відповідальності визначає есенцію коучингу, спрямовану на розширення усвідомлення реальності під час аналізу завдань. Клієнт самостійно збирає та аналізує всю необхідну інформацію для вирішення завдань, отримуючи підтримку від коуча. У цьому процесі використовуються спеціальні техніки, зокрема, опитувальна методика коучингу.

Принцип усвідомленості та відповідальності в контексті вироблення публічно-управлінських рішень передбачає активну участь та осмислення усіх факторів, що впливають на вироблення рішень. Усвідомленість включає в себе аналіз інформації, розуміння контексту та врахування можливих наслідків. Відповідальність полягає в прийнятті на себе наслідків своїх дій та зобов'язанні

діяти в інтересах громадян та спільності. Цей принцип сприяє транспарентності, справедливості та етичному лідерству у сфері публічного управління.

2. Принцип відсутності впливу експертної позиції полягає в тому, що коуч ніколи не виступає як експерт відносно клієнта, утримуючись від висловлення власних думок, порад або готових рішень. Коуч не передає свій досвід учневі, що робить цей принцип складним, але водночас визначальним у підготовці коуч-консультантів. Цей принцип є основною відмінністю коучингу від інших форм консультування чи психотерапії. Клієнт завжди самостійно виробляє рішення щодо наступного кроку у досягненні своєї мети та несе відповідальність за його успішний результат.

Принцип відсутності впливу експертної оцінки у виробленні публічно-управлінських рішень покликаний запобігати односторонньому або виключному врахуванню думки або досвіду експертів. Замість цього, вирішення питань ґрунтується на включенні різноманітних поглядів та залученні учасників, що мають різноманітний багаж знань і досвіду. Це сприяє більш широкому розгляду проблем та формуванню більш об'єктивних та взаємозв'язаних стратегій управління в сфері публічного сектору.

3. Принцип поетапного розвитку визначає, що кожен крок клієнта у досягненні мети повинен знаходитися в «зоні найближчого розвитку». Для просування проходження кожного наступного кроку потрібно трохи піднятися над собою колишнім та піднятися на новий рівень, або робити кроки, які вимагають певних зусиль та визначають його розвиток. Коуч повинен володіти достатньою мудрістю, щоб допомагати клієнту встановлювати амбіційні та надихаючі цілі, при цьому гарантуючи, що кроки у їх досягненні будуть значущими, але реалістичними на даному етапі розвитку.

Принцип поетапного розвитку у виробленні публічно-управлінських рішень передбачає систематичний та послідовний підхід до розробки та впровадження стратегій. Цей принцип включає в себе поетапний аналіз проблем, визначення мети та завдань, розробку планів дій та контроль за їх виконанням. Поступовий розвиток дозволяє ефективно реагувати на зміни, враховувати

різноманітні точки зору та максимізувати досягнення поставлених цілей в контексті публічного управління.

4. Принцип ієрархічності розвитку. Особистість розвивається поетапно у три рівні: егоцентричний, групоцентричний, загальнолюдський. Працюючи з клієнтом, коуч уважно вивчає смислове наповнення особистості, допомагає усвідомити головні цілі. Проте неможливо уявити собі ефективну роботу, якщо рівень розвитку коуча нижчий, ніж рівень розвитку клієнта. [87, с.181].

В контексті вироблення публічно-управлінських рішень, принцип ієрархічності розвитку вказує на систематичний та організований підхід до управлінського процесу. Цей принцип передбачає визначення чіткої ієрархії цілей та завдань, розподіл обов'язків та визначення послідовності етапів вироблення рішень. Ієрархічний підхід дозволяє ефективно керувати процесом, розподіляти відповідальність та забезпечувати координований розвиток стратегій управління в сфері публічного сектору.

5. Принцип моніторингу у коучингу визначає, що основна увага спрямована на конкретну мету в майбутньому клієнта та кроки, необхідні для її досягнення у сучасному часі, або на уроки з минулого, які можуть сприяти ефективному руху в напрямку цієї мети в даний момент. Сесії коучингу передбачають чітку постановку мети у контракті між коучем і клієнтом. Під час консультування коуч зосереджується на цій меті, перевіряє її важливість і актуальність, утримуючи клієнта від відволікань на інші аспекти. Принцип єдності та взаємозв'язку визнає, що людина є комплексним суб'єктом, і позитивні результати в одній сфері можуть впливати на інші. В процесі коучингу тренер завжди враховує взаємозв'язок між конкретною метою та іншими аспектами життя клієнта.

Принцип моніторингу у виробленні публічно-управлінських рішень визначає необхідність систематичного та постійного відстеження результатів впровадження стратегій та програм. Це включає в себе збір та аналіз інформації щодо виконання поставлених завдань, оцінку ефективності заходів та корекцію

стратегій у відповідності до отриманих даних. Моніторинг сприяє адаптації управлінських рішень до змін в середовищі та ефективному досягненню поставлених цілей у сфері публічного управління.

6. Принцип рівності базується на взаємодії та співпраці між коучем і клієнтом, спрямовуючи на установлення партнерських зв'язків. Такий же підхід застосовується у форматі взаємодії керівник-підлеглий у коуч-менеджменті. Коучинг не спрямований на навчання клієнта чи "направлення його на правильний шлях", а партнерство створює сприятливий ґрунт для спільної роботи. Такий підхід, що базується на рівності між особами, сприяє підвищенню рівня культури та продуктивності взаємодії.

Принцип рівності у виробленні публічно-управлінських рішень підкреслює важливість створення рівних можливостей та врахування різноманітних потреб та поглядів громадян. Цей принцип вимагає, щоб усі індивіди та групи мали однаковий доступ до рішень і ресурсів, а в управлінських процесах враховувалися різноманітні перспективи. Рівні можливості та справедливий розподіл ресурсів сприяють побудові справедливого та ефективного публічного управління.

7. Принцип опору змінам вказує на те, що в кожного виникають значні труднощі при намаганні внести нововведення в своє життя чи змінити себе. Нове завжди асоціюється з невідомістю, що підсвідомо викликає обурення та небезпеку для оточення. За допомогою коуча клієнт розробляє поетапний план для формування нової стратегії та тактики, що допомагає подолати супротив.

Принцип опору змінам у виробленні публічно-управлінських рішень відзначає труднощі, які можуть виникнути в процесі впровадження нововведень або змін у публічному секторі. Цей принцип визнає, що співробітники та інші учасники можуть виявляти опір чи сумніви щодо необхідності чи ефективності запропонованих змін. Управління цим опором вимагає уважного вивчення та врахування думок та становищ всіх зацікавлених сторін, а також розробки стратегій залучення та переконання учасників у позитивних аспектах та перевагах запропонованих змін.

8. Принцип віри в можливість людини є основоположним у коучингу, згідно з Дж. Уїтмором. Цей принцип утверджує, що у всіх людей є значно більше внутрішніх можливостей, ніж те, що вони виявляють у своєму щоденному житті. Коуч вірить, що всередині кожної особи знаходяться відповіді на всі її важливі питання. Ця віра з боку керівника в підлеглих може значно підняти їхню мотивацію, оскільки співробітники будуть прагнути виправдати цю довіру.

9. Принцип відсутності готових відповідей у коучингу полягає в тому, що коуч не пропонує учневі готові рішення, а стимулює активність клієнта. Це обумовлено тим, що «знати дорогу і пройти її» - це дві різні речі. Коли клієнт самостійно обирає та виробляє рішення, він також бере на себе відповідальність за його реалізацію [87, с.181].

Принцип віри в можливість людини у виробленні публічно-управлінських рішень акцентує на переконанні в тому, що кожна особа має значний внутрішній потенціал та можливості, які перевершують її зовнішній вияв. Цей принцип сприяє підвищенню мотивації та розвитку індивіда, враховуючи його унікальні здібності та можливості у рамках управлінських рішень у сфері публічного управління. Віра в потенціал людини може служити основою для розвитку та вдосконалення стратегій, спрямованих на досягнення спільних цілей та покращення результативності управлінських рішень.

Принципи коучингу полягають у визначенні кордонів, цілей і стилів коучингу, щоб допомогти суб'єкту виконати його/її бажання та досягнути їхніх вимог та запитів.

## Висновок до II розділу

Окреслено сучасні інноваційні підходи вироблення публічно-управлінських рішень, а саме: використання великих об'ємів даних та аналітики за допомогою (Big Data), електронне урядування, штучний інтелект, психологічно-освітні підходи, що включають розвиток критичного мислення, емоційного інтелекту, навчання через досвід, трансформаційне лідерство, фокус на цілісному підході аналізу ситуації, менторство та коучинг. Об'єднуючим елементом вищезазначених інструментів – є коучинг, як один із найінноваційніших інструментів. Коучинг несе в собі важливе навантаження, що виявляється у трансформації відносин між організацією та співробітниками, спрямованої на підвищення ефективності вироблення публічно-управлінських рішень. Своєрідний шлях від поведінки конкретної особистості до формування культури всієї організації, державної структури та зростання результатів у виробленні політичних рішень.

Окрім, сучасних інноваційних методик, у II розділі зосереджена увага і на психологічних аспектах-характеристиках особистості-лідера, яка виробляє рішення. Асертивна комунікація відіграє важливу роль у виробленні управлінських рішень, дозволяючи чітко висловлювати свої ідеї, враховувати думки інших та досягати конструктивних рішень в колективі. Це сприяє покращенню співпраці та зменшенню конфліктів в робочому оточенні. Коучинг та асертивна комунікація взаємодіють у контексті розвитку особистості та професійних навичок, допомагаючи особі розвивати впевненість у висловленні своїх думок, встановленні меж та вмінні ефективно взаємодіяти з іншими.

В контексті публічного управління, прийняття ефективних і обґрунтованих рішень є ключовим для досягнення стратегічних цілей та забезпечення високого рівня задоволеності громадськості. Різноманітні інструменти і методики можуть бути застосовані для підвищення якості управлінських рішень. Далі розглянемо деякі з них: великі та маленькі скелі, MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), SMART цілі, активне слухання, колесо балансу, інструмент 360 градусів та DISC аналіз. MBTI – інструмент, що дозволяє ідентифікувати типи особистості

співробітників, їх сильні сторони та потенційні області для розвитку. Застосування MBTI у публічному управлінні може сприяти підбору команди для проєктів, підвищенню взаєморозуміння та ефективності співпраці між співробітниками.

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) цілі – методика формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, відповідних та часово обмежених цілей. Використання SMART дозволяє управлінцям ефективно планувати та виконувати проєкти, забезпечуючи чітку орієнтацію на результат.

Активне слухання – ключова навичка для управлінців, що включає уважне слухання, розуміння та відображення сказаного співрозмовником. Це сприяє кращому залученню стейкхолдерів, збору обґрунтованої інформації для прийняття рішень та підвищенню довіри в колективі.

Колесо балансу є інструментом самооцінки, який допомагає ідентифікувати області життя або роботи, де потрібно досягти більшого балансу. У контексті публічного управління, це може допомогти лідерам краще розподілити ресурси та зусилля для досягнення гармонійного розвитку організації.

Інструмент 360 градусів забезпечує збір зворотного зв'язку з різних джерел (колеги, підлеглі, керівники) про роботу співробітника. Це сприяє більш об'єктивній оцінці ефективності та ідентифікації областей для розвитку лідерських навичок.

DISC – методика аналізу поведінки, що дозволяє зрозуміти стилі поведінки співробітників та адаптувати комунікацію та управління для підвищення ефективності взаємодії.

Застосування зазначених інструментів у публічному управлінні може значно підвищити якість ухвалених рішень, сприяти ефективній комунікації, розвитку персоналу та досягненню стратегічних цілей. Однак, важливо враховувати специфіку контексту та потреб організації при виборі та застосуванні цих методик.

Відповідно, до характеристики освітніх інноваційних технологій у виробленні публічно-управлінських рішень, значна увага зосереджена на сутності, стандартах та механізмах використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень. Також детально розглянуто основні види коучингу, запропоновано узагальнену класифікацію та сфери застосування цього інструменту. Розглянуто приклади використання інструментів коучингу саме в публічному управлінні, що несе актуальність наукового дослідження та можливості подальшого удосконалення процесу імплементації сучасних освітніх інноваційних технологій у процес вироблення публічно-управлінських рішень.

Окремо зазначені вимоги до коучів, які можуть бути залучені в галузі публічного управління, відповідність кваліфікації до стандартів міжнародної сертифікації коучів (Міжнародна федерація коучів - International Coach Federation (ICF)). Важливо зазначити, що коучі-професіонали – це досить вузька ніша, оскільки в Україні (за останніми даними червня 2023 року) налічується лише 231 особа. Високий рівень кваліфікації коуча характеризується наступними вимогами: освіта в галузі коучингу, проходження сертифікаційної програми (акредитовану освітню програму International Coach Federation (ICF), European Mentoring and Coaching Council (EMCC)); наявність практичного досвіду; здобуття вузькоспеціалізованих знань у конкретних галузях або типах коучингу (особистісний, бізнес, спортивний, публічне управління тощо); участь у супервізійних сесіях та моніторингових програмах, що дозволяють отримати зворотний зв'язок та підтримку від досвідчених коучів; безперервний процес підвищення кваліфікації та отримання членства в ICF - Міжнародній федерації коучингу).

Професія коуча не є регульованою ліцензованою професією. У різних країнах можуть існувати різні асоціації та організації, які встановлюють стандарти та надають сертифікації для коучів. Багато коучів приєднуються до таких організацій, щоб підтримувати свій професійний розвиток. Наразі немає загального міжнародного плану ліцензування професії коуча. Зазвичай, це питання регулюється на рівні окремих країн або регіонів. Зміни в цьому питанні

можуть залежати від розвитку самої галузі, попиту на ринку та ступеня визнання коучингу як професії.

Відповідно, задля досягнення задекларованих вищезазначених результатів перед процесом використання інструментів коучингу стоїть ряд принципів, вимог, стандартів, таких як дотримання етики коуча; принципів усвідомленості і відповідальності, відсутності впливу експертної позиції, поетапного розвитку клієнта, ієрархічності розвитку, моніторингу, рівності, опору змінам, віри в можливості людини, відсутності готових відповідей. Принципи коучингу полягають у визначенні кордонів, цілей і стилів коучингу, щоб допомогти суб'єкту виконати його/її бажання та досягнути їхніх вимог та запитів.

Розділ II розкриває ключові теоретичні та практичні аспекти використання інструментів коучингу у контексті вироблення публічно-управлінських рішень, також розкрито можливості інтеграції коучингових інструментів у виробленні публічно-управлінських рішень, охоплюючи суть, механізми використання та принципи ефективного застосування коучингових інструментів у сфері публічного управління, що сприяє поглибленню розуміння важливості коучингу в контексті публічної адміністрації.

### РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОУЧИНГУ

#### 3.1. Міжнародний досвід професійної освіти та професіоналізації державних службовців

Міжнародний досвід у сфері професійної освіти державних службовців відіграє ключову роль у формуванні ефективних управлінських систем всього світу. Вивчення та адаптація міжнародних підходів та практик є особливо важливими для країн, які перебувають на шляху реформування своїх державних інституцій, включаючи Україну. У сучасному глобалізованому світі, врахування міжнародного досвіду дозволяє країнам забезпечувати високий рівень компетентності та професіоналізму державних службовців, що є критично важливим для ефективного управління та впровадження політик.

Країни Європи пропонують цікаві приклади професійної освіти держслужбовців, кожна з яких має свої унікальні особливості та підходи, які відображають різні управлінські культури та історичні контексти. Від Німеччини, з її структурованим навчанням та підготовкою, до Великобританії, що акцентує на розвитку лідерських навичок, кожна країна вносить свій вклад у розуміння того, як найкраще підготувати державних службовців до викликів сучасного світу.

Україна, перебуваючи на етапі інтенсивних реформ на шляху інтеграції з Європейським Союзом, стоїть перед викликом адаптації міжнародного досвіду до своїх унікальних умов і потреб. Вивчення міжнародних практик не тільки сприятиме підвищенню ефективності та професіоналізму української державної служби, але й допоможе в досягненні відповідності до європейських стандартів управління та адміністрації.

Незважаючи на війну, Україна продовжує політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, необхідні для ефективної реалізації Угоди про асоціацію та майбутнього вступу до ЄС [64].

Згідно з європейськими критеріями ефективного управління, розробленими програмою SIGMA і представленими у документі «Основні принципи державного управління», державна служба має відзначатися професіоналізмом, етичністю, політичною незалежністю, функціонувати на принципах заслуг та бути спрямованою на задоволення потреб громадян [64].

Зауважимо, що згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах [64].

За переконаннями віцепрем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, для успішності європейської інтеграції, Україні потрібно створити нову генерацію публічних управлінців, з високим рівнем компетентностей, знань, лідерських якостей [64].

Відповідно, на нашу думку, постає гостра потреба в аналізі міжнародного досвіду якісної професійної освіти державних службовців із імплементацією кращих світових практик, що дозволяє виявити ключові тенденції та підходи в цій сфері.

