

**ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ імені К. Д. УШИНСЬКОГО»**

На правах рукопису

ГЛУЩУК ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК: 378.22-0.5734

**ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО АНАЛІТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата педагогічних наук

Науковий керівник:

Липовська Наталя Анатоліївна,

доктор наук з державного управління,

доцент

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. Теоретичні засади підготовки державних службовців до аналітичної діяльності	13
1.1. Аналітична діяльність особистості як об'єкт наукових досліджень	13
1.2. Феноменологія аналітичної діяльності державних службовців	31
1.3. Професіоналізація державних службовців у контексті компетентнісної парадигми освіти	42
1.4. Акмеологічний підхід до підготовки державних службовців у системі післядипломної освіти	47
Висновки з першого розділу	69
РОЗДІЛ II. Експериментальна модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти	75
2.1. Стан підготовки державних службовців до аналітичної діяльності	75
2.2. Структура готовності державних службовців до аналітичної діяльності	83
2.3. Експериментальна модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти	128
2.3.1. Педагогічні умови підготовки державних службовців до аналітичної діяльності	131
2.3.2. Етапи підготовки державних службовців до аналітичної діяльності	137
2.4. Порівняльна характеристика рівнів готовності державних	170

службовців до аналітичної діяльності на констатувальному і
прикінцевому етапах експерименту

Висновки з другого розділу	177
ВИСНОВКИ	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	183
ДОДАТКИ	210

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АКС - аналіз конкретних ситуацій

ЕГ - експериментальна група

ЄС - Європейський Союз

ЗОС - загальна оцінна структура

КГ - контрольна група

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається концептуальними положеннями Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті, а також вимогами державної цільової Програми розвитку державної служби на 2005–2010 р., реалізація яких повинна забезпечити якісну підготовку фахівців до професійної діяльності в галузі державного управління. Особливо гострою є проблема професійного навчання державних службовців, оскільки ефективність державного управління здебільшого залежить від кадрів, фахово і світоглядно підготовлених до активної професійно-компетентної інноваційно-творчої роботи в нових умовах, результативність якої залежить від уміння аналізувати та прогнозувати.

Аналітична діяльність державних службовців є складним, динамічним механізмом, за допомогою якого забезпечується існування і розвиток зв'язків і відносин у галузі їхньої професійної діяльності. Це дає змогу встановлювати загальнозначущі правила для цієї діяльності, які полегшують прийняття рішення та прогнозування, забезпечують кооперативну взаємодопомогу, координують дії щодо обміну інформацією між частинами цієї системи (люди, групи людей, техніка і т. ін.), що здатні приймати інформацію, накопичувати, аналізувати і переробляти її за допомогою мови чи знаків.

Проблеми професійної підготовки державних службовців були неодноразово об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: методи аналізу навчальних потреб державних службовців (О. Мельніков, О. Татарець, О. Орлов, А. Бураковська та ін.), складові компоненти та критерії оцінки професійної компетентності управлінців (В. Олуйко, О. Оболенський, В. Сороко та ін.), технології професійно-мовленнєвої комунікації (С. Броннікова, С. Хаджирадєва, Н. Черненко та ін.), методи вдосконалення професійного навчання державних службовців (В. Луговий, О. Машков, Н. Нижник, Н. Липовська та ін.), умови формування готовності державних службовців до прийняття державно-управлінських

рішень (В. Бакуменко, В. Князєв, С. Серьогін, Ю. Сурмін, Ю. Ясенчук та ін.) та ін.

Окремий напрям наукових досліджень присвячено аналітичній діяльності державних службовців, однак предметом дослідження майже усіх є політична аналітика в державному управлінні (О. Валєвський, О. Кілієвич, О. Кучеренко, А. Пойченко, В. Ребкало, В. Романов, О. Рудик, С. Телешун, В. Токовенко та ін.); технології науково-аналітичного супроводу процесів прийняття та реалізації політичних і державно-управлінських рішень (Ю. Кальниш, В. Тертичка, В. Бакуменко, А. Гальчинський та ін.) тощо.

На основі узагальнення результатів аналізу відповідних наукових джерел і вивчення практичного досвіду підготовки державних службовців до аналітичної діяльності виявлено низку суперечностей, які об'єктивно існують у процесі підготовки державних службовців у системі післядипломної освіти. Це протиріччя між: інтенсивністю сучасних соціально-політичних процесів у державі і недостатнім рівнем їх інформаційно-аналітичного забезпечення; необхідністю підвищення професіоналізму державних службовців і недостатньою розробленістю сучасних педагогічних технологій їхнього професійного навчання в системі післядипломної освіти; виконанням управлінських та представницьких функцій у галузі державного управління та загальнонизьким рівнем готовності державних службовців до аналітичної діяльності. Відтак, теоретична нерозробленість означеної проблеми, а також нагальна потреба в новітніх методиках навчання дорослих у системі післядипломної освіти визначили вибір теми дисертаційного дослідження „Підготовка державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти”.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукове дослідження виконувалось відповідно до тематичного плану науково-дослідної роботи Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України „Шляхи вдосконалення системи професійного навчання державних

службовців” (підстава для виконання – Постанова Кабінету Міністрів України № 143 від 24 квітня 2005 р.). Автором досліджувався аспект формування аналітичної діяльності у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій.

Тема дисертації затверджена Вченою радою Південноукраїнського державного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського (протокол № 8 від 27 березня 2008 р.) й узгоджена в координаційній раді при Академії педагогічних наук України (протокол № 7 від 30 вересня 2008 р.).

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати й експериментально апробувати педагогічні умови підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

Завдання дослідження:

1. Науково обґрунтувати своєрідність і структуру феномена „аналітична діяльність державних службовців”; уточнити сутнісні ознаки поняття „аналітична діяльність”.

2. Визначити критерії, показники та схарактеризувати рівні підготовленості державних службовців до аналітичної діяльності.

3. Науково обґрунтувати педагогічні умови підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

4. Розробити модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти та експериментально довести її результативність.

Об’єкт дослідження – підготовка державних службовців у системі післядипломної освіти.

Предмет дослідження – експериментальна модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

Гіпотеза дослідження – підготовка державних службовців до

аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти відбуватиметься ефективно, якщо реалізувати сукупність таких педагогічних умов: забезпечення розвитку професійно важливих якостей державних службовців, спрямованих на ефективне здійснення ними аналітичної діяльності; створення банку інформаційно-методичних ресурсів, зокрема кейсів, ситуаційних вправ, аудіо- та відеоматеріалів і т. ін., для аудиторної і самостійної роботи державних службовців.

Методи дослідження. З метою вирішення визначених у дослідженні завдань використовувалися такі методи: теоретичний аналіз і синтез – для аналізу положень, викладених у наукових джерелах щодо трактування поняття „аналітична діяльність” та законодавства України з регламентування аналітичної діяльності суб’єктів державного управління; системно-аналітичний – для уточнення сутнісних ознак феномена „аналітична діяльність державних службовців” та дослідження процесів інформаційно-аналітичного обміну в галузі державного управління; субстантивації – для переходу від абстрактного розуміння аналітичної діяльності як феномена до конкретного розуміння педагогічних умов підготовки державних службовців до аналітичної діяльності з усіма наявними для цієї системи якостями і відношеннями; логічний, прогностичний, узагальнення, наукової абстракції – для визначення критеріїв і показників готовності державних службовців до аналітичної діяльності; експеримент – для поглиблення наукових уявлень про предмет дослідження при управлінні його змінами в умовах, які контролюються дослідником (констатувальний та формувальний етапи експерименту), і для визначення рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності; класифікація – для представлення предмета дослідження у вигляді множинності його елементів (таксонів); моделювання – для побудови функціонально-компетентнісної моделі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти; цілеспрямоване педагогічне спостереження за аналітикою та професійною діяльністю державних службовців з метою перевірки достовірності наукових

припущень; методи математичної статистики – для обробки результатів експерименту та посилення їх достовірності.

