

О. І. Юзькова,
аспірант, Таврійський національний університет
ORCID ID: 0000-0002-0344-9693

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.16.101

ОСОБЛИВОСТІ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

O. Yuzkova,
postgraduate student, Tavriyskiy National University

PECULARITIES OF SERVICE-ORIENTED APPROACH OF INNOVATION LEADERSHIP
IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

У статті проаналізовано особливості сервісно-орієнтованого підходу в удосконаленні механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні в Україні та обґрунтовано необхідність розвитку моделі сучасної сервісної держави. Автором запропоновано методичні підходи для розробки та впровадження програм формування інноваційних лідерів з акцентом на необхідних лідерських якостях для створення сервісної організаційної культури в державних установах.

У статті також висвітлено особливості переходу моделі державного управління до моделі суспільства сервісного типу, який пред'являє підвищені вимоги до якостей, знань, вмінь та навичок державних управлінців нового типу — інноваційних лідерів в державному управлінні. В статті запропоновано освітні цілі програми розвитку інноваційного лідерства в державному управлінні, а також розвиток інноваційного лідерства в тому числі через побудову сервісної організаційної культури.

The article analyses peculiarities of service-oriented approach of innovation leadership mechanisms in public administration in Ukraine and proves necessity of modern service state model development. The author offers methodological approaches to develop and implement innovation leaders development programmes with emphasis on necessary leaders' qualities to create service organizational culture in public organisations.

In the article the peculiarities of transition from public administration model to service-oriented society model are highlighted which make high terms with qualities, knowledge, skills and expertise of new type state managers — innovation leaders in public administration. In the article there are educational goals for innovation leadership development programmes in public administration as well as innovation leadership development through service organizational culture creation.

The service-oriented approach requires special mindset of new generation of leaders, which need to be trained by totally new innovation leadership development programmes.

The article analyses that leaders in public sector organizations are facing ever-increasing demands and expectations from their constituents to deliver services more effectively and efficiently, to streamline processes, improve productivity, reduce costs, and improve customer satisfaction all the while dealing with limited resources in terms of personnel and budgets, the educational goals of the innovation leadership mechanisms development program must focus on the skills, abilities, and habits of mind that a public and non-profit sectors professional would need to act in a leadership role in public sector and non-profit administrative service.

In the article stated that special role in service-oriented approach in public administration development is casted for service organizational culture. It is determined that there are three key values in the organisations which are the basis for such culture: 1) Manageability, 2) Client-centricity, 3) Innovativeness. In this publication it is worked out that there are as well some more characteristics which can be applied to service-oriented organisations: client gets more than he expects; individual approach; personal attention to the client, special care about him; flexibility; simplicity and efficiency in offering service.

All of the above mentioned factors are the key elements of transition to service-oriented approach in public administration in Ukraine.

Ключові слова: інноваційне лідерство, державне управління, сервісно-орієнтований підхід у державному управлінні, модель сучасної сервісної держави, сервісна організаційна культура.

Key words: innovation leadership, public administration, service-oriented approach in public administration, modern service state model, service organization culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Модернізація державної управлінської діяльності в умовах загальносвітової тенденції переходу до моделі суспільства сервісного типу пред'являє підвищені вимоги до моделей державного управління, а також, відповідно, до якостей, знань, вмінь та навичок державних управлінців нового типу — інноваційних лідерів у державному управлінні. Сьогодні сервісна логіка узятя за основу сучасного реформування сектора державного управління багатьох країн світу, у тому числі і України. Цю модернізацію засновано на ідеї сервісного публічного управління, здійснюваного як державними органами і структурами, так і місцевим самоврядуванням. Володіючи, таким чином, практичною значущістю, виявилася затребуваною і активно розвивається модель "сервісної" держави ("нова модель адміністрації як служби гарантованого сервісу" чи концепція "активуючої держави") [1].

Оскільки стара дихотомія між продуктом та послугою замінюється на послуго-продуктовий континуум та більшість продуктів трансформується в послуги, інноваційні лідери в організаціях державного сектору стикаються з постійно зростаючими вимогами та очікуваннями від громадян надавати послуги більш ефективно та результативно, спрощувати процеси, підвищувати продуктивність, скорочувати витрати та підвищувати за-

доволення споживачів в той самий час як вони мають справу з обмеженими ресурсами з точки зору персоналу та бюджетів.