Німеччина, що є федеративною республікою, має довгу історію розвитку бюрократії як ефективного системи державного управління. В цій системі домінує кар'єрний підхід. Основною характеристикою кар'єрної системи є те, що держслужбовці розпочинають свою роботу з нижчих позицій у відповідному кар'єрному рівні і можуть просуватися вгору, відповідно до законодавства, з можливістю переходу на вищі посади та зростанням заробітної плати залежно від досвіду роботи. Для кар'єрного просування потрібно мати необхідний освітній рівень, встановлений відповідними регулятивними актами, а також успішно пройти іспити або конкурсний відбір. Зазвичай, після завершення навчального періоду, більшість службовців-новачків залишаються на державній службі на тривалий час [94, с. 18 – 23].

Досвід Німеччини цікавий тим, що велика увага приділяється структурованому навчанню та підготовці державних службовців. Освітня

система включає різноманітні програми, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти. Часто використовуються програми подвійного навчання, що поєднують академічні знання з реальним досвідом роботи.

У Великобританії акцент професійної освіти державних службовців зосереджено на розвитку лідерських якостей і навичок управління. Існують спеціалізовані установи, такі як National School of Government, які пропонують різноманітні курси та тренінги для державних службовців. Також важливим є неперервне навчання і професійний розвиток.

В уряді Великої Британії було визначено цілі розвитку державних службовців за принципом: розуміння потреб громадян, основи тайм-менеджменту, як робити більше з меншими затратами часових ресурсів. План реформи державної служби Великобританії закликав державну службу стати «стабільнішою, більш інноваційною, менш ієрархічною, зосередженою на результатах, а не на процесі». У ньому викладено бажання уряду знайти «нові способи надання послуг» і створити політику, «пов'язану з впровадженням» [148].

Останніми роками досить актуальною платформою для навчання державних службовців у Великобританії залишається урядова платформа «Government Campus». Ціль урядового кампусу полягає в тому, щоб надати державним службовцям можливість розширити свої вміння, здобути знання та налагодити контакти, які є важливими для їхньої роботи в уряді нині та у майбутньому.

Урядовий кампус надає можливість доступу до високоякісного, перевіреного та доступного навчання, яке доступне як в онлайн, так і в традиційному форматі. П'ять ключових напрямків освітньої програми, представлених на нижченаведеному зображенні, включають:

1. Основні навички, які необхідні для державних службовців.
2. Вміння, які потрібні для роботи у владних структурах.
3. Навички управління та лідерства, важливі для керівників і менеджерів.
4. Спеціалізовані вміння, що сприяють розвитку професійного досвіду.

По суті, це аналог освітньої платформи «Дія», на якій державні службовці мають змогу здобувати нові знання та підвищувати кваліфікацію.

Ефективне навчання та розвиток державних службовців, є ключовим, як ми зазначали, для досягнення особистих та цілей структурного підрозділу або організації. Важливо, щоб кожен державний службовець регулярно переосмислював і обговорював із своїм безпосереднім керівником потрібні навички, знання, необхідних для досягнення професійних цілей та кар'єрного зростання. Оптимальним підходом до розвитку навичок у системі підготовки державних службовців Великобританії є «Модель 70x20x10». Принцип дії даної моделі: 70% від навчання, як правило, відбувається під час повсякденних завдань: виконання робочих обов'язків, спостереження за роботою колег, аналіз успішних практик, отримання відгуків та удосконалення знань та умінь; 20% навчання відбувається через тренінги, менторство, корпоративні ініціативи, спостереження за іншими, неформальні способи навчання; 10% навчання зазвичай проходить формальними шляхами: курси та сертифікації. Цей відсоток, хоча і менший, має значний вплив на професійний розвиток [135].

На противагу Великобританії, система професійної освіти у Франції характеризується високим ступенем централізації. Національна школа адміністрації (ENA) відіграє ключову роль у підготовці вищих державних службовців. Курси в ENA охоплюють широкий спектр тем, від публічного управління. Французька модель державної служби побудована на трьох основних принципах: безперервність, конституційний принцип, що ґрунтується на зобов'язанні безперервно задовольняти потреби суспільних інтересів, рівність доступу до державних послуг.

Цікавою особливістю устрою державного управління Франції є те, що державні службовці діляться на державних службовців та контрактників на державній службі. Основною відмінністю між державним службовцем і контрактником є те, що державних службовців приймають на роботу на весь період їхньої кар'єри, тоді як контрактників наймають на певну посаду або проєкт (тобто тимчасове підсилення кваліфікованими управлінцями) [147].

Також важливим елементом професійної освіти державних службовців Франції є політика освіти та навчання впродовж життя (EFTLV) - керівний принцип французької політики після Європейської ради в Лісабоні в березні 2000 року, де було зазначено, що Європа повинна «стати найбільш конкурентоспроможною та найдинамічнішою економікою знань у світі» [129].

Крім того, законодавством передбачена відпустка для професійного навчання, мета якої полягає в тому, щоб дозволити державним службовцям пройти особисту підготовку за допомогою курсів професійної або особистої підготовки, не запропонованої їм державною службою. Також передбачено екзаменаційна перевірка набутого досвіду та так зване право на оцінку навичок. Вищеописана система DIF - особисте право на навчання - була запропонована для державних службовців для внутрішнього просування по службі, а також іспитів для державної служби [129].

Також Франція презентує освітні курси для державних службовців всього світу, а саме: престижні французькі школи, які відомі тим, що навчають вищих державних службовців і урядовців Франції: Французький національний інститут державної служби (INSP) і Регіональні інститути адміністрації (IRA). Освітні програми таких курсів дозволяють державним службовцям з іноземних державних адміністрацій ознайомитися з французькою адміністрацією, пройти стажування. Також, виокремлено напрямки підготовки молодих міжнародних державних службовців, які виконують обов'язки середнього рівня, зацікавлені в розширенні своїх навичок і набутті професійних знань у сфері державного управління [132].

Такий підхід досить актуальний для державних службовців України, які дистанційно можуть проходити навчання в рамках міжнародної сертифікації державних управлінців.

Важливо зазначити, що у Європейському Союзі існує чимало університетів, які пропонують якісні програми з державного управління. Ці програми покликані забезпечити студентів знаннями та навичками, необхідними для кар'єри в уряді, на державній службі та в неурядових організаціях, з акцентом

на аналізі політики, менеджменті та управлінні державним сектором. Також ці університети, що спеціалізуються на програмах з публічного управління, постійно розвивають свою матеріально-технічну базу та впроваджують новітні методики навчання для забезпечення високої якості освіти. Сучасні аудиторії, обладнані для проведення інтерактивних лекцій і семінарів, комп'ютерні класи з доступом до найновіших програмних продуктів і баз даних, а також віртуальні платформи для дистанційного навчання стають стандартом. Особлива увага приділяється розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та здатності до прийняття обґрунтованих рішень через кейс-методи, симуляції управлінських процесів і рольові ігри. Також важливим аспектом є співпраця з громадськими інституціями та міжнародними організаціями для проведення спільних дослідницьких проєктів і стажувань, що дозволяє студентам отримати практичний досвід та зрозуміти актуальні виклики в галузі публічного управління.

Із спектра університетів ЄС, які забезпечують професійну підготовку публічних управлінців, можна означити наступні:

1. Лейденський університет та університет Еразма (Нідерланди). Магістерська програма з державного управління в Лейденському університеті відома своєю комплексною освітньою програмою, яка наголошує на управлінні в політичних, правових та економічних рамках. Школа соціальних та поведінкових наук ім. Еразма пропонує магістерську програму з державного управління зі спеціалізацією в різних галузях, таких як економіка, управління та менеджмент.

2. Оксфордський університет та London School of Economics and Political Science (LSE) (Велика Британія). Незважаючи на те, що Велика Британія вже не є частиною ЄС, ці університети залишаються одними з провідних у світі закладів, де вивчають публічне управління та залишаються впливовими в європейському академічному середовищі. Наприклад, Оксфордський університет пропонує магістерську програму з публічної політики (MPP), яка високо цінується в

усьому світі, LSE залишається одним з провідних у світі закладів, де вивчають публічне управління.

3. Центральноєвропейський університет (CEU) (Австрія). Відомий своїм фокусом на соціальних науках та пропонує магістерську програму з державного управління, яка є міждисциплінарною, спираючись на галузі економіки, політології, права та соціології.

5. Sciences Po Інститут політичних досліджень (Франція) – досить престижний освітній заклад, що пропонує широкий спектр програм з публічних відносин та адміністрування, готуючи студентів до роботи в державному, приватному та некомерційному секторах.

6. Вільний університет Берліна (Німеччина). Школа Герті в Берліні пропонує магістерську програму з публічної політики (MPP), яка пропонує сучасну освітню програму з управління, зосереджену на аналізі політики, управлінських навичках та етичному лідерстві.

7. Університет Копенгагена (Данія) має магістерську програму з політології з курсами, пов'язаними з державним управлінням та врядуванням, з акцентом на скандинавську модель добробуту.

8. Університет Барселони (Іспанія). Надає ступінь магістра з державного управління, зосереджуючись на навичках та знаннях, необхідних для ефективного управління державним сектором та розробки політики.

9. Лісабонський університет (Португалія). Пропонує комплексну магістерську програму з державного управління, що готує студентів до кар'єри в державних службах, з акцентом на сучасні методи управління та оцінку політики.

Ці приклади демонструють, що розвиток професійної освіти державних службовців у Європі характеризується поєднанням академічного навчання з практичним досвідом, а також наголосом на неперервне навчання та професійний розвиток.

Сьогодні Україна, перебуваючи в процесі реформування державної служби, активно розвиває свою систему професійної освіти. В останні роки були

запроваджені нові програми та ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації держслужбовців. Важливим аспектом є інтеграція європейських стандартів та практик, а також залучення міжнародних експертів для обміну досвідом.

Враховання міжнародного досвіду професійної освіти державних службовців має особливе значення для України з точки зору євроінтеграційних векторів:

1. євроінтеграція вимагає узгодження норм та практик з європейськими стандартами. Вивчення міжнародного досвіду допомагає Україні розробляти та імплементувати управлінські та адміністративні процедури, які відповідають вимогам ЄС;
2. застосування передових практик та підходів у професійній підготовці держслужбовців, заснованих на міжнародному досвіді, сприяє підвищенню ефективності державного управління, що є ключовим аспектом інтеграції з Європейським Союзом;
3. євроінтеграція вимагає сильних інституціональних здібностей. Враховання міжнародного досвіду допомагає Україні будувати ефективні установи та розвивати компетентність державних службовців у відповідності до міжнародних вимог та очікувань;
4. міжнародний досвід надає доступ до найкращих практик та інноваційних рішень в управлінні, що може допомогти Україні в реформуванні своєї системи державного управління, забезпечуючи більшу прозорість, відповідальність та ефективність;
5. вивчення міжнародного досвіду сприяє розширенню міжнародної співпраці та мереж, що є важливим для євроінтеграції. Це забезпечує обмін знаннями, досвідом та найкращими практиками, що важливо для всебічного розвитку країни на шляху до інтеграції в ЄС.

Таким чином, враховання міжнародного досвіду в освіті держслужбовців є ключовим елементом для України у процесі євроінтеграції, оскільки це сприяє покращенню якості державного управління, розвитку інституціональних

здібностей та забезпеченню ефективного впровадження європейських стандартів і практик.

### 3.2. Порівняльний аналіз програм підготовки професійної освіти державних службовців

Формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень є важливим чинником, що впливає на ефективність публічної політики. Ефективне публічне управління залежить від здатності управлінців адекватно реагувати на складні соціальні, економічні та політичні виклики. Це вимагає не лише глибокого розуміння теоретичних основ управління, а й розвитку практичних навичок та компетенцій. Перш за все, необхідно визначити ключові навички, які мають вироблятися у публічних управлінців. До таких навичок зазвичай відносять стратегічне планування, критичне мислення, здатність до аналітичного обґрунтування рішень, комунікативні вміння, а також навички вирішення конфліктів та лідерства.

Основні тенденції професійної освіти публічних управлінців в Україні має ряд характеристик:

- професійна освіта державних службовців в Україні характеризується активним впровадженням реформ, спрямованих на зближення стандартів публічного управління з європейськими нормами та практиками;
- значна увага приділяється підвищенню рівня антикорупційної культури, етики та прозорості в державному управлінні;
- виклики, пов'язані з обмеженим фінансуванням та потребою у інноваційних підходах створення освітніх програм та методик.

В країнах ЄС підхід до професійної освіти державних службовців базується на постійному розвитку навичок, лідерства та інноваційних методів управління. Велика увага приділяється міжнародному обміну досвідом, програмам обміну та стажуванню, що сприяє інтеграції кращих практик з

використанням інноваційних освітніх технологій, включаючи онлайн-навчання та використання віртуальної реальності для тренінгів.

Професійне навчання публічних службовців в Європі характеризується кількома ключовими тенденціями, які відображають динаміку розвитку галузі публічного управління та зміну парадигми у відповідь на сучасні виклики. Ці тенденції включають інтеграцію цифрових технологій, акцент на міжсекторальну співпрацю, управління знаннями та посилення міжнародного обміну досвідом.

Інтеграція цифрових технологій. Європейські програми професійного навчання активно інтегрують цифрові технології, включаючи онлайн-курси, вебінари, та інтерактивні платформи для навчання. Це дозволяє публічним службовцям мати гнучкий доступ до освітніх матеріалів та адаптувати навчання під особисті потреби.

Нами проаналізовано основні освітні програми підготовки публічних управлінців в закладах вищої освіти країн Європи.

Приклади освітніх програм та курсів підготовки публічних управлінців в закладах вищої освіти країн Європи:

1. Європейська Школа Управління та Технологій (ESMT Berlin) пропонує програму «Digital Transformation in Government», яка зосереджена на цифровій трансформації у секторі публічного управління.
2. The National School of Government (NSG) в Великобританії надає курси з лідерства, цифрової трансформації та управління змінами для державних службовців.
3. European Institute of Public Administration (EIPA) – курси та тренінги з європейського управління та законодавства для державних службовців країн ЄС.
4. ENA (Ecole Nationale d'Administration, Франція) – престижні програми для вищих державних службовців, спрямовані на підготовку лідерів публічного сектору.

5. German University of Administrative Sciences Speyer (DHV Speyer, Німеччина) – програми та семінари з публічного управління, політичних наук та права.
6. SNSPA (National School of Political Studies and Public Administration, Румунія) – магістерські програми з публічного управління та управління проектами.
7. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, Іспанія) – тренінги та курси для підвищення кваліфікації державних службовців з акцентом на інновації та цифровізацію.
8. The Swedish National Financial Management Authority (SNFMA) – програми з фінансового менеджменту та ефективності публічного сектору.
9. The Finnish Institute of Public Management (HAUS, Фінляндія) – широкий спектр курсів з управління змінами, лідерства та інновацій у публічному секторі.
10. Danish School of Public Administration – програми та семінари, зосереджені на підвищенні ефективності державного управління та публічної служби.
11. The Austrian Federal Academy of Public Administration (Austria) – курси управління, ІТ-навичок та персонального розвитку для державних службовців.
12. The Belgian Federal Public Service (FPS) Personnel and Organisation – тренінги з управлінських навичок, комунікації та проектного менеджменту.
13. National Institute of Public Administration (INAP, Португалія) – курси, спрямовані на розвиток навичок у сфері публічного управління та лідерства.
14. The Dutch Institute for Public Administration (The Netherlands) – програми з акцентом на інновації в управлінні, стратегічному плануванні та організаційному розвитку.

Ці програми демонструють зобов'язання країн Європи до розвитку професійних навичок своїх державних службовців, наголошуючи на важливості інновацій, міжнародної співпраці та адаптації до змінних умов сучасного управлінського середовища.

Варто зазначити, що нами помічена тенденція міжсекторальної співпраці між державним, приватним та некомерційним секторами, яка набирає обертів,

підкреслюючи потребу в навчанні публічних службовців ефективно взаємодіяти між різними секторами.

Управління знаннями стає ключовим елементом у підготовці публічних службовців, з акцентом на обмін досвідом, кейс-стаді, та навчання на основі реальних ситуацій.

Програми міжнародного обміну та стажування сприяють обміну знаннями та кращими практиками між країнами, підвищуючи якість публічного управління на міжнародному рівні.

Динаміка розвитку галузі та зміна парадигми. Галузь публічного управління переживає значні зміни, відходячи від традиційного бюрократичного підходу до більш гнучкого, інноваційного та відкритого для співпраці. Ця зміна парадигми вимагає нового роду компетенцій та навичок від державних службовців, включаючи адаптивність, технологічну обізнаність, та здатність до міжсекторальної взаємодії.

Реформи в секторі публічного управління та зростаюча роль цифрових технологій визначають потребу в неперервному професійному розвитку та адаптації освітніх програм до сучасних викликів. Враховуючи це, європейські країни вкладають значні ресурси в розвиток та інновацію в освітньому секторі для публічних службовців, встановлюючи стандарти якості та ефективності управління, які можуть слугувати прикладом для інших країн, включаючи Україну [148].

Порівняльний аналіз освітніх програм для державних службовців в Україні та інших європейських країнах передбачає вивчення кількох ключових аспектів, таких як структура, зміст, методологія та результати цих програм. Пропонуємо огляд, що базується на загальних практиках та структурах, які найчастіше зустрічаються:

#### 1. Структура

Україна. Освітні програми для українських державних службовців часто будуються навколо необхідності проведення реформ та приведення їх у відповідність до стандартів ЄС, особливо в контексті прагнення України до

європейської інтеграції. Ці програми можуть включати як внутрішні тренінги, так і міжнародні обміни або партнерства.