База дослідження. Базою для дисертаційного дослідження виступили: Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Академія митної служби України (м. Дніпропетровськ). Загальна кількість учасників експерименту 873 особи, з них: 414 осіб входили до складу експериментальної групи, 459 – контрольної; 37% учасників експерименту жінки, 63% – чоловіки, їхній вік від 23 до 59 років. Зазначимо, що 759 учасників експерименту державні службовці, решта (14) не державні службовці, але працюють у галузі державного управління і навчаються в закладах післядипломної освіти за магістерськими програмами на контрактній основі.

Наукова новизна одержаних результатів. *Уперше* науково обґрунтовано своєрідність і структуру феномена „аналітична діяльність державних службовців”; визначено педагогічні умови підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти (забезпечення розвитку професійно важливих особистісних якостей державних службовців, спрямованих на ефективне здійснення ними аналітичної діяльності; створення банку інформаційно-методичних ресурсів, зокрема кейсів, ситуаційних вправ, аудіо- та відеоматеріалів і т. ін., для аудиторної і самостійної роботи державних службовців); розроблено експериментальну модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти, що реалізується у три етапи: оцінно-вирівнювальний, інструментально-репродуктивний і діяльнісно-адаптивний; визначено *критерії* (інструментально-процесуальна, методологічна, політико-управлінська і комунікативна компетентності), *показники* (знання загальних основ аналітичної діяльності; обізнаність з методами аналізу; вміння моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб; знання інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу; обізнаність із процедурами

проведення аналізу відповідно до компетенцій посад та функцій державного управління; вміння складати державно-управлінські аналітичні документи; знання технологій прийняття державно-управлінських рішень; знання технологій аналізу політики; вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління; обізнаність у сфері роботи з інформацією; вміння застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань; володіння технологіями комунікативного аналізу) та *схарактеризовані рівні* (високий, достатній, середній, низький, незадовільний) підготовленості державних службовців до аналітичної діяльності. *Удосконалено* методiku щорічної атестації державних службовців завдяки впровадженню методів оцінки їхньої готовності до аналітичної діяльності у процесі прийняття політичних та державно-управлінських рішень. Уточнено сутнісні ознаки поняття “аналітична діяльність”. *Дістало подальшого розвитку* стратегія підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти за рахунок посилення їхньої цільової орієнтації на аналіз навчальних потреб державних службовців і моніторинг ефективності державно-управлінських послуг, що надаються органами влади на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Практична значущість дослідження. Розроблено й апробовано методичне забезпечення процесу підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. Матеріали дослідження знайшли практичне застосування в оновленні змісту дисциплін, що викладаються в межах магістерської програми підготовки державних службовців за спеціальностями „Державне управління” і „Державна служба”, зокрема, „Вступ до спеціальності”, „Методологія наукового пізнання в галузі державного управління”, „Основи політичного аналізу”, „Аналіз соціально-економічного розвитку регіону” та ін., а також у розробці й апробації спецкурсу „Аналітична діяльність державних службовців у галузі державного управління”. Сформульовані в дисертації положення і рекомендації можуть

бути використані органами державної влади у процесі добору фахівців на державну службу, щорічній атестації державних службовців, при оцінці їхніх професійно важливих якостей, рівня сформованості професійної компетентності, готовності до професійної діяльності і т. ін.

Результати дослідження впроваджено в навчально-виховний процес з реалізації магістерських програм зі спеціальності „державне управління” в Одеському, Дніпропетровському і Харківському регіональних інститутах державного управління НАДУ при Президентіві України (відповідно акти: акт № 03741 від 2009 р.; № 145/28 від 10.12.2007 р.; № 01-132/07 від 20.05.2009 р.), в Донецькому державному університеті управління (акт № 21-4 від 14.02.2008 р.), в Академії муніципального управління (м. Київ) (акт № 01-104 від 13.05.2009 р.) і в Академії Митної служби України (м. Дніпропетровськ) (акт № 11/924 від 2009 р.).

Достовірність результатів дослідження забезпечується теоретико-методологічним обґрунтуванням його основних понять; використанням системи взаємодоповнювальних методів, адекватних предмету, меті й завданням дисертаційного дослідження; якісним і кількісним аналізом експериментальних даних; дослідно-експериментальною перевіркою висунутої гіпотези.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та результати дослідження доповідалися на міжнародному симпозіумі „Революція в освіті: глобалізація та індивідуалізація – погляд у майбутнє” (Одеса-Стамбул, 2007); міжнародних науково-практичних конференціях – „Теорія і практика управління педагогічними процесами” (Одеса, 2007) і „Теорія і практика формування іншомовної комунікативної компетентності у студентів ВНЗ” (Одеса, 2008); міжнародних науково-практичних семінарах – „Управління навчальними закладами в контексті модернізації системи професійного навчання” (Одеса, 2008) і „Основи освітніх вимірювань і оцінювання якості освіти” (Київ, 2008); міжнародній програмі TEMPUS TACIS проекту „Тренінгові програми для підготовки державних службовців

України (V-VII категорій) з питань європейської інтеграції”, а також на всеукраїнській науково-практичній конференції – „Якість підготовки фахівців в умовах Болонського процесу” (Одеса, 2007).

Матеріали дисертації обговорювалися на засіданнях кафедр державного управління та місцевого самоврядування Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України, державної служби і митної справи Академії митної служби України, управління освітніми закладами та державної служби Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського впродовж 2006-2009 р.

Публікації. Основні положення і результати дослідження відображено у 10 публікаціях, з них 4 статті у фахових виданнях України.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації 182 сторінки. Робота містить 21 таблицю, 12 рисунків, які займають 2 самостійні сторінки тексту. До списку використаних джерел увійшло 278 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У контексті вирішення завдань дослідження, зокрема: 1) узагальнити науково-теоретичні підходи стосовно визначення змісту категорії „аналітична діяльність”, 2) уточнити сутнісні ознаки поняття „аналітична діяльність державних службовців”; 3) науково обґрунтувати структуру (критерії, показники) готовності державних службовців до аналітичної діяльності; – вважаємо, що виклад матеріалу доцільно представити за такою логікою.

1.1. Аналітична діяльність як об’єкт наукових досліджень

Слід відзначити, що до сьогодні не існує єдиного наукового погляду щодо термінологічного визначення та змістового наповнення сутності поняття „аналітична діяльність”. Розуміння змісту аналітичної діяльності йде у декількох напрямках, зокрема аналітична діяльність визначається як:

- методологія і логіка наукових досліджень, де аналітична діяльність ототожнюється з логікою наукового пізнання [128; 257; 258];
- управлінське консультування, у якому аналітична діяльність розглядається як найважливіший засіб підготовки діагнозу ситуації [15; 16];
- ототожнюються з аналізом політики, де аналітичні процедури виступають засобами отримання інформації з вироблення політики [34; 41];
- численні дослідження з окремих видів аналізу, з пріоритетом праць із системного, ситуаційного та інших видів аналізу [214; 215].

На наш погляд, загальним недоліком наявних підходів до розуміння аналітичної діяльності є відсутність системності й цілісності уявлень про специфіку її різноманітних форм, явний дефіцит „технологізації”, бракування конкретних характеристик методів і процедур, що застосовуються в аналітичній діяльності, це ускладнює процес її типологізації, класифікації та структурування. Для детального аналізу виокремимо найменші одиниці

зазначеної термінологічної системи, а саме: „діяльність”, „аналіз” і „аналітичний”.