Інноваційне лідерство може бути визначено як відносини, які включають мобілізацію, вплив та спрямовування членів команди у напрямку бажаних цілей. Сучасний лідер — це "демократичний та інноваційний організатор", який іде разом з командою більш ніж попереду команди. Інноваційні лідери — творчі думачі особистості, які можуть генерувати креативні ідеї, що стають для інновацій. Роль інноваційного лідера дуже важлива, оскільки шлях вперед ніколи не чіткий. Ці лідери мають тримати команду мотивованою та такою, що рухається вперед, незважаючи на здавалось б постійний набір перепон та провалів. Ну і на додаток, вони мають впроваджувати сервісно-орієнтований підхід ((Public) Service-Dominant Approach) у традиційне державне управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика сервісної політики, надання послуг державою як основної мети нового державного управління (New Public Management) у зарубіжній теорії державного управління сформувалась в 80—90-ті роки

XX ст. і дотепер справляє визначальний вплив на сучасну теорію й практику державного управління. Ці підходи стосовно модернізації державного управління розкрито в працях зарубіжних фахівців Р. Алена, Т. Геблера, К. Кернагана, Д. Кеттла, Н. Менінга, Дж. Нікеля, Д. Осборна, Б. Петерса, К. Політа, К. Худа, А. Шіка та інших. Вивченню теоретичних та окремих практичних аспектів реалізації сервісної моделі держави присвячені наукові публікації вітчизняних дослідників: Бакуменка В.Д., Гончарук Н.Т., Дубровіна Ю.І., Карловської Є.А., Нижник Н., Сороко В.М., Ходорівської Н.В., Штефана О. та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Аналіз наукових публікацій дозволяє зробити висновки про спрямованість досліджень на специфічність сектора державного управління як виробника громадських благ, орієнтацію на надання послуг високої якості і розширення їх доступності, обґрунтування суті державних послуг, питання їх класифікації, розвитку сфери державних послуг, але тема розвитку інноваційних лідерів у державному управлінні як основних двигунів сервісної моделі поки що недостатньо знайшла своє відображення в наукових працях.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз особливостей сервісно-орієнтованого підходу в удосконаленні механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні в Україні та обґрунтування необхідності розвитку моделі сучасної сервісної держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ідея сервісної моделі держави вже знайшла своє втілення в багатьох країнах світу і, досліджуючи основні напрями сучасних адміністративних реформ у зарубіжних країнах [2], можна виділити наступні основні принципи сервісної моделі:

По-перше, держава прагне управляти іншими, а не виконувати роботу за них. Це означає прагнення максимально розвантажити уряд від поточної сервісної роботи і "спустити" надання державних послуг на рівень, максимально наближений до споживача.

По-друге, надати споживачам можливість самим вибирати послуги, яких вони потребують, і у тих, хто робить їх найякісніше.

По-третє, ввести принцип конкуренції в державному секторі, дати можливість приватному сектору конкурувати за споживача за умови, що ця послуга буде сплачена державою.

По-четверте, вкладати капітали в результати, а не в наміри.

По-п'яте, орієнтуватися на клієнта, тобто в основу діяльності державних органів слід ставити потреби і побажання громадян як споживачів публічних послуг.

По-шосте, впроваджувати ринково-орієнтовані механізми і бюджетування, орієнтовані на результат.

По-сьоме, зробити децентралізацію влади, перенести центр тяжіння ухвалення рішень на низовий рівень, впровадити в управління мережеві елементи.

Все це вимагає від державних службовців певного світогляду, який здатний забезпечити якісний перехід

до сервісної моделі. Відповідно, робота з критичним, стратегічним та креативним мисленням є надважливою для створення інноваційних лідерів у державному управлінні.

На думку Д. Кеттла [3], у сучасному процесі реформування виділяються п'ять стратегій:

1. Ефективність. Органи влади повинні шукати способи збільшення числа послуг, які можна надати при незмінних або менших державних витратах.

2. Маркетизація. Уряди прагнуть впровадити стимули "ринкового типу", щоб викоренити недоліки і патології, властиві бюрократії. У основі цих дій лежить стратегія заміни традиційних бюрократичних командно-контрольних механізмів ринковими.