Європейські країни. У західноєвропейських країнах освітні структури є добре розвиненими, часто зі спеціалізованими установами, такими як Національна школа адміністрування (ENA) у Франції. Навчання є безперервним і глибоко інтегрованим у кар'єрний розвиток державних службовців.

## 2. Зміст

Україна. Зміст зазвичай зосереджений на державному управлінні, європейській інтеграції, правовій базі, економічному розвитку та антикорупційних заходах. Останнім часом також наголошується на цифровізації та інноваціях у сфері державних послуг.

Європейські країни. Зміст є широким і всеосяжним, охоплює державну політику, управління, міжнародні відносини, право ЄС тощо. Значна увага приділяється навичкам лідерства та прийняття рішень. Такі країни, як Швеція та Нідерланди, також зосереджуються на сталому розвитку та інноваціях.

## 3. Методологія

Україна. Методології навчання розвиваються, дедалі більше уваги приділяється інтерактивному та практичному навчанню, аналізу конкретних ситуацій та підходам до розв'язання проблем. Все ширше використовуються онлайн-платформи та інструменти електронного навчання.

Європейські країни. Методології є різноманітними і часто включають тематичні дослідження, симуляції, семінари та електронне навчання. Значна увага приділяється практичному навчанню та розвитку «м'яких» навичок, таких як комунікація, ведення переговорів та лідерство.

## 4. Результати та вплив

Україна. Результати спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та оперативності реагування державного сектору. Однак залишаються виклики з точки зору впровадження та відчутного впливу навчання на надання державних послуг.

Європейські країни. У багатьох європейських країнах вплив навчання систематично оцінюється з чіткими показниками успіху. Навчання вважається вирішальним для розвитку кар'єри і тісно пов'язане з оцінкою роботи та просуванням по службі.

#### 5. Виклики та можливості

Україна. Основні виклики включають приведення навчання у відповідність до стандартів ЄС, забезпечення сталості реформ та боротьбу з корупцією. Існують значні можливості для використання підтримки та партнерства з боку ЄС для вдосконалення освітніх програм.

Нами проаналізовано та узагальнено програми підготовки професійної освіти державних службовців в країнах Європи.

Виклики часто пов'язані з адаптацією до нових тенденцій державного управління, цифрової трансформації та транскордонного співробітництва. Існують постійні зусилля, спрямовані на інновації та підвищення ефективності освітніх програм.

Отже, порівняння виявляє як подібності, так і відмінності в програмах навчання державних службовців в Україні та інших європейських країнах. У той час як Україна робить кроки на шляху реформування державного сектору та приведення його у відповідність до європейських стандартів, країни ЄС мають більш усталені системи з акцентом на безперервне навчання та інновації. Обидві країни стикаються з проблемою адаптації до нових технологій та глобальних тенденцій, що підкреслює важливість постійного розвитку та міжнародного співробітництва у сфері навчання державних службовців [148].

За останніми даними доповідної записки Національного агентства з питань державної служби за 2022 рік, підходи до професійної освіти публічних управлінців базуються на основі європейських стандартів сервісної та цифрової держави, що є головною метою реформування державного управління в Україні на найближчу перспективу [86, с. 7-13].

Значну роль в зміні підходів до професійної освіти публічних управлінців відіграв вектор розвитку України в бік Європейського Союзу.

Освітні програми підготовки публічних управлінців в Україні за останні 10 років пройшли значні зміни, які відобразились в оновленні курсів, методів навчання та цілей освітніх програм. Розглянемо декілька ключових аспектів цих змін:

1. Інтеграція з європейськими освітніми стандартами: Україна активно працює над інтеграцією своєї системи вищої освіти з європейськими освітніми стандартами, зокрема через Болонський процес. Це означає впровадження таких принципів, як гнучкість освітніх траєкторій, модульність курсів та забезпечення мобільності студентів і викладачів.

2. Фокус на практичні навички: сучасні освітні програми все більше акцентують на розвитку практичних навичок студентів. Це включає не тільки класичні дисципліни публічного управління та політології, а й навчання таким важливим сферам, як управління проектами, аналіз даних, цифрові технології та соціальні медіа.

3. Електронне навчання та дистанційна освіта: розвиток технологій та вимушена ізоляція через COVID-19 спонукали багато українських вищих освітніх закладів розробити та впровадити електронні та дистанційні форми навчання. Це дозволяє зробити освітні програми більш доступними та гнучкими.

4. Міждисциплінарність: сучасні виклики в публічному управлінні вимагають комплексного підходу, тому програми підготовки публічних управлінців в Україні стають все більш міждисциплінарними, об'єднуючи знання з різних сфер, таких як економіка, право, соціологія, інформаційні технології.

5. Підвищення кваліфікації та навчання протягом життя: усвідомлення важливості постійного оновлення знань і навичок спонукає до розвитку програм післядипломної освіти та курсів підвищення кваліфікації. Університети та інші освітні інституції пропонують широкий спектр таких програм, включаючи короткострокові курси, майстер-класи, вебінари тощо.

6. Партнерство з громадянським суспільством і приватним сектором: розуміння важливості взаємодії з громадянським суспільством та приватним сектором призводить до створення освітніх програм, які включають стажування,

проектну роботу та інші форми практичної підготовки з залученням зовнішніх партнерів.

Ці зміни відображають загальні тенденції в освіті та управлінні, які спрямовані на підвищення ефективності публічного управління та підготовку управлінців, здатних ефективно вирішувати складні суспільні проблеми.

На разі важливо зазначити, що сьогодні в Україні існує проблематика недосконалості існуючої системи визначення та розподілу державного замовлення для підготовки спеціалістів, вчених, науково-педагогічних працівників та робочих кадрів, а також для їхнього подальшого навчання та перекваліфікації, яка не бере до уваги унікальні аспекти та характеристики системи професійної освіти, продовжує залишатися невирішеною.

Така ситуація гальмує розвиток освітнього сектору в області навчання після отримання вищої освіти для державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, а також представників місцевого самоврядування, створюючи несправедливі умови для різних організацій, що надають освітні послуги в сфері професійної підготовки, незалежно від форми власності. Водночас, спостерігається і недостатнє правове регламентування освіти дорослих, що характеризується відсутністю продуманих умов для її розвитку, нерозумінням її значущості, певної несумісності з європейськими законами та практиками, а також браком чіткої правової бази.

«Неврегульованим залишається питання організації підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, що, в кінцевому підсумку, обмежує територіальні громади в можливостях забезпечити розвиток у посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад відповідних професійних компетентностей, необхідних для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації» [86, с. 33].

Вважаємо за доцільне використати напрацювання Національного агентства з питань державної служби у полі розв'язання окреслених проблем та подальшого розвитку системи професійного навчання публічних службовців.

Для розв'язання вищевикладених проблем науковці пропонують наступні кроки: «прийняти закон про освіту дорослих, що дозволить законодавчо встановити основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи освіти дорослих, і разом з іншими законами та підзаконними нормативними актами у сфері освіти забезпечить визнання права особи на освіту впродовж життя та рівний доступ до освітніх та інформаційних ресурсів, визнання освіти дорослих рівноправною складовою національної системи освіти» [86, с. 35];

Крім того, вважаємо доцільно зазначити, що Україні доцільно використати досвід країни ЄС, які безперервно продовжують працювати над адаптацією освітніх програм до швидкозмінних глобальних умов та викликів.

Незважаючи на те, що Україна сьогодні має ряд бар'єрів, проте є потенціал для інтеграції європейських стандартів у професійну підготовку державних службовців, що сприятиме підвищенню ефективності публічного управління.

Розвиток цифрових освітніх платформ та програм міжнародного обміну може забезпечити обом сторонам доступ до інноваційних освітніх ресурсів та кращих практик.

Загалом, порівняльний аналіз підкреслює значення та важливість неперервного інвестування в професійний розвиток державних службовців та потребу в адаптації освітніх програм до сучасних вимог та викликів, що потребує не лише відповідних фінансових, але і інтелектуальних інвестицій.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, для покращення системи професійної освіти публічних службовців в Україні, важливо врахувати світові тенденції та передові практики. Це може включати інновації у методах навчання, зміни в культурі та структурі управління, а також підхід до розвитку навичок та компетенцій. Нижче представлено декілька додаткових рекомендацій, що, на нашу думку, варто підсилити:

1. Цифрову грамотність та ІТ навички. З огляду на швидке зростання цифровізації урядових послуг, важливо, щоб усі публічні службовці мали сильні цифрові навички. Це включає знання про цифрову безпеку, обробку даних,

штучний інтелект та використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління.

2. Міжкультурну комунікацію. В умовах глобалізації та міжнародної інтеграції, здатність ефективно спілкуватися та взаємодіяти з представниками різних культур є ключовою. Це також включає знання іноземних мов, особливо англійської як міжнародної мови ділового та дипломатичного спілкування.

3. Етика та прозорість. Підвищення стандартів етики, забезпечення прозорості та боротьба з корупцією повинні бути в центрі уваги професійної підготовки. Це може включати тренінги з корпоративної етики, антикорупційного законодавства та методів запобігання конфлікту інтересів.

Варто приділити особливу увагу наступним елементам (започаткувати):

1. Формування гнучких навичок. Сприяння розвитку м'яких навичок, таких як критичне мислення, креативність, навички спілкування та керування конфліктами, є важливим для адаптації до швидко змінюваних умов та викликів.

2. Програми менторства та коучингу. Розвиток менторських та коучингових програм для підтримки молодих спеціалістів та сприяння постійному професійному росту.

3. Модульне та гнучке навчання. Впровадження модульних програм навчання, які дозволяють публічним службовцям обирати курси або модулі в залежності від своїх потреб та інтересів, сприяючи постійному професійному розвитку.

На нашу думку, варто позбавитись від:

1. Застарілих методів навчання, які передбачають об'ємний виклад теоретичного матеріалу. Вважаємо за доцільне здійснювати перехід від традиційних лекцій до більш інтерактивних та практичних форм навчання, таких як кейс-методи, симуляції, ігрові технології.

2. Ізоляція від сучасних світових тенденцій. Важливо забезпечити, щоб програми професійної освіти були актуалізовані та включали найновіші світові практики та інновації.

3. Інерція бюрократичної системи. Спрощення адміністративних процедур та зниження бюрократичних бар'єрів для залучення інновацій та креативних підходів у професійну освіту.

Пропонуємо ввести загальні принципи професійної підготовки публічних службовців:

1. Інтеграція та гнучкість. Програми професійної освіти мають бути інтегровані з реальними потребами суспільства та уряду, а також бути гнучкими для адаптації до швидких змін.

2. Співпраця з приватним сектором та міжнародними організаціями: Залучення досвіду та ресурсів з приватного сектору, а також міжнародних експертів і організацій може значно покращити якість та ефективність професійної освіти.

3. Постійне оновлення змісту навчання. Регулярне оновлення програм навчання для відображення найновіших змін в законодавстві, технологіях та кращих світових практиках.

Отже, використання інноваційних технологій у підготовці публічних службовців є ключовим для забезпечення ефективності, прозорості та відповідності сучасним викликам управління в суспільстві. Цифровізація, інтерактивні методи навчання та впровадження штучного інтелекту в освітні процеси сприяють підвищенню кваліфікації службовців, зміцненню їхніх цифрових навичок та готовності до інновацій. Такий підхід не лише покращує якість публічних послуг, але й сприяє формуванню відкритої, динамічної та адаптивної державної служба загалом.

### 3. 3. Шляхи удосконалення професійної освіти державних службовців

Сьогодні в Україні високопрофесійна підготовка державних службовців є критично важливою з кількох причин, які відображають сучасні виклики та потреби суспільства. Основні з них включають.

Потреба в ефективному управлінні. В умовах швидких соціальних, економічних та технологічних змін, ефективне управління державними ресурсами і процесами стає ключовим для забезпечення сталого розвитку країни. Професійно підготовлені держслужбовці здатні ефективно реагувати на ці виклики, розробляти та впроваджувати ефективні політики.

Міжнародна інтеграція. Інтеграція України в європейські та світові економічні та політичні структури вимагає від держслужбовців розуміння міжнародних норм, правил та процедур, а також навичок ефективної міжнародної комунікації та співпраці.

Реформування та модернізація. Україна проходить через важливий етап реформ, спрямованих на модернізацію державного апарату та наближення до європейських стандартів управління. Висококваліфіковані державні службовці відіграють ключову роль у розробці та реалізації цих реформ.

Виклики безпеки та обороноздатності. З огляду на безпекові виклики, перед якими стоїть Україна, зокрема агресія РФ та окупація частини території, професійна підготовка держслужбовців у сферах національної безпеки та оборони є надзвичайно важливою.

Забезпечення прозорості та підзвітності. Прозорість та підзвітність державного управління є основою демократичного суспільства. Високий рівень професійної підготовки допомагає держслужбовцям встановлювати відкриті та чесні відносини з громадянами, забезпечуючи якість і доступність державних послуг.

Цифровізація управління. Активна цифровізація державних послуг вимагає від держслужбовців не тільки володіння цифровими технологіями, але й розуміння принципів цифрової економіки, кібербезпеки та захисту даних.

Відповідальність перед суспільством. Суспільство очікує від державних службовців високої відповідальності, професіоналізму та орієнтації на загальні інтереси. Професійна підготовка дозволяє формувати відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків.

Інтеграція інноваційних технологій. Впровадження цифрових технологій у процес навчання публічних службовців може значно підвищити ефективність освітнього процесу. Онлайн-курси, вебінари, інтерактивні платформи для самостійного навчання та віртуальні симуляції можуть забезпечити більш гнучкі та доступні форми навчання. Цифровізація дозволяє службовцям вчитися в будь-який час і з будь-якого місця, а також сприяє персоналізації освітнього процесу, враховуючи індивідуальні потреби та рівень знань кожного.

Підвищення кваліфікації. Регулярне підвищення кваліфікації є необхідним для того, щоб забезпечити актуальність знань та навичок публічних службовців. Організація короткострокових тренінгів, семінарів, майстер-класів експертами та практиками з актуальних питань публічного управління, права, економіки, соціальної роботи та інших сфер може сприяти постійному оновленню професійних знань та розвитку навичок.

Оновлення освітніх програм. Освітні програми для публічних службовців мають бути регулярно оновлювані, щоб відповідати сучасним викликам і тенденціям в управлінні та адмініструванні. Це означає включення новітніх досліджень, кейс-стаді з реального досвіду, а також знань про інноваційні управлінські практики, етику публічного службовця, цифровізацію та інші ключові аспекти сучасного публічного управління.

Зміцнення партнерства з освітніми інституціями. Партнерство між державними органами та освітніми інституціями може сприяти розробці та впровадженню ефективних програм професійної освіти. Співпраця з університетами, науково-дослідними інститутами та міжнародними організаціями може забезпечити доступ до новітніх досліджень, інноваційних методик навчання та міжнародного досвіду в галузі публічного управління.

Таким чином, високо професійна підготовка державних службовців є необхідною для забезпечення ефективного управління в сучасних умовах, впровадження реформ, зміцнення демократії та забезпечення сталого розвитку України.

Нами було проведено аналіз освітніх програм навчання публічних управлінців, програм курсів підвищення кваліфікації. Також, проаналізовано динаміку змін до підходів викладання, тем освітніх курсів, тренінгових програм. Ми розглядали заклади вищої освіти, які мають вузьку спеціалізацію навчання публічних управлінців, заклади вищої освіти, в яких впроваджено такі курси за вибором, але які не спеціалізуються на публічному управлінні.

Питання формування сучасної управлінської еліти України стало актуальним з проголошенням Незалежності України. Критично постало завдання через необхідність кардинальної перебудови державного управління та відходу від радянської адміністративної системи, яка більше не відповідала новим реаліям незалежної країни. Трансформація до демократичного суспільства, інтеграція в європейські та світові спільноти, а також необхідність впровадження реформ у всіх сферах життя вимагали від лідерів нових знань, компетенцій та підходів до управління. Виникла потреба у формуванні еліти, здатної ефективно керувати змінами, забезпечувати сталий розвиток країни, вести переговори на міжнародному рівні та впроваджувати передові практики управління.

Таким чином, одним із перших кроків у напрямку підготовки висококваліфікованих управлінців, було створення Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, на базі якого Указом Президента України від 30 травня 1995 року № 398 була утворена Українська академія державного управління при Президентові України [200].

У 1996 році розпочали діяльність регіональні підрозділи Української академії державного управління при Президентові України у Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові, які в 2001 році отримали статус регіональних

інститутів. Від лютого 2021 року академія трансформована приєднана до Київського національного університету імені Тараса Шевченка [201].

Тривалий час НАДУ залишався єдиним ЗВО, який надавав висококваліфіковану підготовку управлінців.

Сьогодні близько 45 закладів вищої освіти навчають за спеціальністю 281 «Управління та адміністрування» та «Публічне управління та адміністрування».