Діяльність, у контексті нашого дослідження, здебільшого представляє інтерес з позиції філософського, соціально-психологічного та педагогічного аналізу.

Учені (С. Каган, В. Келлі, К. Рожко, В. Швирєв, Е. Юдіна та ін.) розглядають діяльність як фундаментальне філософське поняття, яке співставляється з категоріями суспільного буття і свідомості, воно є родовим по відношенню до конкретних видів діяльності, вважають ключовим поняттям для розуміння специфіки „світу людини” [71, с. 116; 192, с. 41; 256, с. 267-268;]. За висновками А. Деркача, А. Никифорова та ін., діяльність носить цілеспрямований характер, тобто це активність, що спрямована на свідоме досягнення поставленої мети. Підкреслює важливість іншої риси діяльності – попередня продуманість, яка передбачає аналіз ситуації, підбір засобів і способів досягнення поставленої мети, намічає послідовність подальших дій [91]. Діяльність як форму активного ставлення людини до довкілля з метою предметно-духовного перетворення розглядають Р. Войтович, І. Надольний, М. Пірен. Структуру динамічної діяльності подають за таким алгоритмом: мета, мотив, спосіб, результат [50, с. 6-7].

Отже, діяльність відіграє вирішальну роль щодо впливу предметів природного та соціального змісту на людину, механізмом цього впливу є предметні та соціальні компоненти, які розширюють або звужують потенційні духовні можливості людини в практичній і пізнавальній діяльності. Отже, діяльність – це не просто усвідомленість, а планування і передбачення можливого результату, наявність логічної схеми.

Категорія діяльності одна із фундаментальних у психології, що розроблялась Л. Виготським, С. Рубінштейном, О. Леонтьєвим, Б. Ломовим, О. Лурією, О. Запорожцем, П. Гальпериним, К. Абульханова-Славською та ін. Науковці підкреслюють, що при психологічному вивченні діяльності насамперед важливо вивчити взаємозв'язок окремих психічних процесів,

засобів і станів суб'єктів діяльності, прослідкувати вплив мотивації на протікання психічних процесів, характер виконання тощо. Окремі психічні компоненти в діяльності виступають у вигляді цілісного структурного утворення, організованого в плані виконання функцій конкретної діяльності (в плані досягнення конкретної мети), тобто у формі психологічної системи діяльності [91, с. 130; 137, с. 107; 241, с. 12-13;].

Будь-яка діяльність характеризується певною структурою, тобто специфічним набором дій і послідовністю їх здійснення. У працях О. Леонтьєва розгорнуто представлено психологічна будова діяльності, складові якої є потреба, мотив, мета, умови досягнення (єдність мети і умов утворює завдання). Досягнення мети в певних умовах (чи рішення завдання) здійснюється людиною засобом виконання дій (сама дія створюється зі складових, які відповідають умовам завдання). Цілісна діяльність, на думку вченого, в процесі свого здійснення постійно змінюється і трансформується. Кожний вид діяльності розрізняє між собою передусім предметним змістом, тобто має зміст власних потреб, мотивів, завдань і дій [138, с. 6]. Врахування цих теоретичних положень важливо у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності.

Також заслуговують на увагу твердження про те, що: особистість як суб'єкт діяльності, займає активну творчу пошукову позицію, розкриває свої нові потенційні можливості [3, с. 324]; діяльність суб'єкта слід представляти у двох аспектах: практичному (спеціально трудовою) і теоретичному (спеціально пізнавальна), оскільки трудова, на відміну від пізнавальної утворює матеріальні продукти і цим ефектом безпосередньо змінює матеріальний світ [91, с. 138];

Отже, загально психологічне розуміння діяльності завжди пов'язувалось із аналізом індивідуальних форм діяльності людини в різних її видах, а також у філогенетичному, історичному та онтогенетичному розвитку. Основною, генетично вихідною є зовнішня, предметна діяльність, яка породжує всі види внутрішньої психологічної діяльності. Складовими діяльності є дії та операції,

що співвідносяться з потребами, мотивами, цілями. Головними процесами діяльності виступають інтеріоризація її зовнішньої форми та екстеріоризація внутрішньої; перша – веде до створення образу дійсності, друга – до упредметнення образу. Саме предметність є конституціональною характеристикою діяльності: спочатку діяльність визначається предметом, потім вона опосередковується та регулюється його образом як суб'єктивним продуктом. Загально психологічну структуру діяльності характеризують також, крім названих вище складових цілей, засоби діяльності. В ній можна вирізнити: суб'єкт діяльності, процес діяльності, предмет діяльності, умови діяльності, продукт діяльності.

Аналіз фонду соціально-психологічної літератури засвідчив, що суб'єктом діяльності є не тільки (і не стільки) окрема особистість, а й соціальна група, спільність людей. Це істотно змінює структуру діяльності та форми її прояву. Спільна групова діяльність передбачає розподіл і координацію між індивідами, які ходять до групи, систему взаємин і взаємодій між ними, між конкретною людиною і групою як сукупними суб'єктом. Відповідно до цього також своєрідно складається система взаємодій індивідуальних та групових потреб, інтересів, цінностей, мотивів і цілей. Залежно від типу і спрямованості діяльності між ними встановлюються певні співвідношення, узгодження, взаємне розуміння на підставі обміну інформацією, врахування попереднього досвіду спільної діяльності та спілкування, вироблення певних правил і норм, за допомогою яких здійснюється регуляція і контроль діяльності.

На думку вчених (М. Корнєєв, А. Коваленко, О. Леонт'єв та ін.), специфіка спільної діяльності порівняно з індивідуальною полягає насамперед у появі „сукупного” групового суб'єкта. Він має властивості, які не можна звести до простої суми якостей індивідів, що входять до його складу, умовою і засобом формування „сукупного” суб'єкта є спілкування, в яке вступають люди заради спільної діяльності [138, с. 9 та ін.]. За М. Шевандріним, основними ознаками спільної діяльності слід вважати єдність мети для

учасників, які включені в діяльність; загальну мотивацію; об'єднання, сумісництво індивідуальних діяльностей; розподіл єдиного процесу діяльності на окремі функціонально пов'язані операції та їх розподіл між учасниками; погодження індивідуальних діяльностей учасників, що передбачає жорстку послідовність операцій у відповідності до програми, яка була попередньо визначена [244, с. 135]. Все, що зазначено вище, досягається за допомогою управління, оскільки управління – важливіша ознака та атрибут сумісної діяльності, єдиного кінцевого результату, єдиного простору і одночасності виконання індивідуальних діяльностей різними людьми.

На принцип єдності спілкування і діяльності звертає увагу багато психологів (Б. Ананьєв, М. Д'яченко, Л. Кандибович, І. Кон, О. Леонтьєв, Б. Ломов та ін.), хоча їхні погляди на співвідношення спілкування і діяльності мають деякі відмінності. Так, Б. Ломов вважає, що спілкування і сумісна діяльність є двома проекціями загальної активності людини у предметній і соціальній сферах [99, с. 34]. У разі спілкування акцент робиться на суб'єкт-суб'єктні взаємодії, а в разі сумісної діяльності – на суб'єкт-об'єктні взаємодії. На погляд Б. Ананьєва, І. Кона та інших науковців, спілкування, праця, пізнання розглядаються як рівноправні різновиди діяльності [99, с. 117]. За О. Леонтьєвим, спілкування завжди включено в будь-яку діяльність і є її суттєвим аспектом, а сама діяльність – умовою спілкування [137, с. 264]. У працях М. Корнєва, А. Коваленко, А. Маркової спілкування розглядається як особливий, специфічний різновид діяльності (комунікативна, мовленнєвої діяльність) [149; 126 та ін.]. Отже, в найзагальнішому плані діяльність це процес перетворення довкілля відповідно до потреб, інтересів, цілей людини, процесом, у якому реалізується вся система відносин людини з довкіллям – природним і соціальним.