3. Орієнтація на надання державних послуг. Замість розробки програм надання послуг за допомогою бюрократичних структур, робляться зусилля спрямовані на створення або заохочення альтернативних систем надання послуг, орієнтованих передусім на споживача (щоб надати громадянам можливість вибору послуг, подібно до того як ринок надає можливість вибору товарів).

4. Децентралізація. Зміщення центру реалізації різних державних програм на нижчі рівні управління.

5. Відповідальність за результати. Уряди прагнуть замінити системи звітності на основі норм і правил, що розробляються вгору та спускаються вниз, системами, де успіх роботи адміністративної системи оцінюється результатами для безпосереднього споживача державних послуг.

Приєднуючись до думки відомого дослідника питань лідерства та організаційної культури Е. Шейна, що ані культуру, ані лідерство не можна усвідомити окремо, у відриві один від одного, у контексті завдань модернізації України розроблено характеристики та аспекти розвитку лідерства та формування сервісної організаційної культури в органах публічної влади для забезпечення якості адміністративних послуг.

Щодо формування такої сервісної організаційної культури, буде також доцільно зазначити, що авторитетні дослідники теорії організації відзначають, що у будь-якої успішної організації є три взаємопов'язані генеральні цінності:

1) керованість, 2) клієнтоорієнтованість (клієнтність); 3) інноваційність.

Клієнтоорієнтованість організації (як генеральна цінність) — це її відповідність потребам, тенденціям ринку, привабливість її продуктів та послуг для клієнтів [4]. У контексті стратегій модернізації державного управління та підходу нового публічного врядування вважаємо за доцільне розглянути можливість трансформації ідей професора Аркадія Пригожина, а також деяких інших підходів теорії організації для вироблення оригінального підходу до здійснення керівництва органами публічної влади, який дозволить гідно відповідати на виклики глобалізованого світу та турбулентного зовнішнього організаційного середовища.

Отже, вивчення сучасних досліджень питань клієнтоорієнтованості організацій державного та приватного секторів дало змогу з'ясувати, що клієнтоорієнтованість організації визначають [5] як стратегію роботи, спрямовану на формування доданої цінності про-

позиції (продукта або послуги) за рахунок здатності врахувати індивідуальні, зокрема і нестандартні потреби та уподобання кожного клієнта, створюючи за цього позитивний емоційний досвід спілкування.

Більшість дослідників називають такі характеристики клієнтоорієнтованої організації:

- клієнт отримує більше, ніж очікував;
- індивідуальний підхід, робота з конкретною ситуацією, сервіс як консалтинг;
- особиста увага до клієнта, прояв особистої турботи з боку співробітників; гнучкість (вихід за рамки формального ставлення);
- простота у наданні послуг; швидкість обслуговування, оперативність [4; 5].

Професор А. Пригожин вважає, що ефективно розгорнути організацію у бік клієнта можна тільки повністю, включаючи всі її ієрархічні рівні. Для позначення здатності організації зацікавлювати клієнтів у співпраці з нею А. Пригожин ввів до наукового обігу поняття "аттракт-функція організації". На його думку, це результуюча дія всієї діяльності організації з погляду споживачів та партнерів тобто, привабливість організації загалом.

"Аттракт-функція" набагато ширше ніж "клієнтоорієнтованість", до неї зараховують іміджеві та репутаційні аспекти діяльності організації, її організаційну культуру, суб'єктивні та об'єктивні характеристики, відносини не тільки з клієнтами, але і з партнерами. "Клієнтоорієнтованість", за А. Пригожиним, — це окремий випадок аттракт-функції організації, що означає суб'єктивну спрямованість керівництва, управлінських структур, фронт-персоналу на покращення відносин із клієнтами, на закріплення та розвиток клієнтської бази [4].

Практика засвідчує, що клієнтоорієнтованість повинна бути не просто "технікою", а особистісною установкою, основою організаційної поведінки співробітників, оскільки тільки тоді вони будуть повною мірою проявляти ті якості, які необхідні. Одним з завдань інноваційних лідерів у публічному секторі, власне, і є створення такої організаційної культури, в якій кожному співробітнику буде природньо мати такі установки. Клієнтоорієнтована організація потребує мислячих співробітників, здатних аналізувати ситуацію, знаходити неочевидні рішення і діяти самостійно. Це вимагає певних навичок і вмінь. Для керівника важливі такі навички, як стратегічне мислення, критичне мислення, вміння делегувати обов'язки і права, забезпечувати розвиваючий зворотний зв'язок. Він повинен вміти встановлювати контакти, виявляти потреби, управляти відносинами, вирішувати конфліктні ситуації, володіти навичками фасилітатора та коуча [5].