У Києві близько 20 університетів, інститутів, академій III-IV рівня акредитації, що надають освітні послуги за вищезазначеною спеціальністю (ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая (МНТУ), Факультет соціології і права КПІ ім. Ігоря Сікорського, Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП), Державний торговельно-економічний університет (ДТЕУ), Державний університет інфраструктури та технологій, Київська школа економіки, Київський інститут економіки та гуманітарії, Київський міжнародний університет, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана (КНЕУ), Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД), Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Національний авіаційний університет (НАУ), Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ), Національний університет охорони здоров'я України ім. П.Л. Шупика, Національний університет харчових технологій, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ), Університет менеджменту освіти (УМО) Національної Академії педагогічних наук України та Університет штучного інтелекту та цифровізації.

На нашу думку, свідчить про значний попит на фахівців у цій сфері, що, в свою чергу, підкреслює актуальність та необхідність розвитку публічного управління в Україні. Така кількість університетів, які надають освітні послуги у сфері публічного управління, має позитивний вплив на формування конкурентного освітнього середовища, стимулюючи підвищення якості освітніх програм, інноваційність методик навчання та практичну спрямованість

підготовки. Це сприяє випуску добре підготовлених фахівців, здатних ефективно вирішувати завдання сучасного публічного адміністрування та вносити вклад у розвиток держави.

Однак, значна кількість університетів, які пропонують аналогічні програми, може призвести до негативних наслідків, таких як перенасичення ринку праці спеціалістами цієї сфери, що ускладнює працевлаштування випускників та знижує рівень заробітної плати через високу конкуренцію. Також існує ризик зниження якості освіти через недостатньо ефективний контроль за стандартами навчання в умовах великої кількості освітніх закладів. Це може призвести до випуску фахівців, недостатньо підготовлених для вирішення складних і нових завдань публічного управління. Таким чином, хоча широка пропозиція освітніх програм з публічного управління відображає потребу суспільства в кваліфікованих управлінцях, важливим залишається забезпечення високої якості освіти та адекватність підготовки до потреб ринку праці.

Одним із завдань нашої роботи є аналіз трансформації освітніх програм спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

На нашу думку, зміни до освітніх програм базувались на історичних тенденціях та освітніх реформах.

1990-ті роки: зародження спеціальності. Після проголошення незалежності України, освітні програми з публічного управління та адміністрування лише починали формуватись. В цей період основна увага приділялася відходу від радянських підходів до управління та закладенню основ демократичної держави. Програми мали загальний характер з акцентом на основи державного управління, права, економіки та політології.

2000-ні роки: розвиток та інтеграція. У 2000-ні роки програми стали більш структурованими та орієнтованими на європейські стандарти. Відбувалася інтеграція новітніх підходів, таких як стратегічне планування, управління проектами, якість управління в публічному секторі. Почали з'являтися спеціалізації в межах спеціальності, зокрема у сферах місцевого самоврядування, публічної політики та адміністрації.

Після 2014 року: фокус на реформи та інновації. Події Революції Гідності та подальші реформи значно вплинули на розвиток освітніх програм з публічного управління. Відбувся перехід до акценту на практичні навички, інноваційні підходи в управлінні, електронне урядування, а також на критичне мислення та лідерство. Зросла роль міжнародного співробітництва, обміну досвідом, а програми стали більш гнучкими, адаптованими до швидких змін у суспільстві та державі.

Трансформація підходів - від теорії до практики. Якщо на початковому етапі освітні програми мали сильний теоретичний ухил, то згодом відбувся перехід до балансу між теорією та практикою, зі зростаючим акцентом на набуття практичних навичок. Міжнародна інтеграція: програми почали активно інтегрувати міжнародний досвід, включаючи стандарти ЄС з публічного управління. Цифровізація та інновації: сучасні програми включають курси з цифрового урядування, інформаційних технологій в управлінні, що відображає глобальні тренди.

Можливі негативи. Нерівномірність якості: зі збільшенням кількості програм та університетів може з'явитися проблема нерівномірності у якості освіти. Застарілі програми: Деякі заклади можуть не встигати оновлювати програми відповідно до найновіших трендів і викликів, що може впливати на актуальність отриманих знань та навичок.

Таким чином, освітні програми з публічного управління та адміністрування пройшли значну еволюцію з часів незалежності України, стаючи більш практично орієнтованими, гнучкими та інтегрованими в міжнародний освітній та управлінський контекст.

В ході підготовки дисертаційного дослідження нами було проведено анкетування державних службовців та осіб місцевого самоврядування ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка під час курсів підвищення кваліфікації у період вересня-листопада 2023 року з метою визначення запитів сучасних державних службовців під час проходження курсів підвищення кваліфікації, які

методи навчання актуальні тощо. Результати проведених нами досліджень представлені нижче (додаток Б).

Кількість опитаних респондентів – 180 осіб.

Таблиця 9

Вік респондентів			Стаж роботи				Категорія, ос. /%/		Чоловіків, ос. /%/	Жінок, ос. /%/
20 – 35 років	36 – 45 років	46 і старше	до 3-х років	від 3 до 10 років	10 – 15 років	більше 15 років	«Б»	«В»		
48	114	18	9	40	110	21	63	117	42	138
27%	63%	10%	5%	22%	61%	12%	35%	65%	42%	77%

Кількісні показники опитаних респондентів показують, що переважна більшість (63%) – це державні службовці, які мають вік 36 – 45 років та стаж державної служби 10 – 15 років. 65 % з них – державні службовці категорії «В», які займають посади головних спеціалістів Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Офісу Президента України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів. Вони вирізняються високим рівнем професіоналізму, глибокими знаннями у своїй сфері діяльності та значним досвідом вирішення складних адміністративних та управлінських завдань, володіють не тільки теоретичними знаннями, а й практичними навичками ефективного управління, організації та планування. Ці держслужбовці мають досвід роботи в різних установах, що дозволяє їм мати ширший погляд на виклики та проблеми, які стоять перед державною службою. Натомість, в ході дослідження, нами було з'ясовано, що даний сегмент державних службовців стикається з рядом труднощів, що проявляється у недостатньому рівні обізнаності сучасник інноваційних технологій та методами роботи, адаптація до яких вимагає від них не тільки часу на навчання, але й готовності до змін у вже звичному робочому процесі. Іншою важливою проблемою, яка була окреслена, це наявність професійного вигорання через довгий період роботи у високонавантаженому та часто стресовому середовищі.

Варто зазначити важливий аспект, що наявний високий рівень професійного вигорання (вище 65 %) державних службовців, які мають досвід роботи від 10 до 15 років (результати тесту за вченими К. Маслача та С.Джексона), що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. Однак, паралельно з цією проблемою, нами було виявлено помітний рівень недовіри до психологічної допомоги та використання методик розвантаження серед цієї категорії працівників. Недовіра обумовлена культурними установками, а також сумнівами у ефективності психотерапевтичних методик. Така ситуація несе в собі наукову цінність, оскільки вказує на необхідність розробки цілеспрямованих стратегій для подолання бар'єрів у доступі до психологічної допомоги та стимулювання державних службовців до застосування ефективних методик профілактики вигорання.

В ході анкетування, також було з'ясовано, що більше 87 % державних службовців, які мають значний стаж, відчують труднощі мотивації в роботі через бюрократичні перепони та інертність системи, яка ускладнює інновації та ефективні зміни, а також відсутність можливостей для кар'єрного росту через обмеження структурних особливостей державної служби або інші чинники.

Щодо результатів дослідження молодих державних управлінців, зазначимо, що в ході опитування, нами було виявлено найпоширеніші труднощі, з якими зіштовхуються молоді спеціалісти: 73 % відчують труднощі з адаптацією до вимог бюрократичних процедур і великої кількості регламентації, які сповільнюють процес прийняття рішень та впровадження інновацій; 79 % молодих фахівців стикнулись з обмеженими можливостями для кар'єрного росту та розвитку через ієрархічну структуру та не завжди прозорі критерії просування; 71 % відчують конфлікт поколінь на робочому місці, що проявляється в різниці у підходах до роботи, комунікації та використанні новітніх технологій; 86% зіткнулися з високим рівнем стресу та робочим навантаженням, особливо в періоди інтенсивної роботи та кризових ситуацій; 62 % відчують

невпевненість щодо свого майбутнього на державній службі через політичну нестабільність та війну в Україні.

Проте, незважаючи на виклики, які стоять сьогодні перед держаними службовцями, значний відсоток (82 %) управлінців виявляє високий рівень потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації, особливо в контексті засвоєння новітніх методик і підходів, що базуються на міжнародному досвіді. Найбільш запитуваними сферами підвищення кваліфікації є управління проєктами (87,5%) та ефективне лідерство та комунікація (100%).

1. В яких сферах ви відчуваєте найбільшу потребу у підвищенні кваліфікації?

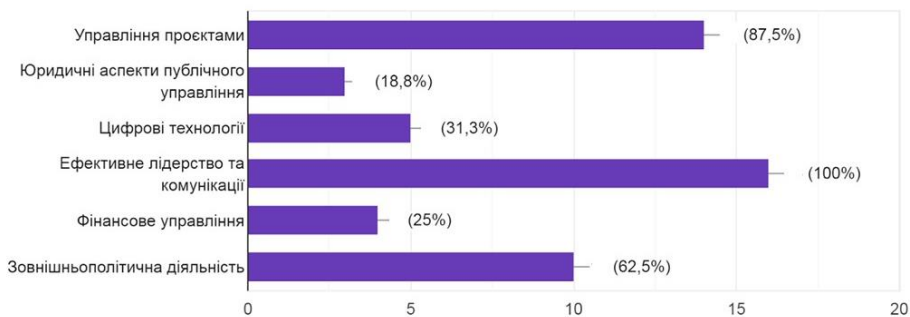


Рис. 3.1. Інфографіка результатів опитування державних службовців «В яких сферах ви відчуваєте найбільшу потребу у підвищенні кваліфікації?»

У контексті стрімких соціальних, економічних та політичних змін, які характеризують сучасну Україну, підвищення кваліфікації державних службовців в аспектах ефективного лідерства та комунікації набуває особливої актуальності. Розвиток навичок лідерства дозволяє формувати візіонерське мислення, спроможність мотивувати команду та ефективно управляти змінами, що є критично важливим у вирішенні комплексних управлінських завдань і реалізації реформ. З іншого боку, вдосконалення комунікаційних вмінь сприяє підвищенню прозорості та відкритості державного управління, зміцненню довіри громадян до владних інституцій та ефективності взаємодії з громадськістю та міжнародними партнерами. Таким чином, інвестування в розвиток цих компетенцій не тільки забезпечує особистісний та професійний

розвиток службовців, але й сприяє зміцненню інституційної спроможності держави відповідати на сучасні виклики, підвищуючи загальну ефективність і результативність державного управління.

Серед основних компетентностей, які потребують підсилення, державні службовці визначають наступні: прийняття ефективних рішень – 100%, управління організацією роботи – 93,8%, лідерство – 87,5% та професійні знання – 75%.

Тобто, розвиток лідерських якостей дозволяє формувати стратегічне бачення розвитку організації та надихати колектив на досягнення поставлених цілей, тим самим забезпечуючи адаптивність та інноваційний розвиток. Вдосконалення навичок прийняття рішень є критично важливим у контексті зростаючої складності управлінських задач і потреби в оперативності та ефективності вирішення проблем. Управління робочими процесами, в свою чергу, вимагає від публічних управлінців глибокого розуміння організаційної культури, здатності до планування, координації та мотивації співробітників. Таким чином, постійне підсилення цих компетентностей є ключовим для забезпечення високої продуктивності та ефективності управління в публічному секторі, що зазнає постійних трансформацій.

#### 4. Які компетентності Ви вважаєте важливо підсилити для вашої ефективної роботи?

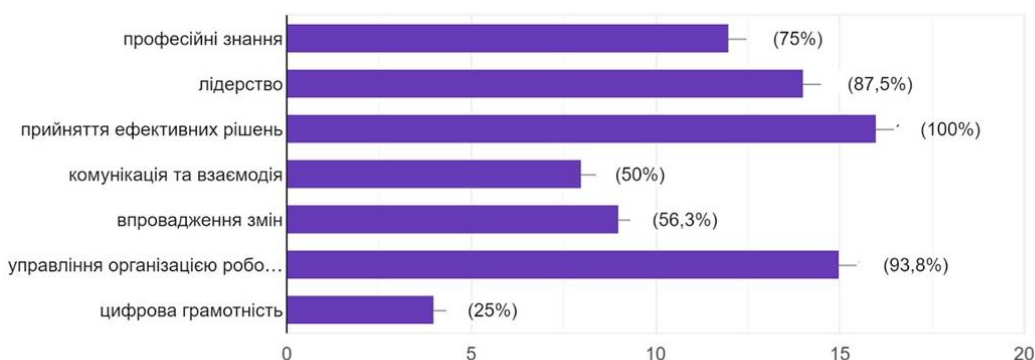


Рис. 3.2. Інфографіка результатів опитування державних службовців «Які компетентності Ви вважаєте важливо підсилити для вашої ефективної роботи?»

Результати нашого дослідження акцентують на зростаючій потребі публічних управлінців у інноваційних підходах до навчання, що

характеризуються високим ступенем доступності та гнучкості графіків. Ця тенденція обумовлена динамічним характером сучасного управлінського середовища, що вимагає від управлінців постійного розвитку професійних навичок при одночасному збереженні ефективності виконання своїх безпосередніх службових обов'язків. Крім того, актуалізується вимога до практичної спрямованості освітніх програм, яка дозволить публічним управлінцям застосовувати отримані знання безпосередньо у своїй діяльності, тим самим збільшуючи ефективність управлінських процесів. Не менш важливою є потреба в активній взаємодії з колегами та обміні досвідом, особливо на міжнародному рівні, що сприяє розширенню професійного горизонту, засвоєнню кращих світових практик та адаптації інноваційних підходів до місцевих умов. Такий підхід до професійного навчання не лише відповідає потребам сучасних публічних управлінців, але й сприяє підвищенню загальної ефективності публічного управління.

5. Які аспекти існуючих програм професійного розвитку потребують удосконалення?

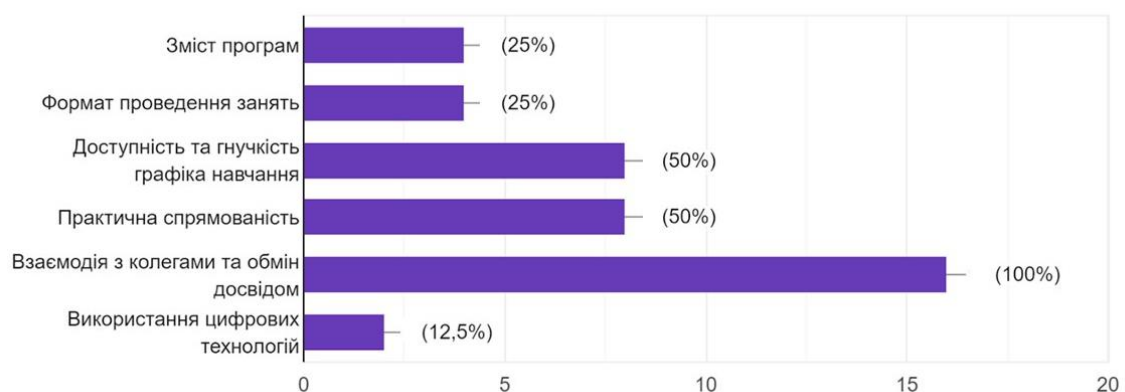


Рис. 3.3. Інфографіка результатів опитування державних службовців «Які аспекти існуючих програм професійного розвитку потребують удосконалення?»

Нами відмічені позитивні тенденції у зростаючій тенденції державних службовців до регулярного підвищення своїх кваліфікацій (рис. 3.4.). Цей тренд вказує на важливість безперервного професійного розвитку в динамічному та вимогливому середовищі сучасного публічного управління. Така зміна установок спонукає організації публічного сектору впроваджувати гнучкі та

інноваційні освітні програми, орієнтовані на актуальні потреби ринку та виклики, з якими стикаються державні установи. Збільшення готовності до навчання також стимулює культуру постійного самовдосконалення та підвищує загальну компетентність та ефективність державного апарату, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку ефективного, відповідального та прозорого управління.

3. Як часто ви готові брати участь у програмах підвищення кваліфікації?

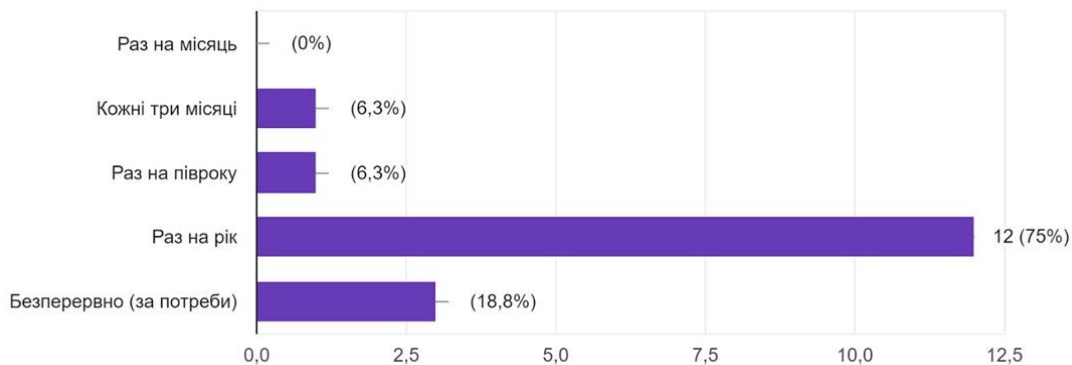


Рис. 3.4. Інфографіка результатів опитування державних службовців «Як часто ви готові брати участь у програмах підвищення кваліфікації?»