Слушно, на нашу думку, зазначають учені (В. Бакуменко, В. Князєв, Ю. Сурмін), що кожний з усього різноманіття видів діяльності не може існувати без своєї методології. Подають класифікацію видів діяльності і методології, де

підставою для класифікації є філософський та соціоінженерний підхід, тип взаємодії та тип об'єкта. Філософський підхід передбачає пізнавальну, оцінну і практичну діяльність. При соціоінженерному підході до діяльності спостерігається більш детальний її поділ на пізнавальну, аналітичну, прогностичну, навчальну, комунікативну, моделюючу, конструюючу, діагностичну, оцінну, контролюючу, управлінську, виробничу, перетворювальну, споживчу. Оскільки діяльність є взаємодію суб'єкта і об'єкта, то відповідно до типу взаємодії виділяють суб'єкт-об'єктні і суб'єкт-суб'єктні її різновиди. Нарешті, істотний відбиток, уважають науковці, накладає на діяльність сам об'єкт, завдяки чому виділяють такі різновиди, як інституційна, процесуальна, інноваційна, а також формування і розвиток відносин, спільності, цінностей, норм, систем і власне діяльність. При цьому кожний вид діяльності неможливий без методології, що йому відповідає [16, с. 14-15].

У контексті нашого дослідження важливим передусім є розуміння підходів щодо класифікації аналітичної діяльності в пізнанні суспільних процесів. Відомі українські науковці (О. Валевський і В. Ребкало) доводять доцільність класифікації аналітичної діяльності в пізнанні суспільних процесів на принципах багатовекторності й системності. В основу науковцями покладено такі параметри, як: тип науки, що застосовується; метод, який застосовується; рівень пізнання та модальність пізнавального процесу [220, с. 134-136]. Розглянемо це за параметрами більш детально.

За типом науки пропонується виділяти такі види аналітичної діяльності: філософський аналіз (осмислення всього суцього з позиції філософії); аксіологічний аналіз (розуміння цінності явищ з позиції науки про цінності); історичний аналіз (вивчення явищ минулого і теперішнього часу в аспекті спадкоємності, з позицій історичного процесу); культурологічний аналіз (вивчає становлення соціокультурних форм організації суспільства і діяльності людини); психологічний аналіз (здійснює реконструкцію психологічних складових діяльності людини і суспільства); економічний

аналіз (орієнтований на дослідження економічних явищ, об'єктів і процесів; залежно від величини об'єктів існують макроекономічний і мікроекономічний); екологічний аналіз (вивчає екологічні системи, досліджує взаємодію суспільства і природи); управлінський аналіз (передбачає дослідження управлінських систем, особливо процесів прийняття рішень); політичний аналіз (відображає політичні явища, інститути і процеси (включає в себе власне політичний аналіз і аналіз політики як об'єкта); соціологічний аналіз (засновується на вивченні суспільства та його підсистем з позиції соціологічної науки); педагогічний аналіз (спрямований на вивчення процесів виховання) [190].

За типом методу – системний аналіз (використовує системний підхід – структурний, функціональний, структурно-функціональний); причинно-наслідковий аналіз (спирається на причинно-наслідковий підхід до суспільних явищ); проблемний аналіз (передбачає використання проблемного підходу до суспільних процесів та явищ); рекомендаційний (займається виробленням відповідних порад щодо оптимальної поведінки дієвих осіб у контексті певної ситуації); ситуаційний (передбачає осмислення ситуацій, що складаються); прогностичний (орієнтований на використання досягнень прогностики, осмислення явищ теперішнього часу з позиції вимог майбутнього); статистичний (засновується на принципах і методах статистики – кореляційний, факторний, кластерний, дисперсійний, регресійний); праксеологічний (здійснює діагностику змісту діяльності в контексті певної ситуації, її моделювання й оптимізацію); програмно-цільовий (орієнтований на розробку програм діяльності учасників політичного процесу в певній ситуації).

За рівнем пізнання – теоретичний аналіз (являє собою аналіз із позицій даної теорії) та емпіричний або фактологічний (орієнтований на виявлення окремих фактів та їх взаємозв'язку).

За модальністю дослідження – первинний аналіз (виступає складовою частиною дослідницького процесу отримання й осмислення результатів) та повторний (являє собою осмислення результатів проведених раніше досліджень) [190; 216].

Іншу класифікацію видів аналітичної діяльності подає В. Бакуменко [16; 17]. Він пропонує упорядкування видів аналітичної діяльності проводити за її різними ознаками, зокрема:

За об'єктом аналізу – це економічний аналіз, орієнтований на дослідження економічних явищ, об'єктів і процесів, який в залежності від величини об'єктів розпадається на макроекономічний і мікроекономічний аналіз.

За типом науки – це філософський аналіз, осмислення всього суцього з позицій філософії; аксіологічний аналіз – розуміння цінності явищ з позиції науки про цінності; прогностичний аналіз, орієнтований на використання досягнень прогностики, осмислення явищ теперішнього часу з позиції запитів майбутнього; історичний аналіз, тобто вивчення явищ минулого, а також теперішнього часу в аспекті спадкоємності, з позицій історичної науки; економічний аналіз – дослідження на інструментальній базі економічних наук; політологічний аналіз, тобто осмислення політичних об'єктів, інститутів, процесів з позиції політології; соціологічний аналіз, який засновується на вивченні суспільства та його підсистем з позицій соціологічної науки; праксеологічний аналіз, зорієнтований на дослідження ефективності і раціональності діяльності з точки зору праксеології; державно-управлінський аналіз, який ґрунтується на державному управлінні як галузі знання; психологічний аналіз, що використовує арсенал психології; культурологічний аналіз, який застосовує культурологію; етичний аналіз - засновується на принципах етики, та естетичний аналіз, що вивчає явища з позицій естетики.

За типом методу – це системний аналіз, що базується на системному підході (структурний, функціональний, структурно-функціональний аналіз); логічний аналіз, який засновується на інструменті логіки; причинно-

наслідковий аналіз, що спирається на причинно-наслідковий підхід до явищ дійсності; проблемний аналіз, що передбачає використання проблемного підходу до реальності; статистичний аналіз – засновується на принципах і методах статистики (кореляційний, факторний, кластерний, дисперсійний, регресійний, коваріаційний різновиду аналізу); програмно-цільовий аналіз, що спирається на програмно-цільовий підхід; балансовий аналіз, який засновується на методі балансу; ситуаційний аналіз, який передбачає осмислення ситуацій, що склалися.

За рівнем пізнання – це методологічний аналіз, що передбачає осмислення об'єктів і процесів з точки зору принципів, методів, прийомів; теоретичний аналіз – аналіз з позицій теорії, що є або її розробки; емпіричний або фактичний аналіз, зорієнтований на виявлення фактів.

За місцем у дослідженні – це первинний аналіз, який виступає складовою частиною дослідницького процесу отримання і осмислення результатів; повторний аналіз, що являє собою осмислення результатів проведених раніше досліджень [18].

Отже, дати розгорнену характеристику всіх видів аналітичної діяльності не уявляється можливим, оскільки у всіх сферах гуманітарного знання їх нараховується декілька сотень, тому для того, щоб дати їх вичерпний опис потрібне спеціальне дослідження, яке б дозволило відтворити історію розвитку аналітичного мислення.