Враховуючи сучасні тренди залучення основних стейкхолдерів до процесів вироблення послуг, однією з концептуальних засад розвитку публічних органів влади та сервісних організацій у багатьох країнах світу визнано орієнтиром на формування засад організації що навчається. Організація, що навчається — це організація, яка створює, придбає, передає і зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання або проекти. Термін, введений вжиток П. Сенге (P. Senge).

Організація, що навчається з'являється там, де людські ресурси і талант стають найбільш важливим чинником продуктивності і метою інвестицій. Зазвичай це відбувається в тих випадках, коли гнучкість стає ключовим словом. І тоді управління змінами стає найважливішою метою управління і менеджменту. П. Сенге визначає організацію, що навчається, як місце, "в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, в якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно вчаться тому, як вчитися разом". Це передбачає підхід до управління, який поєднує системне мислення, спільну роботу і командне навчання.

Такі організації, як правило, гнучкіші, адаптивні, і мають продуктивні якості, важливі в період стрімких змін. Визначальними для створення організації, що навчається, П. Сенге вважає нові ролі лідера, а саме: лідер як дизайнер, лідер як служитель, лідер як вчитель [6]. Найголовніше завдання лідера в організації, що навчається, — створення творчої (креативної) напруги, яка виникає з чіткого усвідомлення того, чого ми хочемо досягти, нашого бачення перспективи, нашої "мрії", — і правди про тих, де ми знаходимося зараз, нашого реального стану справ. Розрив між цими двома положеннями і породжує природне напруження [6]. Лідерство у наступних працях П. Сенге розглядається як здатність певного співтовариства (лідерів) визначати своє майбутнє і передусім підтримувати процес необхідних для цього змін. До основних джерел лідерства П. Сенге із співавторами [7] зараховують здатність підтримувати творчу напругу і енергію, які виникають, коли люди говорять правду і доносять до оточуючих своє уявлення про майбутнє і розуміння сьогодення. У будь-якій організації багато лідерів, тому що на різних рівнях ієрархії можна знайти тих, хто відіграє вирішальну роль у створенні і підтримці творчої напруги, для майбутнього організації важлива поведінка багатьох людей, які займають різні посади.

Виділяють такі типи лідерів: 1) лідерів — лінійних менеджерів; 2) лідерів, або тих хто створює громадську думку; 3) лідерів-адміністраторів — вони взаємно доповнюють один одного. Ні один із них не може діяти ефективно без участі лідерів інших типів. Свій підхід до вивчення лідерства П. Сенге та його колеги назвали "екологічним", тому що він висвітлює взаємодію різних вчинків лідерів та існуючих в організації інших сил. За цього лідерство розглядається як системне явище, що невід'ємне від контексту, так що лідерство та процеси змін є двома сторонами однієї медалі [7].

Фактично усі теорії та концепції лідерства акцентують увагу на важливості формування сприятливого організаційного середовища для розкриття креативного потенціалу та підвищення ініціативності особистості і робочих команд, тобто формування та розвитку відповідної організаційної культури. Отже, питання організаційної культури є надзвичайно важливим для розвитку лідерства в органах публічної влади.

Важливою є ключова ідея багатопланових досліджень Е. Шейна, що єдиною, дійсно важливою, проблемою лідера є задача створення культури і управління нею, талант же лідера визначається його здатністю зро-

зуміти культуру і працювати з нею. На думку Е. Шейна, лідерство відрізняється від управління, або адміністрування тим, що лідери створюють і змінюють культури, а менеджери та адміністратори існують у них [8]. Введено Е. Шейном у науковий обіг термін "лідер, котрий навчається" — це лідер організації, що перебуває у процесі безперервного навчання, яке дозволяє йому змінювати культурні уявлення і управляти культурою організації [8]. Лідер, котрий навчається, може вчитися як у власних співробітників організації, так і у сторонніх партнерів. Якщо лідер формує культуру організації, то лідер, котрий навчається, показуючи приклад і починаючи процес навчання з самого себе, формує культуру організації, яка навчається, залучаючи до нього весь склад організації. Нові рівні сприйняття і розуміння картини реального світу, а також самих себе передбачають цілісне розуміння ситуації, організаційної культури лідером, котрий навчається, для якого стають ясными як позитивні, так і негативні її аспекти. Одна з найважливіших ролей лідера, котрий навчається, полягає у розпізнаванні змін у зовнішньому середовищі і знаходженні способів пристосовування до них. Лідер, котрий навчається, розглядає організаційну культуру і власні якості (переваги і недоліки) з об'єктивного боку, виробляючи систему методів і засобів ефективного управління. Об'єктивність виробляється, як правило, у процесі набуття досвіду, коли у лідера є можливість порівнювати, аналізувати прожиті виробничі ситуації, зіставляти різні організаційні культури.