Важливо відмітити, що в ході проведення опитування, державні службовці зазначили важливість менторства, супроводу кваліфікованими спеціалістами або на початку побудови професійної кар'єри, або під час роботи над новим завданням, проектом чи стратегією.

Менторство відіграє ключову роль у професійному розвитку молодих публічних управлінців в Україні, оскільки забезпечує не тільки передачу цінного досвіду та знань від досвідчених фахівців до новачків, але й сприяє формуванню ефективних лідерських якостей та професійних компетенцій. Менторство допомагає молодим управлінцям адаптуватися у складному та динамічному середовищі публічного сектору, підвищує їхню мотивацію до навчання та самовдосконалення, а також сприяє розумінню корпоративної культури та внутрішніх процесів організації. В контексті реформування публічного управління в Україні, менторство стає важливим інструментом для підготовки нового покоління управлінців, здатних ефективно вирішувати сучасні виклики

та вносити інновації у державне управління. Воно забезпечує міцну підтримку молодим спеціалістам, стимулює їхнє професійне зростання та розвиток, а також сприяє створенню мережі професійних контактів, що є надзвичайно важливим для успішної кар'єри в публічному управлінні.

Вищеописані тенденції запитів, пропозицій державних службовців відображають зростаючу усвідомленість серед молоді про важливість адаптації до глобальних стандартів управління та використання інноваційних практик для ефективного вирішення сучасних адміністративних та соціально-економічних завдань. Таким чином, розвиток професійних навичок та компетенцій на основі міжнародного досвіду стає ключовим фактором, що може сприяти подоланню існуючих бар'єрів та сприяти кар'єрному зростанню молодих державних службовців в Україні.

Удосконалення професійної освіти публічних службовців є ключовим елементом підвищення ефективності публічного управління та забезпечення високоякісних послуг для громадян. Розвиток професійної освіти можна здійснювати через низку стратегій, які включають інтеграцію інноваційних технологій, підвищення кваліфікації, оновлення освітніх програм та зміцнення партнерства між державними організаціями та освітніми інституціями.

Відповідно, підготовка публічних службовців в Україні може бути організована через кілька чітко визначених шляхів, що включають інтеграцію новітніх тенденцій в освіті, застосування інноваційних підходів до навчання та акцент на практичні навички.

Шляхи удосконалення професійної освіти публічних службовців:

1. Розробити та підсилити наявні освітні програми для публічних службовців, які охоплюють юридичні, економічні, адміністративні аспекти державного управління. Включення модулів з цифровізації управління, антикорупційних стратегії тощо.

2. Розширити можливості навчання через практику. Збільшення годин стажування у державних установах та місцевому самоврядуванні для здобуття

практичного досвіду. Реалізація проєктів під керівництвом досвідчених наставників.

3. Розвиток онлайн-платформ для самостійного навчання з можливістю доступу до широкої бібліотеки електронних ресурсів. Впровадження інтерактивних онлайн-курсів та вебінарів з актуальних питань публічного управління. Особливо актуальним є консультації у форматі «рівний-рівному» через обмін досвідом державних службовців різних регіонів та країн, зокрема.

4. Розширення можливостей участі державних службовців у міжнародних програмах обміну та стажування для здобуття досвіду в інших країнах та адаптації кращих світових практик. Розширення співпраці з міжнародними експертами та організаціями для проведення спеціалізованих тренінгів.

5. Забезпечення безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації. Курси з розвитку лідерських якостей, управлінських навичок, комунікації та вирішення конфліктів. Майстер-класи від успішних управлінців державного та приватного секторів.

6. Проведення оцінки якості та ефективності навчання. Впровадження системи оцінки знань і навичок після проходження курсів та стажувань. Регулярний моніторинг успішності та внесення корективів до програм з метою покращення якості освіти.

7. Залучення стейкхолдерів до процесу освіти. Участь представників громадськості, бізнесу, наукових кіл у розробці програм, навчальних матеріалів та методик навчання забезпечить більшу відповідність освітніх програм реальним потребам суспільства.

У сучасному динамічному світі публічним службовцям необхідно вміти критично оцінювати інформацію, проводити аналіз складних даних та виробляти ефективні рішення. Включення модулів з розвитку критичного мислення, аналітики, проєктного менеджменту та лідерства може допомогти підготувати службовців до ефективного вирішення сучасних управлінських завдань.

Удосконалення професійної освіти публічних службовців вимагає комплексного підходу, який включає як оновлення освітніх програм, так і впровадження інноваційних форм навчання, спрямованих на розвиток важливих навичок та компетенцій. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості публічного управління та забезпеченню ефективної відповіді на сучасні виклики.

Відповідно до вивчених нами запитів сучасних українських державних службовців постає питання необхідності акумуляції інноваційних підходів не лише до вищої професійної освіти, але і до курсів підвищення кваліфікації, навчання протягом життя. За результатами дослідження таких запитів нами розроблена загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації «Ефективність вироблення публічно-управлінських рішень» (додаток А).

Програма підвищення кваліфікації «Ефективність вироблення публічно-управлінських рішень» є інноваційною завдяки своєму комплексному підходу до навчання, що поєднує теоретичні знання з практичними вправами. Основна інноваційність полягає в акцентуванні на сценарному аналізі та моделюванні рішень, що дозволяє державним службовцям набувати досвіду в управлінні реальними кризовими ситуаціями у контрольованому середовищі. Використання сучасних інформаційних технологій для моделювання управлінських викликів інтегрується з аналітичними методами, що значно покращує процес вироблення публічно-управлінських рішень завдяки імплементації та синтезу сучасних інноваційних інструментів через коучинг.

Позитивними аспектами, на нашу думку, в цій програмі для державних службовців є:

1. Підвищення аналітичних здібностей: учасники навчаться використовувати квантитативні та якісні методи аналізу для глибшого розуміння проблем і знаходження ефективних рішень.
2. Розвиток стратегічного мислення: програма спрямована на розвиток здатності аналізувати довгострокові наслідки рішень, що допомагає уникнути потенційних ризиків і врахувати перспективні можливості.

3. Вдосконалення навичок лідерства через коучингові практики: учасники вчаться ефективно комунікувати і мотивувати свої команди, використовувати коучинг та менторство для підтримки та розвитку співробітників.

4. Опанування навичок кризового управління: програма забезпечує практичні навички для швидкого і ефективного реагування на несподівані виклики і кризові ситуації.

5. Застосування сучасних інноваційних та практичнозорієнтованих практик країн Європейського Союзу в умовах невизначеності в Україні.

Загалом, ця програма не тільки сприяє професійному розвитку учасників, але й значно підвищує якість публічного управління, забезпечуючи стійкість та адаптивність у складних управлінських умовах.

Підвищення кваліфікації та неперервне навчання є однією з важливих умов професіоналізації публічних управлінців. В Україні існує широкий спектр курсів підвищення кваліфікації для державних службовців, які покликані підвищити професійний рівень та ефективність управлінської діяльності в публічному секторі. Ці програми охоплюють різноманітні аспекти публічного управління.

За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на: професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації обсягом не менше 2 кредитів ЄКТС; короткострокові програми обсягом 0,2 – 1 кредит ЄКТС.

Питання підвищення кваліфікації публічних службовців регулюють ряд законів та нормативно-правових актів:

Закони України:

Закон України від 01 липня 2014 № 1556-VII «Про вищу освіту»;

Закон України від 10 грудня 2015 № 889-VIII «Про державну службу»;

Закон України від 05 вересня 2017 № 2145-VIII «Про освіту».

Постанови Кабінету Міністрів України:

Постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 2023 № 492 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною

програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

Постанова Кабінету Міністрів від 24 лютого 2023 № 165 «Про внесення зміни до переліку позашкільних навчальних закладів та заходів з позашкільної роботи з дітьми, а також закладів та заходів у галузі освіти, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій, видатки на які здійснюються з державного бюджету»;

Постанова КМУ від 6 лютого 2019 № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 №1494 «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2022 № 846 «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2022 №842 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681»;

Постанова КМУ від 16 грудня 2004 № 1681 «Про регіональний центр підвищення кваліфікації» ;

Постанова КМУ від 28 квітня 2021 № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

Постанова КМУ від 29 липня 2009 № 789 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

Постанова КМУ від 15 квітня 2013 № 306 «Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів»;

Постанова КМУ від 20 травня 2013 № 363 «Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів»;

Постанова КМУ від 01 жовтня 2014 № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби»;

Постанова КМУ від 29 квітня 2015 № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти»;

Постанова КМУ від 27 вересня 2016 № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування».

Розпорядження Кабінету Міністрів України:

Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 №974 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 №342 «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 №1206-р «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року».

Накази НАДС:

Наказ від 19.01.2024 №4-23 «Про внесення змін до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 23 серпня 2023 року № 133-23»;

Наказ від 24.10.2023 №172-23 «Про затвердження результатів конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2023 році».

Підсумовуючи вищевикладені теоретичні, практичні, прикладні аспекти удосконалення професійної освіти державних службовців сьогодні в Україні, доходимо висновку, що важливість удосконалення професійної освіти державних службовців у сучасній Україні набуває критичного значення в контексті глобальних викликів, трансформаційних процесів в суспільстві та вимог до підвищення ефективності публічного управління. Необхідність постійного розвитку навичок та компетенцій, відповідно до міжнародних стандартів та кращих практик, вимагає системного підходу до навчання та професійного зростання. Інтеграція сучасних освітніх технологій, гнучких методів навчання та акцент на практичній спрямованості можуть значно підвищити рівень професійної підготовки та адаптації державних службовців до швидкозмінних умов. Зосередження на розвитку критичного мислення, лідерських якостей, вміння працювати в команді та приймати обґрунтовані рішення є ключовими для формування нового покоління управлінців, здатних забезпечити сталий розвиток держави та ефективно реагування на сучасні соціально-економічні та політичні виклики. Таким чином, удосконалення

професійної освіти не лише сприяє особистісному розвитку державних службовців, але й є стратегічною інвестицією в майбутнє державного управління України.

### Висновки до III розділу

Проведений нами аналіз міжнародного досвіду виявив значну різноманітність підходів до професійного розвитку державних службовців, з акцентом на застосуванні сучасних інноваційних освітніх технологій для підвищення ефективності управлінської діяльності. Країни з високим рівнем розвитку публічного управління, такі як Сінгапур, Канада, та Фінляндія, активно інтегрують інноваційні технології, в тому числі освітні, в систему підготовки та розвитку своїх публічних службовців, що сприяє формуванню навичок лідерства, критичного мислення та ефективної комунікації.

Одним із кращих прикладів імплементації освітніх інноваційних технологій у виробленні публічно-управлінських рішень в Україні є інтеграція електронних освітніх платформ та курсів для державних службовців. Цифровізація освітнього процесу забезпечила гнучкість у виборі курсів та графіку навчання, що є особливо важливим для зайнятих професіоналів. Електронні платформи дозволяють охопити широкий спектр тематик, від адміністративного права до передових практик управління проєктами та інновацій у публічному секторі. Особливу увагу приділено розвитку компетенцій в області цифрової грамотності, що дозволяє державним службовцям ефективно використовувати сучасні інформаційні технології для аналізу даних, прийняття рішень та залучення громадськості до обговорення і впровадження державних ініціатив. Крім того, в Україні активно розвиваються проєкти з імплементації інноваційних методів навчання, таких як використання кейс-методів, інтерактивних симуляцій. Такі підходи забезпечують молодим державним службовцям можливість не тільки засвоїти теоретичні знання, але й розробляти практичні навички вирішення складних проблем, вироблення публічно-управлінських рішень, керування проєктами та лідерства в безпечному освітньому середовищі. Використання міжнародного досвіду та обмін найкращими практиками через міжнародні освітні програми та співпрацю також відіграє ключову роль у підвищенні професійного рівня державних службовців,

сприяючи інтеграції України у глобальні процеси управління та розвитку публічного сектору.

Від часів набуття незалежності України в 1991 році, розвиток професійної освіти державних службовців пройшов значний шлях трансформацій. У перші роки незалежності система підготовки та перепідготовки державних службовців базувалася переважно на радянських освітніх стандартах та методиках, що характеризувалися високим ступенем централізації, теоретичною насиченістю та недостатньою увагою до розвитку практичних навичок. Освітній процес був мало адаптований до швидкозмінних вимог реального управлінського середовища, що, в свою чергу, обмежувало ефективність державного управління та інноваційний потенціал держслужбовців. З роками, освітня система державної служби України зазнала значних позитивних змін, особливо в контексті інтеграції у європейський та глобальний освітні простори. Сучасний етап характеризується впровадженням гнучких, модульних освітніх програм, активним застосуванням інтерактивних та кейс-методів навчання, а також значною увагою до розвитку м'яких навичок, таких як критичне мислення, комунікаційні навички та лідерство. Цифровізація освітнього процесу, включно з використанням онлайн-платформ для навчання та саморозвитку, відкриває нові можливості для постійного професійного зростання державних службовців. Така динаміка свідчить про прагнення України забезпечити високий рівень професіоналізму в державному управлінні, адаптованого до викликів сучасності та майбутніх трансформацій.

Сьогодні в Україні існує розгалужена система ЗВО, які надають освітні послуги з підготовки публічних управлінців. Така кількість університетів, які надають освітні послуги у сфері публічного управління, має позитивний вплив на формування конкурентного освітнього середовища, стимулюючи підвищення якості освітніх програм, інноваційність методик навчання та практичну спрямованість підготовки. Це сприяє випуску добре підготовлених фахівців, здатних ефективно вирішувати завдання сучасного публічного адміністрування та вносити вклад у розвиток держави.

Однак, значна кількість університетів, які пропонують аналогічні програми, може призвести до негативних наслідків, таких як перенасичення ринку праці спеціалістами цієї сфери, що ускладнює працевлаштування випускників та знижує рівень заробітної плати через високу конкуренцію. Також існує ризик зниження якості освіти через недостатньо ефективний контроль за стандартами навчання в умовах великої кількості освітніх закладів. Це може призвести до випуску фахівців, недостатньо підготовлених для вирішення складних і нових завдань публічного управління. Таким чином, хоча широка пропозиція освітніх програм з публічного управління відображає потребу суспільства в кваліфікованих управлінцях, важливим залишається забезпечення високої якості освіти та адекватність підготовки до потреб ринку праці.

## ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дали підстави для формулювання наступних висновків.

Визначено сутність базових понять і категорій з досліджуваної теми «рішення», «управлінське рішення», «публічно-управлінське рішення», класифікацію публічно-управлінських рішень за двадцять однією характеристикою (за цілями, функціонально-управлінським змістом, тривалістю дії (часовим діапазоном), масштабом виконання, формою (способом) прийняття, ступенем повторюваності, умовами прийняття та ймовірністю результатів, критеріями вибору, рівнем прийняття, характером рішення, методами розробки, рівнем оригінальності, рівнями ієрархії систем управління, причинами виникнення, функціональною спрямованістю, рівнем директивності, способом доведення, мірою унікальності, методами розробки, властивістю вирішуваних завдань, психологічними особливостями суб'єкта управління).

Окреслено основні напрями досліджень процесу вироблення публічно-управлінських рішень на підставі наукових розробок вітчизняних та зарубіжних науковців від поглядів М. Вебера на раціональність та практичні аспекти вироблення управлінських рішень, Г. Саймона, як вибір серед безлічі альтернатив, переконань П. Друкера, що вироблення управлінських рішень – одна з найкритичніших навичок управлінців, Г. Гордона – процес вироблення основа основ управлінської діяльності, до думок сучасних українських науковців: Л. Гонюкової, Н. Ларіної, Л. Даниленко, які розглядають процес вироблення управлінських рішень як одну з основних управлінських функцій та компетентностей публічних управлінців.

З'ясовано сутність та значення освітніх інноваційних технологій у виробленні публічно-управлінських рішень. Освітні інноваційні технології відіграють ключову роль у процесі вироблення публічно-управлінських рішень. Їх сутність полягає в імплементації новітніх освітніх методик, інформаційних технологій та цифрових інструментів у процес навчання та розвитку навичок, необхідних для ефективного управління та прийняття рішень у сфері публічного

управління та адміністрування. В числі важливих аспектів є те, що квінтесенція освітніх інноваційних технологій полягає в створенні умов для ефективного навчання, засвоєння знань та розвитку вмінь, які необхідні для сучасного управлінця в публічній сфері. Це охоплює сферу використання онлайн-платформ для навчання, масових відкритих онлайн-курсів, ігрових технологій, а також аналітичних інструментів для обробки великих даних, безперервного професійного навчання, що сприяє ефективності вироблення публічно-управлінських рішень.