Науковцями (В. Бакуменко, К. Батороєв, І. Блауберг, Е. де Боно, О. Валевський, В. Ірина, В. Князєв, А. Майданова, І. Новикова, О. Уємов, А. Цофнас, Е. Юдін та ін.) загально визнано, що процес реалізація аналітичної діяльності здійснюється за допомогою застосування різноманітних когнітивних методів (методів пізнання). Кожний з них є сукупністю певних принципів, правил, прийомів і алгоритмів аналітичної діяльності. Значна частина аналітичних методів є процедурами, якими свідомо користується людина, однак їх застосування, за висновками В. Ірина та І. Новикова, передбачає також використання можливостей інтуїції, що значно посилює

механізми інтелектуальної діяльності [9; 15; 16; 23; 28; 109; 228; 238 та ін.].

На погляд Е. де Боно, А. Майданова та ін., останні неефективні без латерального і творчого мислення, яке є процесом генерування нового знання [84]. Розглянемо більш детально основні методи аналітичної діяльності та подамо їх характеристику.

При використанні *методу декомпозиції* відбувається роз'єднання будь-якого складного політичного, соціального або культурного явища на прості складові, для досягнення вірогідності застосовується декомпозиційне моделювання, яке полягає у відтворенні декомпозиційної моделі та її порівняння із предметом дослідження. *Метод порівняння* передбачає порівняння різноманітних фактів, явищ та процесів, які досліджується з іншими, що дозволяє виявити специфіку предмета пізнання. Під час використання *нормативного методу* застосовується сукупність нормативів, які відображають ефективність системи, а потім реальна система порівнюється з нормативною, що дозволяє виявити характер відхилення від норми. Перетворення початкової моделі в модель із меншим числом змінних або обмежень, що дає наближений порівняно з початковою моделлю опис об'єкта на інший передбачає *метод агрегування*. *Метод аналогій* передбачає доказ аналогії між двома об'єктами і перенесення системи пояснень з одного об'єкта на інший. Висунення, обґрунтування і доказ гіпотез, часто зводиться до „обстрілювання” проблеми якомога більшою кількістю запитань, на які повинні бути дані відповіді – *гіпотетичний метод*. *Метод закономірності* – це пошук стійкої і не випадкової характеристики або зв'язків, що складають зміст певного явища або фактів. Упорядкування об'єктів за істотними ознаками за певними класами – *метод класифікацій*. Привласнення сукупності об'єктові деяких числових величин на основі інтуїції, або відповідно до міри вираженості деякої ознаки – *метод ранжування*. Вибір із загальної сукупності окремих об'єктів та їх подальше випробування на перевірку гіпотез – *метод випробувань*. При обчисленні певної середньої величини і виявленні відхилення від неї використовується *метод середнього і відхилень від нього*. *Метод*

моделювання передбачає побудову моделі, яка відображає істотні боки об'єкта, що аналізується; заміна нею реального аналізу з метою виявлення загальних тенденцій розвитку предмета пізнання. Розгляд явища з несподіваних позицій, які не відповідають загальноприйнятим уявленням – *метод парадоксу*. Приведення даних у певну систему, що дозволяє пояснити їх розвиток з позиції системного підходу, передбачає *метод систематизації*. Поширення спостереження за однією частиною явища на його іншу частину з метою визначення загальних алгоритмів розвитку цього явища – *метод екстраполяції*. Відомий всім *метод індукції і дедукції*, при індукції відбувається побудова умовисновку, в якому із знань про частину предметів класу доходять висновку про весь клас, тоді як при дедукції – операція відбувається навпаки, коли із знань про весь клас доходять висновку про один предмет класу. Уявна процедура, пов'язана з представленням чого-небудь як ідеал і подальшим порівнянням реального об'єкта з ідеалом – *метод ідеалізації*. Дослідження об'єкта шляхом перекладу його якісних характеристик у певну знакову форму – *метод формалізації*. Представлення складного об'єкта у вигляді деякої спрощеної моделі – *метод спрощення*. *Метод фокусування* спрямований на перенесення у фокус уваги окремих об'єктів, що дозволяє отримати їх оригінальне бачення. При використанні *методу „мозкового штурму”* – організована система висловлювань або оцінок експертів про зміст проблеми за умови заборони критики висловлювань колег. Аналітик входить в образ об'єкта, що аналізується, уявляє себе «складовою частиною» предмета, що вивчається – *метод емпатії*. *Метод синтезу* передбачає здійснення після аналітичного розкладання процедури об'єднання складових предмета пізнання і перевірки його цілісності. Вивчення не всієї сукупності явищ, а лише деякої частини, відібраної за певними правилами – *метод відбору*. І насамкінець є метод „*від протилежного*” – це зміна ситуації на діаметрально протилежну й осмислення її.

Для більш повного та системного розуміння проблеми, що досліджується, представимо підходи щодо класифікації видів аналізу, які

ефективно застосовуються у професійній діяльності. За висновками науковців (В. Корженко, А. Цофнаса та ін.), *проблемний аналіз* передбачає здійснення проблемного структурування, що передбачає виділення комплексу проблем ситуації, їх типологію, характеристики, визначення можливих наслідків, шляхів розв'язання проблем. Виділяються декілька етапів розв'язання проблемної ситуації: виникнення проблемної ситуації; усвідомлення суті ускладнення і постановка проблеми; знаходження способу вирішення шляхом здогадки або висунення припущень і обґрунтування гіпотези; доказ гіпотези; перевірка правильності розв'язання проблем [238].

Інша технологія проблемного аналізу пропонуються Ю. Сурмінім, яка передбачає аналітичну роботу й подає класифікацію проблем за такими напрямками: просторова-часова констатація проблеми, яка передбачає визначення просторових і часових кордонів проблеми; визначення проблеми як ситуації, що не задовольняє суспільним потребам; виявлення закономірностей розвитку проблеми, її наслідків; з'ясування характеру проблеми, її основних системних характеристик (структури, функцій і т. ін.); діагностика принципового розв'язання проблеми; вироблення організаційно-управлінських технологій розв'язання проблеми; визначення ресурсів, які необхідні для розв'язання проблеми; розв'язання проблеми [215, с. 88-96].

Системний аналіз передбачає дослідження закономірностей цілісності об'єкта, який залежно від мети виділяють два види: описувальний і конструктивний. Описувальний – спрямований на з'ясування того, як функціонує система, в якій задана структура; конструктивний, у свою чергу, - підбір під задані цілі, функції структури системи. Досить часто ці види аналізу доповнюють один одного. Сукупність кроків, спрямованих на отримання інформації про систему, передбачає технологія системного аналізу. Науковці (серед них Ю. Плотинський) виділяють одинадцять етапів системного аналізу: формулювання основних цілей і завдань дослідження; визначення кордонів системи, відділення її від зовнішнього середовища; складання списку елементів системи (підсистем, змінних факторів тощо); виявлення суті

цілісності системи; аналіз взаємопов'язаних елементів системи; побудова структури системи; встановлення функцій системи та її підсистем; узгодження цілей системи та її підсистем; уточнення кордонів системи і кожної підсистеми; аналіз явищ емерджентності; конструювання системної моделі [179, с. 15-16].