Лідер організації у сучасних умовах турбулентного зовнішнього оточення повинен знаходитися в процесі постійного навчання. На думку Е. Шейна, це вимагає:

- нових рівнів сприйняття і розуміння реальності навколишнього світу, а також самих себе,
- виняткової мотивації для подолання неминучих хворобливих процесів, що супроводжуватимуть навчання і з зміни, особливо в світі з невизначеними межами, де поняття лояльності і об'єкту лояльності насилу піддається визначенню,
- емоційної стійкості для управління власною тривогою і тривогами інших,
- нових навиків аналізу і зміни культурних уявлень,
- готовності і уміння залучати інших і забезпечувати їх співучасть і
- вміння усвідомлювати уявлення абсолютно нових організаційних культур.

Навчання і зміну неможливо нав'язати. Необхідна зацікавленість і участь людей — без цього не можна діагностувати те, що відбувається, не можна визначити, що робити. Чим більш турбулентним, невизначеним і непередбачуваним стає світ, тим більше членів соціального утворення повинні брати участь у процесі навчання. Якщо сучасні лідери хочуть створювати більш схильні до навчання організаційні культури, вони повинні подавати приклад і починати процес навчання із самих себе, а потім залучати до нього всіх інших [8].

Нагальність реалізації завдань "Стратегії державної кадрової політики на 2012—2020 роки" [9] "Розбудова моделі "сервісної держави", яка повинна займатися наданням послуг, пов'язана зі зміною орієнтирів у державі: розуміння того, що держава існує для людини, а не навпаки. Крім того, розбудові такої моделі сприяють су-

часні технології й відкриті стандарти, які дозволяють забезпечити перетворення держави в сервісну організацію з надання послуг населенню (громадянам) й компаніям" [9]. Тим самим зміщується акцент із каральної, наглядової чи виховної функції держави до організаційно-управлінської. Для України таке зміщення акцентів діяльності держави потребуватиме суттєвого переосмислення принципів діяльності, як і необхідності існування багатьох органів державної влади; перегляду ставлення державних службовців до громадян; залучення приватної ініціативи замість збереження державної монополії для виконання частини функцій держави [9].

Таким чином, застосування сервісного підходу призводить до розгляду функцій державного управління як громадського сервісу, а сама держава, побудована на основі сервісного підходу, перетворюється на сервісну державу. Отже, виникає необхідність в створенні умов та розвитку державних службовців як інноваційних лідерів, які здатні забезпечити реалізацію даних стратегій, тобто виникає необхідність в розробці програм, які здатні забезпечити необхідні знання, вміння та навички інноваційних лідерів у державному управлінні.

Ми впевнені, що освітні цілі програми розвитку інноваційного лідерства мають сфокусуватися на навичках, вміннях та світогляді що професіонал у публічному та неприбутковому секторах буде потребувати поводитись в лідерській ролі в публічному секторі та неприбуткових адміністративних послугах. Таким чином, випускник такої програми має:

- отримати вміння критично аналізувати, створювати чи покращувати та втілювати ефективну публічну політику в програмах та послугах публічного сектору;
- опанувати базові знання необхідні для того, щоб розуміти особливий характер та відповідальність адміністрації публічного сектору в демократичному суспільстві;
- опанувати ширину та глибину знань стосовно викликів та практик адміністрування сучасного публічного сектору необхідні для того, щоб бути ефективним в цьому контексті;
- опанувати розуміння спеціальних викликів та можливостей адміністрування в публічному секторі в різноплановому урбаністичному контексті;
- розвинути навички та теоретичні знання необхідні для того, щоб редизайнувати організації, персонал та систему надання послуг у публічному секторі, а також розвинути розуміння важливості кооперації та колаборації серед департаментів всередині організації та з зовнішніми партнерами;
- покращити прийнятні норми поведінки необхідні для того, щоб мати справу з складними ціннісними викликами, з якими стикаються працівники сектору публічного адміністрування;
- розвинути базові навички фінансового менеджменту необхідні для того, щоб критично аналізувати, розвивати, запроваджувати та відкрито та етично керувати бюджетом та ресурсами в публічному секторі.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успішність здійснення переходу до сервісної моделі держави в Україні в багатьох аспектах залежить від