Надано наукову характеристику основних освітніх інноваційних технологій, які можуть бути імплементовані в процесі вироблення публічно-управлінських рішень. Відповідно, до практичного досвіду європейських країн та досвіду США, до таких інноваційних освітніх технологій належать: технології коучингу (модель «GROW», технологія «SCAMPER», «DISC» - методика аналізу поведінкових реакцій особистості, що вивчає стилі поведінки співробітників та можливості адаптації процесу комунікації та управління для підвищення ефективної взаємодії, технологія «MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)», що характеризує основні психічні процеси людини за допомогою чотирьох пар протилежних преференцій та застосовується в різних контекстах, включаючи кар'єрне консультування, розвиток особистості чи підсилення командної роботи, модель синтезу професійних знань та досвіду «4 квадрати»); технології розвитку критичного мислення (метод Делфі, техніки розвитку креативного мислення «продуктивна уточнювальна критика» та «аналогії», які сприяють генерації нових ідей, метод «6-3-5» (брейнрайтинг); технології прийняття рішень на основі даних (Data-driven decision making), що базується на аналітиці та даних, необхідних для вироблення обґрунтованих рішень (збір даних, їх аналіз, визначення трендів тощо), «360° звіт» або CheckPoint 360° як допоміжний в контексті оцінювання роботи керівників чи команд та передбачає отримання об'єктивного зворотного зв'язку від різних сторін: керівників, підлеглих, колег та інших зацікавлених осіб; управління якістю (Total quality management – TQM); управління проектами, яка зорієнтована на досягнення високої якості послуг

шляхом впровадження стандартів та практик у всіх рівнях організації (створення системи управління якістю, постійне вдосконалення). Вважаємо однією із найважливіших технологій на сьогодні в надшвидких світових змінах та в умовах невизначеності.

За вищезазначеними технологіями також виділено три вектори процесу вироблення публічно-управлінських рішень: класичний, адміністративний та поведінковий. Адміністративна модель вироблення управлінських рішень базується на ієрархічних структурах та формалізованих процедурах, що включає в себе передачу рішень від вищого рівня керівництва до виконавців, що може призводити до швидкого вирішення рутинних завдань. Виявлені недоліки даної моделі включають відсутність гнучкості та ініціативи виконавців, а також можливу втрату креативності та інновацій. Поведінкова модель вироблення управлінських рішень акцентується на психологічних та соціальних аспектах вироблення цих рішень. Даний підхід враховує особистість лідера, його взаємодію з оточенням, груповий вплив та емоційні аспекти вироблення рішень. Недоліками можуть бути суб'єктивність, можливі конфлікти та вплив особистих уподобань на рішення, оскільки основною відмінністю від інших моделей є відсутність повної інформації щодо ситуації вироблення рішення. Класична модель вироблення рішення передбачає узгодження дій відповідно з економічними перевагами, інтересами об'єкта. Така модель є нормативною, оскільки вона чітко регламентує процедуру вироблення рішення. Її цінність полягає у спонуканні до вироблення раціональних рішень через використання класичних підходів. Найбільш поширені: побудова дерева рішень, лінійне програмування. Процес побудови моделі управлінського рішення характеризується специфічними особливостями, що залежать від конкретного рівня ієрархічної системи управління.

Досліджено міжнародний досвід професійної освіти та професіоналізації держаних службовців на прикладі європейських країн: Німеччини, Великобританії, Франції, Швейцарії, Нідерландів в контексті забезпечення підвищення ефективності та професіоналізму української державної служби, що

сприятиме в досягненні відповідності до європейських стандартів управління та адміністрації. Досвід професійної освіти державних службовців в Німеччині є актуальним для України з точки зору домінування кар'єрного підходу, який характеризується поступовим кар'єрним зростанням відповідно до досвіду роботи, рівня професійних компетентностей. Для кар'єрного просування потрібно мати необхідний освітній рівень, встановлений відповідними регулятивними актами, а також успішно пройти іспити або конкурсний відбір. Досвід Німеччини цінний також тим, що велика увага приділяється структурованому навчанню та підготовці державних службовців. Освітня система включає різноманітні програми, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти. Часто використовуються програми подвійного навчання, що поєднують академічні знання з реальним досвідом роботи. У Великобританії акцент професійної освіти державних службовців зосереджено на розвитку лідерських якостей і навичок управління. Також важливим є неперервне навчання і професійний розвиток. Актуальним в умовах зростання потреби менторства, супроводу молодих державних службовців в Україні залишається досвід Великобританії щодо функціонування платформи для навчання державних службовців «Government Campus». Ціль урядового кампусу полягає в тому, щоб надати державним службовцям можливість розширити свої вміння, здобути знання та налагодити контакти, які є важливими для їхньої роботи в уряді нині та у майбутньому. Французька практика залучення державних службовців-контрактників, які наймають на певну посаду або проєкт задля тимчасового підсилення кваліфікованими управлінцями має досить актуальне значення. Також важливим елементом професійної освіти державних службовців Франції є політика освіти та навчання впродовж життя.

З'ясовано особливості розвитку професійної освіти державних службовців в Україні від становлення незалежності до сьогодення та проведено аналіз освітніх програм навчання державних службовців, програм курсів підвищення кваліфікації. Також, проаналізовано динаміку змін до підходів викладання, тем освітніх курсів, тренінгових програм. Розглянуто програми освіти державних

службовців, які надають заклади вищої освіти. Питання формування сучасної управлінської еліти України стало актуальним з проголошенням Незалежності України. Критично постало завдання через необхідність кардинальної перебудови державного управління та відходу від радянської адміністративної системи, яка більше не відповідала новим реаліям незалежної країни. Трансформація до демократичного суспільства, інтеграція в європейські та світові спільноти, а також необхідність впровадження реформ у всіх сферах життя вимагали від лідерів нових знань, компетенцій та підходів до управління. Виникла потреба у формуванні еліти, здатної ефективно керувати змінами, забезпечувати сталий розвиток країни, вести переговори на міжнародному рівні та впроваджувати передові практики управління. Одним із перших кроків у напрямку підготовки висококваліфікованих управлінців, було створення Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, на базі якого Указом Президента України від 30 травня 1995 року № 398 була утворена Українська академія державного управління при Президентові України. Сьогодні близько 45 закладів вищої освіти навчають за спеціальністю 281 «Управління та адміністрування» та «Публічне управління та адміністрування». Така кількість університетів, які надають освітні послуги у сфері публічного управління, має позитивний вплив на формування конкурентного освітнього середовища, стимулюючи підвищення якості освітніх програм, інноваційність методик навчання та практичну спрямованість підготовки. Це сприяє випуску добре підготовлених фахівців, здатних ефективно вирішувати завдання сучасного публічного адміністрування та вносити вклад у розвиток держави.

Однак, значна кількість університетів, які пропонують аналогічні програми, може призвести до негативних наслідків, таких як перенасичення ринку праці спеціалістами цієї сфери, що ускладнює працевлаштування випускників та знижує рівень заробітної плати через високу конкуренцію. Також існує ризик зниження якості освіти через недостатньо ефективний контроль за стандартами навчання в умовах великої кількості освітніх закладів. Це може

призвести до випуску фахівців, недостатньо підготовлених для вирішення складних і нових завдань публічного управління. Таким чином, хоча широка пропозиція освітніх програм з публічного управління відображає потребу суспільства в кваліфікованих управлінцях, важливим залишається забезпечення високої якості освіти та адекватність підготовки до потреб ринку праці.

Зміни до освітніх програм базувались на історичних тенденціях та освітніх реформах. 1990-ті роки: зародження спеціальності. Після проголошення незалежності України, освітні програми з публічного управління та адміністрування лише починали формуватись. В цей період основна увага приділялася відходу від радянських підходів до управління та закладенню основ демократичної держави. Програми мали загальний характер з акцентом на основи державного управління, права, економіки та політології. У 2000-ні роки програми стали більш структурованими та орієнтованими на європейські стандарти. Відбувалася інтеграція новітніх підходів, таких як стратегічне планування, управління проектами, якість управління в публічному секторі. Почали з'являтися спеціалізації в межах спеціальності, зокрема у сферах місцевого самоврядування, публічної політики та адміністрації. Після 2014 року: фокус на реформи та інновації. Події Революції Гідності та подальші реформи значно вплинули на розвиток освітніх програм з публічного управління. Відбувся перехід до акценту на практичні навички, інноваційні підходи в управлінні, електронне урядування, а також на критичне мислення та лідерство. Зросла роль міжнародного співробітництва, обміну досвідом, а програми стали більш гнучкими, адаптованими до швидких змін у суспільстві та державі. Освітні програми з публічного управління та адміністрування пройшли значну еволюцію з часів незалежності України, стаючи більш практично орієнтованими, гнучкими та інтегрованими в міжнародний освітній та управлінський контекст.

За підсумками аналізу зарубіжного досвіду запропоновано наступні шляхи удосконалення професійної освіти державних службовців:

1. Розробити та підсилити наявні освітні програми для публічних службовців, які охоплюють юридичні, економічні, адміністративні аспекти

державного управління. Включення модулів з цифровізації управління, антикорупційних стратегії тощо.

2. Розширити можливості навчання через практику. Збільшення годин стажування у державних установах та місцевому самоврядуванні для здобуття практичного досвіду. Реалізація проєктів під керівництвом досвідчених наставників.

3. Розвиток онлайн-платформ для самостійного навчання з можливістю доступу до широкої бібліотеки електронних ресурсів. Впровадження інтерактивних онлайн-курсів та вебінарів з актуальних питань публічного управління. Особливо актуальним є консультації у форматі «рівний-рівному» через обмін досвідом державних службовців різних регіонів та країн, зокрема.

4. Розширення можливостей участі державних службовців у міжнародних програмах обміну та стажування для здобуття досвіду в інших країнах та адаптації кращих світових практик. Розширення співпраці з міжнародними експертами та організаціями для проведення спеціалізованих тренінгів.

5. Забезпечення безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації. Курси з розвитку лідерських якостей, управлінських навичок, комунікації та вирішення конфліктів. Майстер-класи від успішних управлінців державного та приватного секторів.

6. Проведення оцінки якості та ефективності навчання. Впровадження системи оцінки знань і навичок після проходження курсів та стажувань. Регулярний моніторинг успішності та внесення корективів до програм з метою покращення якості освіти.

7. Залучення стейкхолдерів до процесу освіти. Участь представників громадськості, бізнесу, наукових кіл у розробці програм, навчальних матеріалів та методик навчання забезпечить більшу відповідність освітніх програм реальним потребам суспільства.

Отже, у сучасному світі, де швидкість та якість публічно-управлінських рішень стають вирішальними, освітні інноваційні технології відіграють ключову

роль у підвищенні ефективності процесів управління. Розвиток цифрових платформ, використання штучного інтелекту для аналізу даних та імплементація інтерактивних методів навчання сприяють формуванню кваліфікованих кадрів, здатних приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Ця дисертація демонструє, як сучасні освітні інновації можуть трансформувати традиційні підходи до навчання в галузі публічного управління, забезпечуючи тим самим підготовку майбутніх лідерів до вирішення складних задач в умовах глобальних змін і викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І., Собчук С. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. Т. 1.
2. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: Практикум. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
3. Баєва О. В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2017. 326 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: УАДУ, 2000. 320 с.
5. Бакуменко В.Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. Вип. № 1. С. 8-26.
6. Бебик В., Гонюкова Л. Політичний маркетинг і менеджмент в системі публічного управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2019. 224 с.
7. Бідюк П. І., Тимошук О. Л., Коваленко А. Єпіфанович. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.
8. Бойко-Бузиль Ю. Управлінське рішення як продукт діяльності керівників органів і підрозділів МВС України. *Право і безпека*. 2016. № 3 (62). С. 120-125.
9. Братушка М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження Складних економічних систем. *Вісник української академії банківської справи*. 2009. №2 (27). с. 113-118.
10. Бреус С. В. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 24. 2018. С. 117-122.
11. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник / В. А. Василенко. Київ: ЦУЛ, 2002. 420 с.
12. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.

13. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ: Перун, 2005. 1726 с.
14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера: навч. посібн. Київ: Кондор, 2009. 414 с.
15. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посібн. Київ: «Кондор», 2003. 414 с.
16. Гурієвська В. М. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. №1. С. 32–39.
17. Даниленко Л. Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичний аспект інвестиції: практика та досвід. № 5. С. 113-119
18. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Всеуіто, Наук. думка, 2001. 242 с.
19. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. навч. посіб. / Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М. та ін. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
20. Волошин О. Ф. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник / О. Ф. Волошин, С. О. Мащенко. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. 366 с.
21. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
22. Гонюкова Л., Рак Ю. Конфліктна взаємодія органів публічної влади і громадянського суспільства як об'єкт наукових досліджень. Актуальні питання у сучасній науці. Випуск 1 (7), 2023.
23. Гонюкова Л., Суржик М. Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії. *Аспекти публічного управління*. Випуск 5, 2022. С. 47-53.
24. Горбатенко В. Метод «Делфі» та специфіка його застосування у прогнозних розробках. *Політичний менеджмент*. №6, 2003. С. 174-182.

25. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
26. Гриневич Л., Линьов К., Шемелинець І. та Рій Г. Модернізація системи управління освітою у місті Києві в умовах запровадження автономії шкіл. *The Modern Higher Education Review*. Випуск (6). С. 100-113.
27. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. Випуск №11. 2017. С. 201 – 204.
28. Гурієвська В. М. Технології психологічного консультування в органах державної влади України : дис. докт. держ. упр. : 25.00.02 "Механізми державного управління" / Гурієвська В. М. – Київ, 2010. 180 с.
29. Герлах І. Методи прийняття управлінських рішень. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. Серія «Міжнародні економічні відносини» 2023. 40 с.
30. Даниленко Л. Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. Випуск 5, 2023. С. 113 – 119.
31. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. Випуск 10 (2), 2022. С. 39 – 45.
32. Дегтяр А. О. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2002. Вип. 20. С. 192-196.
33. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ : Всеуїто, Наук. думка, 2001. 242 с.
34. Дж. Комі «Вища вірність. Правда, брехня і лідерство». Лабораторія. Київ. 2023. 316 с.
35. Друкер П. Ефективний керівник. /пер. з англ. Р. Машкової. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
36. Дякон В.М., Ковальов Л.Є. Моделі і методи теорії прийняття рішень. Київ: АНФ ГРУП, 2013. 604 с.

37. Євтушенко, О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Державне управління, 2014. № 237. С. 47-51.
38. Застосування Scamper-методу генерації нових ідей. URL: <http://surl.li/afogc> (дата звернення: 04.05.2023).
39. Канеман Даніель. Мислення швидко й повільно. Київ: Наш формат, 2017. 480 с.
40. Кармінська-Белоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 47 (1323). С. 3-7.
41. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія / В. Р. Кігель. Київ: ЦУЛ, 2003. 202 с.
42. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник / Клименко С.М., Дуброва О.С. Київ: КНЕУ, 2005. 252 с.
43. Ковбасюк Ю. В., Трощинський В. П., Сурміна Ю. П. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
44. Когут Р. В. Діагностика в системі управління економікою підприємства. Науковий вісник НЛТУ. 2012. № 22.7.
45. Кожедуб О. В. Брейнстормінг. Велика українська енциклопедія.
46. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 504 с.
47. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1(14). С. 178 – 184.
48. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. Кадровик України. 2019. №9. URL: <http://surl.li/qdxca> (дата звернення: 15.03.2023).
49. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, КОО, 1999. 556 с.

50. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія / Кривов'язюк І.В. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. 392 с.
51. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
52. Ларіна Н. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. Ємельянова Т. В. 2023. С.239-257.
53. Ларіна Н.Б. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. Аспекти публічного управління. Випуск 10 (6), 2022. С. 95 – 101.
54. Лассуела С. Етапи прийняття політичного рішення в концепції URL: <http://surl.li/qdotr> (дата звернення: 15.03.2023).
55. Ларіна Н., Ларін С. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2022. 10 (6) С.95-101.
56. Лев Н. Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. №727. С. 76–81.
57. Линьов К., Мерзлякова О., Сабол Д. Мотивація професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва. Освітній дискурс. Випуск 37 (2). С. 55–74.
58. Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
59. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 605. С. 20-24.
60. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Каравела, 2005. 496 с.

61. Маршем В.І. Історія управлінської думки: підручник. Київ: Інфра, 2005. 731 с.
62. Мацеха Д. С. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3, Т.1. С.122-124.
63. Методи управління. URL: <https://library.if.ua/books/143.html> (дата звернення: 08. 05.2022).
64. Міжнародний досвід адаптації державної служби до вимог ЄС. URL: <http://surl.li/qdugf> (дата звернення: 22.05.2023).
65. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
66. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібн. / за ред. Ф. Ф. Бутинця, М. М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
67. Моделі і методи прийняття управлінських рішень в аналізі та аудиті. Начальний посібник для студентів / за ред. Ф. Бутинця, М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
68. Мрихіна О. Курс креативне мислення. *Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)*. 2023
69. Наливайко Л., Симоненко Т. Конспект лекцій з навчальної дисципліни Методи прийняття управлінських рішень. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2019. 67 с.
70. Нестеренко Д. В. Сутність феномену «управлінське рішення». *Публічне управління та митне адміністрування*. № 3 (30), 2021. С. 28 – 32.
71. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Управлінські рішення у менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. URL: <http://surl.li/qdofv> (дата звернення: 10.10.2022).
72. Овдіюк О. М., Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 8. 2019. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220> (дата звернення: 16.04.2023).
73. Олексієнко Р. Ю., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. Випуск № 26 (2021).
74. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79 – 83.
75. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
76. Основи коучингу: навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ; Харків: ТОВ«ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
77. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. пр. Львів: Львів. політехніка, 2012. С. 276–280.
78. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Наук. вісн. НЛТУ України*, 2010. №20. С. 158–161.
79. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
80. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021, № 2. С. 158-164.
81. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
82. Прийняття рішень на основі даних: як це може змінити ваші криві зростання. URL: <http://surl.li/qdpbk> (дата звернення: 25.05.2022).
83. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посібник/ за ред. М.М. Білинської, Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2011. 232 с.