Причинно-наслідковий аналіз засновується на найважливішій властивості сущого, яким є каузальність, тобто причина і наслідок. У процесі взаємодії двох явищ за наявності певних умов одне явище (причина) породжує інше явище, подію, процес (наслідок). Причинно-наслідкові зв'язки дуже різноманітні, виокремлюють такі групи: за ознаками природи (матеріальні та ідеальні, інформаційні та енергетичні, фізичні, хімічні, біологічні, соціальні та ін.); за характером (динамічні та статистичні); за специфікою впливів (прості, складові, однофакторні, багатфакторні, системні, несистемні). Також причинно-наслідкові зв'язки поділяють на зовнішні і внутрішні, головні і неголовні, об'єктивні і суб'єктивні, загальні, особливі, одиничні тощо [220, с. 144]. Технологія причинно-наслідкового аналізу передбачає такі етапи: формулювання об'єкта і предмета дослідження; визначення певних початкових подій як можливої причини і можливого наслідку, що пояснюють об'єкт і предмет дослідження; встановлення наявності причинно-наслідкового зв'язку, визначення причини і наслідку; діагностика типу причинно-наслідкового зв'язку, встановлення його характеру; з'ясування місця цього причинно-наслідкового зв'язку в структурі причинно-наслідкового ланцюга; пояснення причинністю явищ, що вивчаються і процесів [191; 213].

Праксеологічний (прагматичний) аналіз, основним поняттями якого є ефективність (досягнення високого результату мінімальними ресурсами), результативність (здатність досягати поставленої мети), оцінка (величина, що характеризує певне явище з точки зору ефективності та результативності). Прагматичний аналіз передбачає шість кроків: осмислення об'єкта або процесу з точки зору його функцій; визначення результативності системи; виявлення тих функцій, виконання яких не задовольняє вимогам до системи,

аналіз ефективності функціонування системи; структурний аналіз системи, виявлення її структурних проблем, причин неефективності; вивчення можливостей системи, її потенціалу, невикористаних резервів; вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності системи.

Дослідження предмета пізнання (факту, процесу, явища) в контексті певної системи цінностей передбачає *аксіологічний аналіз*. Необхідність такого типу аналізу зумовлена тим, що суспільство характеризується значною ціннісною диференціацією, досить часто в демократичному суспільстві виникає проблема узгодження цінностей, без чого неможлива нормальна взаємодія носіїв різних систем цінностей. Отже, основним поняттям аксіологічного аналізу виступає поняття „цінності”, хоча відомі різноманітні підходи до розуміння цінностей, спектр яких розташовується від натуралістичного до інтуїтивного їх бачення. Зауважимо, що загальноприйнятої методики аксіологічного аналізу в літературі відсутня. Представимо схему, запропоновану В. Ребкалою: виявлення множини об’єктів, що оцінюються; визначення критеріїв і системи оцінювання; формування групи експертів; проведення аксіологічної експертизи; отримання системи оцінок об’єктів; вироблення рекомендацій щодо вдосконалення об’єктів що вже оцінені [220, с. 145-146; 257].

За висновками вчених (О. Дегтярьов, В. Ядов та ін.), досить складним у сфері професійної діяльності є *ситуаційний аналіз*, який засновується на сукупності прийомів і методів осмислення ситуації, її структури, визначальних чинників, тенденцій розвитку тощо [85, с. 155-160; 258, с. 336]. Важливим у цьому аспекті є розуміння сутності поняття „ситуація”. Ситуація трактується науковцями по-різному: по-перше, розглядається як певна сукупність подій, пов’язаних у цілісну проблему, ззовні це може бути деякий ланцюг або коло подій, теоретичною основою виступає теорія подій [100]; по-друге, з позиції факторного підходу ситуацію – як складну взаємодію різного роду чинників, які сприяють або перешкоджають розв’язанню суперечностей проблеми, досліджується за допомогою факторного аналізу [116]; по-третє,

розглядають з точки зору умов діяльності, які й визначають існування проблеми, суть ситуації в цьому аспекті вивчається теорією діяльності й праксеологією [220]. Отже, не дивлячись на багатозначність розуміння ситуації, потрібно зазначити, що кожна ситуація є результатом соціальних змін, витікає з попередньої і входить у подальшу. Звичайно, основні характеристики проблеми впливають на види ситуацій, але разом з тим можна виділити і деякі специфічні види ситуацій.

За висновками вчених (О. Валевський, В. Ребкало, Ю. Кальниш та ін.), ситуації можна класифікувати за такими ознаками:

- відповідність реальному життю. За цим показником усі ситуації поділяють на реальні (відображають процеси, які відбуваються у дійсності) та умовні (штучні, ті, що рідко зустрічаються);

- відповідність ситуації нормі. Всі ситуації можна розділити на нормальні (розвиток у межах норми), девіантні (фіксують різного роду відхилення) й екстремальні (відображають ті явища і процеси, які виводять систему на межу руйнування, ставлять під питання її існування);

- відповідність соціальному часу. Дозволяє виділяти ситуації минулі (характеризуються тим, що вони вже траплялися в реальному житті, вивчають минулий досвід), справжні або актуальні ситуації (характерні для поточної дійсності), майбутні (мають передбачуваний прогностичний характер);

- за параметром складності: прості (результат взаємодії декількох чинників, зазвичай однозначних), складні (відрізняються різноманіттям дієвих чинників, для них характерним є передбачуваність подальшого розвитку), надскладні (розвиваються як абсолютно непередбачувані);

- за мірою новизни: відомі (використовуються для тренінгу), подібні (для набуття здібності застосування знань при виробленні дій у схожих ситуаціях), невідомі (служать для вироблення дослідницьких якостей, розвитку творчого підходу до реальності);

- за ознакою можливості здійснення контролю: ситуації, що контролюються (суб'єкт діяльності володіє повноваженнями і ресурсами,

необхідними для контролю розвитку ситуації) і ті, що не контролюються (має відносний характер, оскільки ця ситуація може бути поза контролем певного суб'єкта політичної дії, але водночас – цілком контролюватись іншим суб'єктом;

- можливість виходу суб'єктів з них, виділяють: сприятливі („підносять” суб'єкта, визначають везіння, успіх тощо), вимушена (передбачує появи певної потреби, коли нам чогось не вистачає), критична (виникнення таких ситуацій не можна допускати), безвихідна (надто несприятливий тип ситуації, відсутні будь-які можливості дії, і суб'єкту залишається сподіватися тільки на диво) [116; 220].

Прогностичний аналіз потрібно відрізнити від прогностичної діяльності (діяльності з вироблення прогнозів), оскільки суть прогнозів багатопланова і різноаспектна (гносеологічний, логічний і онтологічний). Гносеологічний прогноз – це знання, інформація, відомості про майбутнє, його значення тісно пов'язане з логічним розумінням, за яким прогноз подається логічно обґрунтованим висловлюванням. Онтологічне значення прогнозу зводиться до сукупності фактів майбутнього в теперішньому часі.

За висновками Д. Таллінгерової, прогностичний аналіз зводиться до прогностичної діагностики, з'ясування міри відповідності явищу, що аналізується, або майбутньому процесу й передбачає не розробку, а використання моделей майбутнього і засобів його досягнення [220]. Розрізняють два види: нормативний, прогностичний і пошуковий. Нормативний використовується тоді, коли задається майбутній стан системи і визначаються способи досягнення майбутнього; пошуковий – за допомогою побудови трендових моделей визначається ситуація майбутнього. Технології пошукового і нормативного прогнозування дещо протилежні, при нормативному прогнозуванні на основі заданої моделі майбутнього визначаються шляхи її досягнення, використання можливостей суспільства; при пошуковому – засновуючись на можливостях суспільства, визначається зміст майбутнього. Прогностичний аналіз передбачає таку процедуру:

виявлення у минулому і теперішньому часі прецедентів майбутнього, його паростків, одні з яких розвинуться в основи майбутнього, а інші неминуче загинуть (здійснюється оцінка їх перспективності); визначення тих характеристик об'єкт або процесу, які виявляються незмінними в соціальному часі; подібний аналіз об'єкта або процесу, що передбачає з'ясування частоти і темпу здійснення подій; побудова трендових моделей розвитку соціальних об'єктів у часі; побудова моделі майбутнього; перевірка і уточнення моделі майбутнього.