здатності керівників у державних установах та організаціях різних форм власності здійснювати управлінське лідерство, сформувати клієнтоорієнтовану організаційну культуру в органах публічної влади та створити організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки, яка дасть змогу забезпечити високу якість адміністративних послуг.

Література:

1. Дубровин Ю.И. Новые направления современных административных реформ в ведущих странах Европейского союза / Ю.И. Дубровин // Власть. — 2009. — № 1. — С. 131—134.
2. Карловская Е.А. Методология функционирования и развития сферы государственных услуг: монография / Е.А. Карловская // Германия, Lambert Academic Publishing, 2012. 308 с.
3. Bresser-Pereira, L. C., "The Structural Public Governance Model", International Public Management Review electronic Journal, available at: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.06.StructuralPublicGovnModel.IPMR.pdf>
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. — М.: МЦФЭР, 2003. — 863 с.
5. Орлов Л. Управление клиентоориентированной организацией -поиск баланса формального и неформального / Л. Орлов // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — № 11. — С. 100—107.
6. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. — М.: Издательство ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. — 408 с.
7. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Шарлотта Робертс [и др.]; пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 624 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
9. Стратегія державної кадрової політики на 2012—2020 рр. схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n8>

References:

1. Dubrovin, Ju. I. (2009), "New directions of modern administrative reforms in the leading countries of the European Union", *Vlast'*, vol. 1, pp. 131—134.
2. Karlovskaja, E. A. (2012), *Metodologija funkcionirovanija i razvitija sfery gosudarstvennyh uslug: monografija* [Methodology of the functioning and development of public services: monograph], Lambert Academic Publishing, Germany.
3. Bresser-Pereira, L. C. (2007), "The Structural Public Governance Model", *International Public Management Review electronic Journal*, available at: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.06.StructuralPublicGovnModel.IPMR.pdf> (Accessed 25 July 2019).
4. Prigozhin, A. I. (2003), *Metody razvitija organizacij* [Organization development methods], MCFJeR, Moscow, Russia.
5. Orlov, L. (2013), "The management of a client-oriented organization — the search for a balance of formal

and informal", *Problems of management theory and practice*, vol. 11, pp. 100—107.

6. Senge, P. (1999), *Pjataja disciplina: iskusstvo i praktika samoobuchajushhejsja organizacii* [Fifth Discipline: The Art and Practice of a Self-Learning Organization], ZAO "Olimp-Biznes", Moscow, Russia.

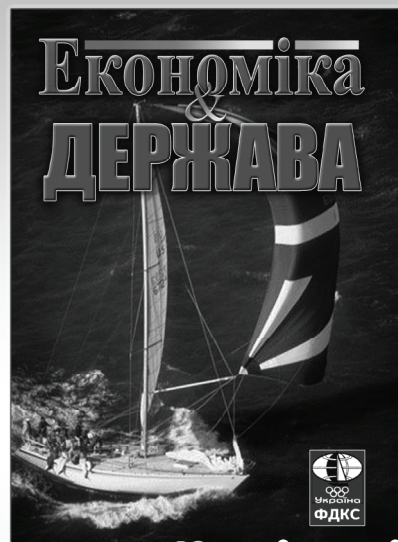
7. Senge, P. Klejner, A. and Roberts, Sh. (2004), *Tanec peremen: novye problemy samoobuchajushhihsja organizacij* [The dance of change: new challenges for self-learning organizations], ZAO "Olimp-Biznes", Moscow, Russia.

8. Shejn, Je. X. (2002), *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], Piter, SPb., Russia.

9. The President of Ukraine (2012), "The strategy of the state personnel policy for 2012—2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n8> (Accessed 25 July 2019).

Стаття надійшла до редакції 03.08.2019 р.

Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових

видань України з ЕКОНОМІКИ

www.economy.in.ua

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

Передплатний індекс: 01751