84. Приходько Ю.О., Юрченко В.І. Психологічний словник-довідник. URL: <http://surl.li/qcggkf> (дата звернення: 20.01.2023).
85. Про захист персональних даних: Закон України №2297–VI. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2297vi-11567> (дата звернення: 18.04.2023).
86. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках. За загальною редакцією Наталії Алюшиної. К.: Національне агентство України з питань державної служби. 2022. 240 с. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF NAVCHANJA/verstka-otchet-v-druk.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF_NAVCHANJA/verstka-otchet-v-druk.pdf) (дата звернення: 18.12.2023).
87. Рудьєв В. А. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
88. Саймон Г. А. Поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують а функції: вид. перероб. і доп. Київ: АртЕк, 2001. 392 с.
89. Світовий економічний форум. URL: <https://osvitoria.media/news/svitovyj-ekonomichnyj-forum-nazvav-top-10-navychok-majbutnogo/> (дата звернення: 04.01.2024).
90. Світлична Т. І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Конспект лекцій / Т. І. Світлична. – Харків: ХНАМГ, 2012. 111 с.
91. Секрет успішного бізнесу. URL: <http://surl.li/qdozr> (дата звернення: 04.05.2023).
92. Серебряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник східно-українського національного університету імені Володимира Даля*. № 6 (230). 2016.

93. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Донецьк: РВВДНУ, 2002. 108 с.
94. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Німеччини. Держава та регіони. 2012. № 3 (39). с. 18-23.
95. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень». *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2009. №1. С. 170-174.
96. Тарануха О. М. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Вісник Національного транспортного університету. 2008. № 17, Ч.1. С. 79-83.
97. Терехух А. А. Господарські рішення на машинобудівних підприємствах: прийняття, оцінювання та моделювання: монографія / А. А. Терехух. Львів: Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2010. 244 с.
98. Терехух А. А. Концептуальні засади формування господарських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 3(105). С. 179-186.
99. Технологія прийняття управлінських рішень URL: <http://surl.li/qdoyb> (дата звернення: 16.04.2023).
100. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань: «Управління та адміністрування»/ уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
101. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
102. Філософські засади прийняття рішень URL: <https://arm.naiu.kiev.ua/books/fpu/lections/lecture6.html> (дата звернення: 02.08.2023).
103. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник / А. В. Шегда. Київ: «Знання», 2002. 584 с.

104. Шульга М., Кузнєцова І., Кіт Н. Філософія освіти в державах ЄС: досвід для України. Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках. 2023. 6 (1). С. 61-68.
105. Шульга М.А., Поперечна Г.А., Кондратюк Л.Р., Петришин Х.Р., Зубчик О.А. Модернізація освіти: незасвоєні уроки Фредеріка Тейлора. Огляд лінгвістики та культури , 5 (S2), 80-95.
106. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко, В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник, 2018. № 4. С. 73-77.
107. Яременко, О.Ф. Процес управління і управлінські рішення. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <http://surl.li/qdtiy> (дата звернення: 22.04.2023).
108. Яремко О.Ф. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <http://surl.li/qduhs> (дата звернення: 02.08.2023).
109. Ячменьов Є.Ф. Розробка системи виконання і контролю прийняття та реалізації управлінських рішень. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 143-148.
110. 6 ключових тенденцій HR-сфери, на які варто звернути увагу в 2023 році. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shist-klychovyh-tendenchiy-hr-sphery> (дата звернення: 25.07.2023).
111. Big rocks and little rocks exercise! URL: <http://surl.li/qdqpz> (дата звернення: 27.07.2023).
112. Big Rocks, Pebbles, Sand - How to manage it all? URL: <http://surl.li/qdqrb> (дата звернення: 28.07.2023).
113. Code of Conduct for Coaches. URL: <http://surl.li/qduue> (дата звернення: 27.03.2023).
114. Comparative analysis of civil service culture in ukraine and the European Union. URL: <https://doaj.org/article/415387ad2ed9419a96084ce28995673a> (дата звернення: 19.02.2023).

115. CompStat Policing: An Overview. URL: <http://surl.li/qdufo> (дата звернення: 28.03.2023).
116. Discover what drives you with a disc profile. URL: <http://surl.li/qdqrq> (дата звернення: 12.04.2023).
117. Explanation of the GROW model for trainers. URL: <http://surl.li/qdqyb> (дата звернення: 19.02.2022).
118. How Many Decisions Do We Make Each Day? URL: <http://surl.li/qduetz> (дата звернення: 28.03.2022).
119. International Coaching Federation. URL: <https://coachingfederation.org/find-a-coach> (дата звернення: 05.04.2023).
120. Izaskun Rekalde, Jon Landeta, Eneka Albizu and d development methods? Management Decision. Vol. 55 № 10, 2017. pp. 2149-2162.
121. Jacqueline A. Brown, Samantha Russell, Emily Hattouni Psychoeducation Oxford Research Encyclopedias. URL: <http://surl.li/pvvgq> (дата звернення: 22.05.2023).
122. Kerry Griffiths. Personal Coaching: Reflection on a Model for Effective Learning. Journal of Learning Design. 2015, V.8. № 3. pp. 14-28 .
123. Lize Booysen. Cross-Cultural Coaching. The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations. 2015 p. 241-287.
124. Makhynia N., Kichuk Y., Ptashchenko O., Kyrylenko K., Horchynska K., Riznyk V. Innovations in the Educational Process and Pedagogical Technologies under the Influence of Crisis Phenomena and Global Digitalization. Estudios de Economia Aplicada. V. 39-5. P. 2-10.
125. M. Shulga, What Does Digital Learning Teach? International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM), 17(09), pp. 31–43.
126. M. Surzhyk. Conceptual Technologies of Application of Coaching Technology in Public Administration. Intellectual Archive. 2021, Vol. 10, No. 3. pp. 115 – 121.
127. Mintzberg's H. Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better. Berrett-Koehler, 2013. 216 p.

128. Myles Downey. Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach. Texere Publishing. 2003. 275 с.
129. Organization and management. URL: <http://surl.li/qdtey> (дата звернення: 12.03.2023).
130. Patten R. Intentional Leadership: The Big 8 Capabilities Setting Leaders. Apart Kindle Edition. 2023. pp. 412.
131. Pipas M., Jaradat M. Assertive communication skills. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12(2), 2010.
132. Sciences et universités. URL: <http://surl.li/qdtey> (дата звернення: 22.02.2023).
133. Serrat Olivier. The SCAMPER Technique. Asian Development Bank. 2017. pp. 311–314.
134. Sikorskaya Irina Public servants training in europeInternational Scientific Journal of Universities and Leadership. 2016. No. 3. P. 1 – 14.
135. Skilled: How the Government Campus supports your learning and development. URL: <http://surl.li/qdtbn> (дата звернення: 22.04.2023).
136. Smart goals and effectiveness. URL: <http://surl.li/qdquu> (дата звернення: 05.04.2023).
137. Shapar V. Suchasnyi tlumachnyi psykholohichniy slovnyk. Modern explanatory psychological dictionary. Harkiv. 2007. 640 p.
138. Tesla Innovation.  
URL: <https://www.studypool.com/documents/744164/tesla-innovation> (дата звернення: 21.03.2023).
139. Total quality management. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu/> (дата звернення: 25.05.2023).
140. The Coaching Spirit: 8 Principles for Coaching Success. URL: <https://jackcanfield.com/blog/the-coaching-spirit-8-principles-for-coaching-success/> (дата звернення: 18.02.2022).

141. The Creative Dividend How Creativity Impacts Business. URL: <https://landing.adobe.com/dam/downloads/whitepapers/55563.en.creative-dividends.pdf> (дата звернення: 09.05.2022).
142. The Importance of Coaching Ethics. URL: <https://practice.do/blog/coaching-ethics> (дата звернення: 19.03.2022).
143. The Myers Briggs Type Indicator. URL: <http://surl.li/qdqsc> (дата звернення: 16.04.2023).
144. The technique of reframing in coaching to overcome any obstacle. URL: <https://creativecoaching.es/en/reframing-in-coaching/> (дата звернення: 12.04.2023).
145. The Psychology of Decision-Making Strategies. URL: <http://surl.li/qdqzt> (дата звернення: 24.03.2022).
146. The Psychology of Decision-Making. URL: <https://care-clinics.com/the-psychology-of-decision-making/> (дата звернення: 28.03.2022).
147. Transforming the French Civil Service to Meet the Challenges of the 21st Century. URL: <http://surl.li/qdtec> (дата звернення: 22.04.2023).
148. UK Government Civil Service Training. URL: <http://surl.li/qdtat> (дата звернення: 22.04.2023).
149. Unleash Your Business Growth Potential: A Deep Dive into the SCAMPER Brainstorming Technique. URL: <http://surl.li/qdqyu> (дата звернення: 24.03.2023).
150. Weber M. Economy and Society. URL: <http://surl.li/qdotm> (дата звернення: 15.03.2023).
151. What is DiSC? Deepen your understanding of yourself and others. URL: <https://www.discprofile.com/what-is-disc> (дата звернення: 03.04.2023).
152. What is the CheckPoint 360°? URL: <http://surl.li/qdquo> (дата звернення: 05.04.2023).
153. Wheel of Life Categories - For a Balanced or Whole Life. URL: <http://surl.li/qdqsh> (дата звернення: 02.02.2023).

154. Whitmore John: Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Performance, 2017. 240 p.
155. W. Timothy Gallwey. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace. Random House Trade Paperbacks, 2001. 256 p.
156. 10 Best 360 Feedback Software Tools. URL: <http://surl.li/qdqsu> (дата звернення: 02.02.2023).
157. 10 Essential Decision-Making Skills That Every Leader Must Have. URL:<https://high5test.com/decision-making-skills/> (дата звернення: 24.03.2023).
158. 5 Requirements to Become a Certified Coach. URL: <http://surl.li/qdqvf> (дата звернення: 12.09.2023).

ДОДАТКИ  
ДОДАТОК А

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

**ЗАГАЛЬНА КОРОТКОСТРОКОВА ПРОГРАМА  
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

**«ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

## ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва програми	Ефективність вироблення публічно-управлінських рішень
Тип програми за змістом	загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації
Форма(и) навчання	очна або дистанційна (в синхронному режимі) <sup>1</sup>
Цільова група	державні службовці, які займають посади державної служби категорій «Б» та посадових осіб місцевого самоврядування
Передумови навчання за програмою	-
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою <sup>1</sup>	Національне агентство України з питань державної служби
Найменування партнера (партнерів) програми	-
Тривалість програми та організація навчання загальна тривалість програми <sup>3</sup>	за очною формою - 5 днів протягом одного тижня; за дистанційною формою – 5 днів
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС <sup>2</sup>
Мови викладання	українська, англійська
Напрямок(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	Впровадження змін та прийняття ефективних рішень
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	Професійні компетентності щодо прийняття ефективних рішень
Розробники програми	<i>Гонюкова Л.В.</i> , доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.  <i>Суржик М.В.</i> , магістр з державного управління, аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.
Апробація програми	Підвищення кваліфікації державних службовців та осіб місцевого самоврядування ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка (жовтень – листопад 2023 року, квітень 2024 року)
<b>2. Загальна мета</b>	
Підвищення рівня професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо ефективності вироблення публічно-управлінських рішень	
<b>3. Очікувані результати навчання</b>	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	

знання	Механізму оцінки ризиків; методів та способів аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень; методів збору інформації та принципів прогнозу подій і процесів; інструментів та технологій комунікації; знання у сфері міжнародної взаємодії;
уміння	вирішувати комплексні завдання; ефективно використовувати ресурси; аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації та інше;
навички	критичне мислення: критично оцінювати інформацію, аргументи та різні точки зору; комунікаційні: ефективно спілкування з колегами, керівництвом, громадськістю; управління проектами, організація та контроль; ведення переговорів; медіації.
<b>4. Викладання та навчання<sup>4</sup></b> <b>(методи навчання, форми проведення навчальних занять)</b>	
<p>Під час навчання за очною формою проводяться мінілекції, презентації, тематичні дискусії, практичні завдання, аналіз ситуацій, кейсів та розв'язання ситуаційних завдань, виконання творчих завдань, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання.</p> <p>Під час навчання за дистанційною формою у синхронному режимі передбачається участь у вебінарах, під час яких проводяться мінілекції, презентації, тематичні дискусії, практичні завдання, аналіз ситуацій, кейсів та розв'язання ситуаційних завдань, виконання творчих завдань, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання</p>	
<b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>	
Назви Web-платформи, Web-сайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (Web адреса)	Інструменти Google для формування освітнього простору. Платформа Zoom
Назва дистанційного курсу (модуля)	<i>Ефективність вироблення публічно-управлінських рішень</i> Тема 1. Поняття «управлінське рішення», «вироблення публічно-управлінського рішення». Класифікація публічно-управлінських рішень. Тема 2. Стратегічний коучинг: мистецтво вироблення управлінських рішень Тема 3. Коучинг для лідерів: підвищення ефективності у публічному секторі. Тема 4. Вироблення публічно-управлінських рішень за умов невизначеності: ризик. Тема 5. Практичні кейси імплементації зарубіжного досвіду вироблення публічно-управлінських рішень.

<b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>	
Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	Відвідування занять – 30 %; Пройдення дистанційного навчання – 50 %; Поточний контроль (кількість) – Підсумковий контроль – 20 % Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником навчання не менше ніж 75 % обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання.
Форма підсумкового контролю	комп'ютерне тестування (рівень засвоєння програмного матеріалу при тестуванні визначається за 100-бальною оціночною шкалою).

<sup>1</sup> Форма навчання визначається суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

<sup>2</sup> Під час розроблення власної програми підвищення кваліфікації на основі цієї типової загальної програми суб'єкт надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдер) може змінити обсяг програми з урахуванням індивідуальних потреб і професійного досвіду учасників професійного навчання, особливостей їхньої професійної діяльності, специфіки регіону тощо, але не більш як на 20 відсотків.

<sup>3</sup> Тривалість програми та організація (режим) навчання може визначатися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

## СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин / кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанційні і заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
<i>Тема 1.</i> Поняття «управлінське рішення», «вироблення публічно-управлінського рішення». Класифікація публічно-управлінських рішень.	4	–	4	–	1
<i>Тема 2.</i> Інноваційні технології, моделі, методологія і організація процесу розробки і прийняття управлінських рішень.	4	–	3	–	1
<i>Тема 3.</i> Лідерство як чинник ефективності вироблення публічно-управлінських рішень.	4	–	3	–	0,5
<i>Тема 4.</i> Вироблення публічно-управлінських рішень за умов невизначеності: ризик.	4	–	3	–	0,5
<i>Тема 5.</i> Практичні кейси імплементації зарубіжного досвіду вироблення публічно-управлінських рішень.	4	–	3	–	1
Підсумковий контроль результатів навчання	1	–	1	–	–
<b>РАЗОМ</b>	<b>20 / 0,67</b>	–	<b>16</b>	–	<b>4</b>

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

**Тема 1. Поняття «управлінське рішення», «вироблення публічно-управлінського рішення». Класифікація публічно-управлінських рішень.**

Поняття "управлінське рішення" відноситься до вибору конкретного курсу дій серед альтернатив, прийнятого керівником чи управлінською групою з метою досягнення організаційних цілей. В контексті публічного управління, "вироблення публічно-управлінського рішення" залучає процес, де державні органи формулюють політики, що впливають на суспільство в цілому, базуючись на аналізі, консультаціях та стратегічному плануванні. Класифікація публічно-управлінських рішень може бути здійснена за кількома критеріями: за сферами застосування (економічні, соціальні, політичні рішення), за ступенем важливості (стратегічні, тактичні, оперативні), за способами реалізації (прямі, опосередковані), та за характером впливу (інноваційні, консервативні). Ця систематизація допомагає в управлінській практиці для ефективного управління державними ресурсами та виконання державних функцій у відповідності до змінних умов і потреб суспільства.

## **Тема 2. Стратегічний коучинг: мистецтво вироблення управлінських рішень**

Стратегічний коучинг являє собою комплексний підхід до розвитку навичок управління та лідерства, який зосереджений на оптимізації процесу вироблення управлінських рішень. Він інтегрує принципи стратегічного аналізу та особистісного розвитку, щоб сприяти формуванню глибокого розуміння внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на рішення управлінця. Цей підхід дозволяє особам, які приймають рішення, краще адаптуватися до змінюваних умов ринку та політичного ландшафту, а також ефективно реагувати на складні виклики. Застосування стратегічного коучингу у публічному управлінні сприяє виробленню обґрунтованих, стратегічно важливих рішень, які враховують довгострокові цілі організації та сподівання зацікавлених сторін.