Отже, пошуковість і нормативність у прогнозуванні передбачають один одного, забезпечуючи своєрідні точки опори аналізу. Саме тому технологію прогностичного аналізу доцільно реалізовувати циклічно (з'єднуючи нормативність і пошук), що дозволяє взаємно уточнювати майбутнє і шляхи його досягнення.

Основною проблемою *рекомендаційного аналізу* науковцями (Т. Щербинська, К. Симонов, В. Штофф, Я. Щепанський та ін.) вважається взаєморозуміння спільності мови дослідника і практика керівника, який орієнтований на вироблення порад щодо поведінки дієвих осіб у певній ситуації й забезпечує впровадження результатів дослідження в життя. На відміну від прагматичного рекомендаційний аналіз відрізняється тим, що передбачає вироблення варіантів поведінки в певній ситуації [197; 199; 249; 251 та ін.].

Рекомендаційний аналіз передбачає такі операції: систематизація результатів, наукового аналізу певної частини соціальної реальності, виявлення основних тенденцій, закономірностей, подій тощо; аналіз проблем, потреб і можливостей у діяльності практичних працівників, оцінка рівня ефективності їхньої діяльності; визначення на основі осмислення результатів аналізу соціальної реальності необхідних дій щодо підвищення ефективності діяльності практичних працівників; корекція моделі дій з точки зору їх реальності, співвідношення їх з можливостями практичних працівників [116; 222].

Фактично *програмно-цільовий* аналіз науковці розглядають як подальший розвиток рекомендаційного в аспекті вироблення програми досягнення певної мети. Елементами цього аналізу виступають: системний опис проблем, які властиві для об'єкта програмування, їх класифікація, визначення міри важливості; побудова моделі бажаного майбутнього певного об'єкта на основі вивчення тенденцій його розвитку або подібних об'єктів; визначення засобів досягнення майбутнього, необхідних чинників, ресурсів; програмування основних заходів, спрямованих на розв'язання проблем і просування до майбутнього; визначення напрямів інституціоналізації програми, її інформаційного, фінансового, правового, ідеологічного та організаційного забезпечення, а також способів контролю і моніторингу реалізації й вдосконалення програми [16; 115].

Враховуючи безліч технологій аналізу, на наш погляд, універсальною можна назвати технологію аналізу, яку пропонують О. Валевський, В. Ребкало. На їхню думку, аналітична діяльність започатковується з визначення об'єкта, предмета та проблеми аналізу, формування яких характерне для будь-якої діяльності. Подальший крок спрямований на формування ідеальної моделі об'єкта і предмета, що забезпечує створення нормативної бази для подальшої діяльності. Після того, як створена ця нормативна база, можна висунути різного роду гіпотези, які дозволяють зрозуміти проблему. Наступний крок зводиться до визначення типу аналізу згідно з запропонованою класифікацією аналітичної діяльності. Ця процедура зумовлює наступний вибір конкретних методів аналітичної діяльності, після чого слідує застосування методів до предмета дослідження в аспекті перевірки гіпотез. Завершується аналітична діяльність формулюванням аналітичних висновків [190].

Отже, ми можемо констатувати наявність загальних теоретико-методологічних та концептуальних засад аналітичної діяльності у контексті ж нашого дослідження важливим є урахування специфічних завдань галузі державного управління.

1.2. Феноменологія аналітичної діяльності державних службовців

Регламентованість соціально-рольового статусу державних службовців визначається нормативно-правовими документами, які діють у рамках державних інституцій. Передусім це норми Конституції України, правові норми Закону України „Про державну службу” [101], інші нормативні акти України, що регулюють проходження служби в органах, на які він поширюється [95; 156; 182; 183; 184; 229; 230; 231 та ін.].

Державних службовців визначають як осіб, які обіймають посаду в державному органі або його апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та отримують заробітну платню за рахунок державних коштів. Правовий статус державних службовців виникає на основі законодавства у зв'язку із заміщенням державної посади. Посадовими особами вважаються керівники і заступники керівників державних органів та їх апарату, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. Відповідно до Закону України „Про державну службу” державний службовець повинен: сумлінно виконувати свої службові обов'язки, шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування і т. ін. [87, с. 68]

У вузькому розумінні слова державним службовцем є громадянин України, який обіймає посаду в державному органі. У широкому розумінні – це особа, яка обіймає (у порядку, установленому правовими актами), посаду в державній організації: органі державної влади, на підприємстві, в установі, іншій організації. Взагалі ж державні службовці – це різновид службовців, основним завданням яких є служіння народів. На думку С. Серьогіна, державний службовець реалізує функції держави, виконуючи їх специфічно, не втрачаючи одночасно своєї функціональної та особистісної сутності. При цьому можна визначити великий спектр основних функцій державних

службовців: організаторські, управлінські, регуляторні, контрольні, представницькі, інформаційні, нормотворчі, інноваційні тощо [198].

Інші науковці (В. Бакуменко, Д. Безносенко, І. Варзар, С. Дубенко, В. Князев та ін.) пропонують аналізувати поняття „державний службовець” як мінімум у двох аспектах:

- з державно-правової позиції. Державного службовця розглядають як “слугу” держави, який наділений нею повноваженнями різного характеру й значення, представляє державу в її багатоманітних зв’язках як усередині, так і зовні – у відносинах з іншими державами, громадськими і недержавними організаціями. З адміністративно-правової позиції, державний службовець має владні, організаційно-розпорядчі повноваження, тобто як представник влади вживає юрисдикційні заходи, здійснює повноваження та застосовує адміністративно-правові санкції. З кримінально-правової позиції, державний службовець є особливим суб’єктом кримінальної й адміністративної відповідальності [98, с. 40];
- з адміністративно-правової. Державні службовці є особливою соціально-професійною групою, яка відповідальна за управління в державі, втілюючи в життя регламентуючі норми для укріплення порядку в суспільстві [260, с. 49].

Грунтуючись на аналізі юридичного статусу державного службовця в різних країнах, можна виділити такі основні ознаки: зв’язок між інститутом влади та державним службовцем має бути публічно правовим і базуватися на засадах одностороннього призначення, а не на договірній угоді між сторонами; державним службовцем вважають особу, яка призначається на посади на постійній основі й на підставі цього має від держави певні правові, економічні та соціальні гарантії. Отже, державний службовець – це особа, яка працює професійно і у своїй діяльності реалізує завдання та функції держави, що накладає на неї особливу відповідальність, яка виявляється у здійсненні службових повноважень. Ці повноваження насамперед мають забезпечувати й регулювати взаємовідносини між державною службою і громадянами.

Зазначимо, що основні кваліфікаційні вимоги до державних службовців визначено в Довіднику типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [95, с. 8-22]. Аналіз чинних типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців засвідчує, що загальні вимоги, які ставляться до державних службовців, мають чітко визначені напрями: наявність достатнього практичного досвіду у сфері державного управління та місцевого самоврядування; фундаментальна (базова) і спеціальна підготовка за відповідними освітньо-професійними програмами; обов'язкове володіння знаннями основ конституційного права, адміністрування, фінансового управління, соціології управління та соціальної психології; вміння вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі тощо; високий рівень розвитку пізнавальних та вербально-комунікативних здібностей (аналітичне мислення, здатність відбирати, систематизувати, аналізувати та узагальнювати інформацію, продумувати нові ідеї, досконале володіння державною, а також однією з іноземних – на рівні професійного спілкування мовою, встановлювати контакт з підлеглими та колегами, громадянами тощо); дотримання вимог щодо рівня розвитку загальної культури, емоційно-вольової сфери, а також особистісної поведінки (принциповість, рішучість і вимогливість у дотриманні чинного законодавства, ініціативність, особиста ввічливість, тактовність та витримка, сумлінне виконання службових обов'язків, критичність до себе і підлеглих) [95].