## **Тема 3. Коучинг для лідерів: підвищення ефективності у публічному секторі.**

Лідерство відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності вироблення публічно-управлінських рішень, оскільки керівники формують стратегічні напрями та встановлюють стандарти для організаційної поведінки та виконання. Ефективне лідерство сприяє не тільки кращому розумінню та виконанню політик, але й забезпечує адаптивність організації до змінних умов, мотивує персонал до досягнення загальних цілей та ініціює інновації в процесі управління. Лідери, які володіють високими комунікативними навичками та здатність до стратегічного мислення, можуть ефективно управляти диверсифікованими командами та залучати зацікавлені сторони до процесу рішення. Вони також сприяють розвитку організаційної культури, яка підтримує прозорість та облік діяльності, забезпечуючи високу рівень довіри та легітимність у прийнятті важливих управлінських рішень. Таким чином, лідерство стає критичним чинником, який впливає на здатність урядових організацій ефективно реагувати на суспільні виклики та втілювати зміни, що слугують інтересам громади.

## **Тема 4. Вироблення публічно-управлінських рішень за умов невизначеності: ризик.**

Вироблення публічно-управлінських рішень за умов невизначеності представляє значні виклики, оскільки ризик стає ключовим аспектом у процесі прийняття рішень. Невизначеність може виникати через непередбачувані зміни в економічному, соціальному або політичному середовищі, що вимагає від публічних управлінців здатності швидко адаптуватися та ефективно реагувати. У таких умовах рішення мають базуватися на глибокому ризик-аналізі та розгляді різних сценаріїв розвитку подій. Застосування методологій оцінки ризику, таких як SCAMPER, аналіз чутливості, або методи стратегічного планування, дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та можливості, тим самим знижуючи непередбачуваність та покращуючи обґрунтованість рішень. Залучення стейкхолдерів у процес розробки рішень також сприяє збалансуванню різних інтересів та зниженню ризиків, пов'язаних з впливом рішень на різні групи населення. В результаті, управління ризиками стає фундаментальною складовою при виробленні публічно-управлінських рішень у невизначених умовах, забезпечуючи стійкість та адаптивність публічного управління.

## **Тема 5. Практичні кейси імплементації зарубіжного досвіду вироблення публічно-управлінських рішень.**

Імплементація зарубіжного досвіду вироблення публічно-управлінських рішень може забезпечити значні переваги, надаючи нові перспективи та інноваційні підходи до управління. Наприклад, країни Східної Європи активно впроваджують моделі управління відкритими даними на основі досвіду скандинавських країн, що дозволяє підвищити прозорість та залученість громадян у управлінські процеси. Також, прикладом успішної адаптації є використання Сінгапуром концепцій цифрового урядування, яке було започатковано в Естонії, що дозволило значно оптимізувати адміністративні процедури та

покращити надання публічних послуг. У Латинській Америці бразильське управління водними ресурсами використовує методики управлінського рішення, розроблені в Нідерландах, для ефективного реагування на поведінку та управління водопостачанням. Ці приклади демонструють, як зарубіжний досвід може бути адаптований до місцевих умов, сприяючи розвитку більш ефективних та інноваційних підходів у публічному управлінні.

### ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. Документ про підвищення кваліфікації учаснику навчання видається за умови отримання ним підсумкової оцінки не менше ніж 75 %, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання, з яких 30 % – відвідування занять, 40% – проходження дистанційного навчання, 10 % – самостійне опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних матеріалів та нормативно-правових актів, 20 % – підсумковий контроль результатів навчання (комп'ютерне тестування). Облік відвідування здійснюється на підставі електронної реєстрації учасників навчання.

### ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Explanation of the GROW model for trainers. URL: <http://surl.li/qdqyb>
2. M. Surzhyk. Conceptual Technologies of Application of Coaching Technology in Public Administration. Intellectual Archive. 2021, Vol. 10, No. 3. pp. 115 – 121  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>
3. Бебик В., Гонюкова Л. Політичний маркетинг і менеджмент в системі публічного управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2019. 224 с.
4. Бреус С. В. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Економіка та управління підприємствами. Випуск 24. 2018. С. 117-122.
5. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. Випуск №11. 2017. С. 201 – 204.
6. Гурієвська В. М. Коучинг як прикладна технологія державного управління. Вісник Національної академії державного управління. 2011. №1. С. 32–39.
7. Герлах І. Методи прийняття управлінських рішень. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. Серія «Міжнародні економічні відносини» 2023. 40 с.
8. Даниленко Л. Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід. Випуск 5, 2023. С. 113 – 119.
9. Друкер П. Ефективний керівник. /пер. з англ. Р. Машкової. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
10. Євтушенко, О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Державне управління, 2014. № 237. С. 47-51.
11. Євтушенко, О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Державне управління, 2014. № 237. С. 47-51.
12. Лассуела С. Етапи прийняття політичного рішення в концепції URL: <http://surl.li/qdotr>
13. Наказ НАДС від 26.10.2020 № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» .

## ДОДАТОК Б

### Анкетування

державних службовців та осіб місцевого самоврядування ННІ ПУДС КНУ імені  
Тараса Шевченка під час курсів підвищення кваліфікації  
у період вересня-листопада 2023 року

Мета: визначення запитів сучасних державних службовців під час проходження курсів  
підвищення кваліфікації, актуальність методів та підходів до навчання, формування  
професійних компетенцій

1. Скільки Вам років?
  - а) 20 – 35 років;
  - б) 36 – 45 років;
  - в) 46 і старше
2. Стаж роботи на державній службі:
  - а) до 3-х років;
  - б) від 3 до 10 років;
  - в) 10 – 15 років;
  - г) більше 15 років
3. Категорія посади державної служби?
  - а) Б;
  - б) В
4. Ваша стать?
  - а) жінка;
  - б) чоловік
5. В яких сферах ви відчуваєте найбільшу потребу у підвищенні кваліфікації?
  - а) управління проєктами;
  - б) юридичні аспекти публічного управління;
  - в) цифрові технології;
  - г) ефективне лідерство та комунікації;
  - г) фінансове управління;
  - д) зовнішньополітична діяльність
6. Які формати навчання вас найбільше зацікавлять?
  - а) онлайн-курси;
  - б) традиційні лекції та семінари;
  - в) вебінари та онлайн-конференції;
  - г) майстер-класи та інтерактивні тренінги;
  - г) самостійне вивчення за заданою літературою;
  - д) стажування та обміни досвідом з колегами з-за кордону
7. Як часто ви готові брати участь у програмах підвищення кваліфікації?
  - а) раз на місяць
  - б) кожні три місяці
  - в) раз на півроку
  - г) раз на рік
  - г) безперервно (за потреби)
8. Які компетентності Ви вважаєте важливо підсилити для вашої ефективної роботи?
  - а) професійні знання
  - б) лідерство
  - в) прийняття ефективних рішень
  - г) комунікація та взаємодія

- г) впровадження змін
- д) управління організацією роботи та персоналом
- е) цифрова грамотність

9. Які аспекти існуючих програм професійного розвитку потребують удосконалення?
- а) зміст програм
  - б) формат проведення занять
  - в) доступність та гнучкість графіка навчання
  - г) практична спрямованість
  - г) взаємодія з колегами та обмін досвідом
  - д) використання цифрових технологій
10. Які інші аспекти, на Вашу думку, професійної підготовки важливі для державних службовців?

## ДОДАТОК В

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА  
за темою дисертації «Освітні інноваційні технології у виробленні  
публічно-управлінських рішень»

1. Гонюкова Л., Суржик М. Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії. Аспекти публічного управління. 2022. № 10 (5). С. 47-53.  
URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/961>
2. Гонюкова Л.В., Суржик М.В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. Державне управління та регіональний розвиток. 2022. № 18. С. 1266-1280.  
URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/341>
3. Суржик М. Лідерство як чинник ефективності вироблення публічно-управлінських рішень. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 38/2023. С. 134 – 138.  
URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/38-2023>
4. Суржик М. Інноваційний освітній інструмент «Scamper» у формуванні навичок вироблення публічно-управлінських рішень. Фахове електронне наукове видання «Наукові перспективи». Вип. 3. 2024. С. 128 – 137.
5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/about>
6. Surzhyk M. Conceptual Technologies of Application of Coaching Technology in Public Administration. Intellectual Archive. 2021. p. 115 – 122.  
URL: [http://intellectualarchive.com/Journal\\_Files/IAJ\\_2021\\_07.pd](http://intellectualarchive.com/Journal_Files/IAJ_2021_07.pd)

Участь у конференціях та опубліковані тези здобувача  
за темою дисертації «Освітні інноваційні технології у виробленні  
публічно-управлінських рішень»

7. Суржик М. Інтеграція інноваційних освітніх інструментів у процес вироблення публічно-управлінських рішень. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба»*.
8. Суржик М. Коучинг як інструмент розкриття особистості. *The 7th International scientific and practical conference. Application of knowledge for the development of science*. Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. 428 p. 2023. С. 318 – 322.  
URL: DOI: 10.46299/isg.2023.1.7

9. Суржик М. Коучинг як інноваційний інструмент у виробленні публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності. 2022. *Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього»*.
10. Суржик М. Шляхи забезпечення ефективності використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень. *Міжнародний круглий стіл до Дня Незалежності України «Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління»*. Київський національний університет імені Тараса Шевченка Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби. 2022.  
URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/316/files/dbca2488-6b24-4608-9db6-0931798c158b.pdf>
11. Суржик М. Принципи, етика використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень. 2022. *Науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба»*. С. 76 – 79.  
URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1928/files/e2d6b0e4-8b82-4770-bc40-87ce3af74f68.pdf>
12. Суржик М. Коучинг як інноваційна технологія при прийнятті публічно-управлінських рішень. 2022. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Innovations technologies in science and practice»*. Хайфа, Ізраїль. С. 420 – 423. URL: DOI: 10.46299/isg.2022.i.vi
13. Суржик М. Прийняття публічно-управлінських рішень. 2021. *Міжнародна науково-практична конференція «Теорія і практика сучасної науки та освіти»*. Львів. С. 12 – 14. URL: <http://surl.li/srisx>

## ДОДАТОК Г

## ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ



ПІДКОМІТЕТ З ПИТАНЬ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ ТА  
ТРАНСПОРТУВАННЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ, КОМІТЕТУ  
ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ЕНЕРГЕТИКИ ТА  
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, moroz-v@rada.gov.ua

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

**Суржик Марії Вікторівни**

на тему «Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-  
управлінських рішень»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281  
«Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне  
управління та адміністрування»

Дійсним підтверджуємо впровадження та використання результатів дисертаційного дослідження Суржик Марії Вікторівни на тему «Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень» на тему «Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень».

У практичній діяльності комітетів Верховної Ради України використовувались рекомендації щодо удосконалення процесу вироблення публічно-управлінських рішень на основі застосування сучасних інноваційних технологій та практик.

**Голова підкомітету з питань електроенергетики  
та транспортування електроенергії,  
Комітету Верховної Ради України  
з питань енергетики та житлово-  
комунальних послуг**

**Мороз В.В.**  
(посв. №266)



ЄАС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ  
Підписувач: Мороз Володимир Вікторович  
Сертифікат: 3FAA9288358EC00304000000DE3331001D05D000  
Дійсний до: 07.02.2026 0:00:00

Апарат Верховної Ради України  
266д9/9-2024/85194 від 17.02.2024  
1542198





УКРАЇНА

ШЕВЧЕНКІВСЬКА РАЙОННА В МІСТІ КИЄВІ  
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ**

вул. Зоологічна, 6-А, м. Київ, 04119, тел. (044) 489-02-50, тел. / факс 489-02-50  
E-mail: priyom@shevruo.gov.ua, код ЄДРПОУ 37470086

*27.12.2023 № 681*

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Суржик Марії Вікторівни на тему «Освітні інноваційні технології у виробленні  
публічно-управлінських рішень»**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281  
«Публічне управління та адміністрування», галузі знань 28 «Публічне  
управління та адміністрування»

Дисертаційні дослідження Суржик Марії Вікторівни на тему «Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень» є актуальним в умовах активної трансформації та реформування системи вищої освіти державних службовців в контексті європейсько вектору.

Результати дисертаційного дослідження були успішно інтегровані в освітні тренінгові програми для державних службовців категорії «Б», керівників та заступників керівників освітніх установ в контексті формування професійних компетентностей вміння використовувати інноваційні технології в процесах вироблення управлінських та публічно-управлінських рішень, що охоплює викладання методів критичного мислення, стратегічного планування та аналізу даних для оптимізації управлінських рішень.

Протягом вересня – грудня 2023 року було проведено серію тренінгів для державних службовців та освітян, які включали майстер-класи, воркшопи та семінари з використання інноваційних освітніх технологій у контексті впровадження сучасних інноваційних технологій для ефективного управління та комунікації у сфері освіти.

На базі дисертаційного дослідження було розроблено рекомендації щодо імплементації сучасних інноваційних технологій у процес вироблення управлінських рішень. Ці рекомендації були використані при розробці нових нормативних документів, які регулюють використання інноваційних технологій у освітній сфері, зокрема при впровадженні цифрових інструментів для моніторингу якості освіти та взаємодії з громадськістю.

Теоретична цінність зазначених наукових досліджень Суржик М.В. підкреслює значення інноваційного підходу у сфері освіти та управління, демонструючи ефективність впровадження новітніх технологій у рішення проблем сучасної освіти.

В.о. начальника



Ірина МУЦЕНКО

Макаренко Ганна 489-34-63



**УКРАЇНА**  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

03057, Україна, м. Київ, вул. Ежена Потьє, 20  
 тел.: +380 (44) 481-21-51, E-mail: general@academy.gov.ua, факс: +380 (44) 481-21-55

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_

**Довідка**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня  
 доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі  
 знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у  
 Національній академії державного управління при Президентіві України  
**Суржик Марії Вікторівни**  
 на тему «Використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських  
 рішень»

Дисертаційне дослідження здобувачки наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» кафедри парламентаризму Національної академії державного управління при Президентіві України Суржик Марії Вікторівни на тему «Використання інструментів коучингу у виробленні публічно-управлінських рішень» було використане під час проведення тренінгових занять протягом січня-березня 2021 року при підготовці слухачів першої денної форми, які навчаються за магістерської програмою спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» у Національній академії державного управління при Президентіві України.

Так аспіранткою Марією Суржик було проведено апробацію короткострокової тренінгової програми «Використання інноваційних інструментів при виробленні публічно-управлінських рішень», яка сприяла формуванню базових знань та вмінь з коучингу для майбутніх державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які в майбутньому пройдуть конкурс на посади державної служби категорій «В», «Б» та на посади посадових осіб місцевого самоврядування на тему «Використання інноваційних інструментів при виробленні публічно-управлінських рішень».

Розробники програми, Плотницька І.М., к. філологічних наук професор кафедри парламентаризму Національної академії державного управління при Президентіві України та Суржик М.В., магістр з державного управління, аспірантка кафедри парламентаризму Національної академії державного управління при Президентіві України окреслили основні компетентності державних службовців, такі як вироблення ефективних управлінських рішень, що є цінним для подальшого використання програми в навчальній діяльності.

Віце-президент  
 Національної академії

М. Білінська



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2

телефон (044) 431-48-55

*26.04.2024* № *027-16-09-113*

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі  
знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у  
Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
**Суржик Марії Вікторівни**  
на тему «**Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень**»

Дисертаційне дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної політики Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі – ННПУДС) **Суржик Марії Вікторівни** на тему «**Освітні інноваційні технології у виробленні публічно-управлінських рішень**» було використане під час проведення занять з дисциплін «Конфліктологія» при підготовці студентів денної форми навчання за освітнім рівнем бакалавра за спеціальністю 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення та видами діяльності)» у ННПУДС та тренінгових занять за темами – «Політичне лідерство», «Особливості прийняття управлінських рішень» в Академії молодого управління протягом 2022–2023, 2023-2024 н.р.

Аспіранткую **Суржик Марією Вікторівною** під час Зимової наукової школи «Правове та соціально-психологічне забезпечення діяльності державних службовців в умовах воєнного стану» (13-17 лютого 2023 року) було проведено апробацію тем «Психосоціальна підтримка державних службовців, які потрапили в екстремальну ситуацію в умовах війни», «Поведінка в стресових ситуаціях», які ввійшли до загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців, категорій «В», «Б», та посадових осіб місцевого самоврядування - «Медіація в системі врегулювання конфліктів на державній службі», «Технології медіації щодо врегулювання конфліктів на державній службі».

Розробники програм, Корчак Н.М., завідувач кафедри публічної політики; Гонюкова Л.В., професор кафедри публічної політики; Ларіна Н.Б., к.пед.н., доцент кафедри публічної політики; Суржик М.В., магістр з публічного управління та адміністрування кафедри публічної політики окреслили основні компетентності державних службовців, такі як: професійні знання щодо методу медіації, що сприяє врегулюванню конфліктів на державній службі; прийняття ефективних рішень засобами застосування методу медіації; виконання на високому рівні поставлених завдань; управління організацією роботи та персоналом щодо вміння розв'язувати конфлікти, що є цінним для подальшого використання програм в навчально-освітній діяльності.

Директор Навчально-наукового інституту  
публічного управління та державної служби

**Лариса КОМАХА**