У довіднику типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців (п.2.7 загальних положень) зазначається, що державний службовець будь-якої категорії повинен уміти реалізовувати плани діяльності свого функціонального напрямку, систематизувати, обробляти, аналізувати та узагальнювати інформацію щодо своєї діяльності та заходів, спрямованих на усунення недоліків у цій діяльності [95, с. 9].

Більш докладно напрями завдань та функції державних службовців V-VII категорій на підставі аналізу їх професійно-кваліфікаційних характеристик

запропонував О. Мельников [151]. Ним виділено вісім головних напрямків завдань (контрольно-наглядові, аналітичні, організаційно-управлінські, інформаційні, прогнозування та планування, дослідницькі, нормо-проектні, комунікативні), що постають перед державними службовцями відповідного рівня, а також 47 основних функцій, які оформлені в „Каталог узагальнених завдань та функцій державних службовців V-VII категорій”. Вважаємо доцільним подати функції аналітичного напрямку: здійснення аналізу окремих напрямів діяльності підрозділу, готує пропозиції щодо покращення результатів його діяльності, звітує про діяльність підрозділу; бере участь в експертній діяльності; проводить експертизу документів, що стосуються відповідного напрямку роботи підрозділу; здійснює аналітичні операції, пов'язані з прийняттям та виконанням управлінських рішень; готує проекти інформаційно-аналітичних матеріалів [227, с. 111-113].

Отже, кваліфікаційні вимоги для конкретної посади державних службовців ґрунтуються на визначенні потрібних знань, навичок і здібностей, освіти чи підготовки, а також попереднього досвіду виконання подібних чи близьких за своїм характером обов'язків. Саме ця нормативно-правова база дозволяє регламентувати соціально-рольовий статус державного службовця в організаційних системах галузі державного управління та подавати певні її специфічні характеристики.

Серед науковців та фахівців-практиків (Г. Леліков, В. Луговий, В. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Цветков та ін.) поступово усталюється погляд на державних службовців як на професіоналів, які володіють високими знаннями професійної діяльності, свідомо змінюють і розвивають себе в процесі здійснення службових функцій, здійснюють індивідуальний творчий внесок у професію, зовні стимулюють суспільний інтерес до результатів професійної діяльності і підвищують престиж професії у суспільстві [90, с. 61].

Діяльність державних службовців є предметом вивчення багатьох учених (Н. Драгомирецька, Н. Колісниченко, Н. Ліповська, В. Мокренко,

О. Оболенський, Т. Пахомова, Н. Рашитова, С. Серьогін, С. Хаджирадева та ін.). По-перше, в аспекті аналітичного забезпечення державно-управлінської діяльності і передбачає дослідження певних процесів, явищ, об'єктів державного управління шляхом їх розкладу на більш прості складові, встановлення взаємозв'язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, завдяки яким міркування щодо вибору управлінських методів і рішень стають доказовими.

По-друге, категорія „діяльність” розглядається як аналітична робота, що є обов'язковою складовою управлінської діяльності і вимагає багатьох умінь і навичок: потребує максимального концентрування уваги на певному завданні, досконалого знання предметної галузі, оперативного вивчення ситуації, розуміння конкретної проблеми і процесів її розвитку, застосування різноманітних методів і прийомів аналізу, певного часу [96].

По-третє, „діяльність” трактується з позиції врахування людського фактору в державно-управлінській діяльності і співвідноситься з тим, що ефективна державно-управлінська діяльність можлива тільки внаслідок позитивного, відданого й енергійного ставлення працівників до справи, а людський фактор є центральним у процесах державного управління. При цьому звертає на себе увагу, що сам термін державно-управлінська діяльність окремо не трактується і не визначаються його складові [96; 140 та ін.].

По-четверте, категорія „діяльність” описується з позиції елементів адміністративної діяльності і розуміється як складова частина системи адміністративної діяльності, до яких відносять планування, організацію, управління персоналом, керівництво, координацію, звітність, складання бюджету. Водночас, до цієї категорії не відносяться внутрішні і зовнішні комунікації і спілкування [157; 165 та ін.].

По-п'яте, діяльність трактується в аспекті планування нормотворчої діяльності і розуміється в руслі того, що суб'єкти нормотворчої діяльності з метою створення єдиної і погодженої системи нормативних актів, визначення головних напрямів і забезпечення гласності нормотворчої діяльності,

вдосконалення процесу підготовки нормативних актів застосовують перспективне і потокове планування [96; 198 та ін.].

По-шосте, виокремлюють розгляд діяльності в природоохоронній сфері, яку розуміють як сукупність усіх заходів держави, спрямованих на збереження, відновлення і поліпшення сприятливих природних розумів, забезпечення раціонального природокористування та попередження екологічної небезпеки [242].

По-сьоме, розуміння діяльності як державних та організаційних програм, які становлять документ, що містить концептуальне викладення стратегії діяльності, засобів та строків виконання завдань [96; 235 та ін.].

По-восьме, акцентується увага на діяльності в аспекті форм державно-управлінської діяльності, що розуміються як зовнішні, постійні й типізовані вияви практичної активності державних органів щодо формування й реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їхньої власної життєдіяльності [161;162 та ін.].

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна сказати, що під діяльністю розуміється все, що стосується певних конкретних дій державного службовця, які мають не тільки суб'єктивний, але й об'єктивний вимір. Останнє виявляється в конкретних цифрах, економічних показниках, розроблених документах, статистичних даних – це ті показники, які дають можливість будь-яким чином розглядати ефективність діяльності державних службовців. З іншого боку, ці критерії також суб'єктивні, оскільки вони стосуються суто управлінської діяльності, яка спрямована на загальне впровадження політики держави і, вірогідно, кардинально в цьому аспекті відрізняється від менеджменту в організації.

Варто зазначити, що аналітична діяльність у державному управлінні передбачає дослідження певних процесів, явищ, об'єктів державного управління шляхом їх розкладу на більш прості складові елементи, виявлення взаємозв'язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, в силу яких міркування щодо вибору рішень приймають доказовий

характер. О. Мельников державне управління вважає одним із видів діяльності, який спрямований на виконання рішень, завдяки яким здійснюється організуючий вплив на ті сфери й галузі суспільного життя, що вимагають регулювання через систему органів державної влади шляхом використання повноважень державної влади [227, с. 205].

Аналітична діяльність у державному управлінні фактично набуває характеру обов'язкової процедури. Вона потребує максимального концентрування на певному завданні, досконалого знання предметної галузі, оперативного вивчення ситуації, розуміння конкретної проблеми й процесів її розвитку, застосування різноманітних методів і прийомів аналізу, певного часу.

Серед поширених видів аналізу в державному управлінні, на погляд учених (В. Бакуменко, П. Надолішний та ін.), можна виділити такі. *Аналіз причинно-наслідковий*, що встановлює причини виникнення певних ситуацій та наслідків їх розвитку. Засновується на такій найважливішій властивості сущого, якою є причинність. *Аналіз проблемний*, який дозволяє виділити комплекс проблем у певній ситуації, їх типологію, характеристики, наслідки, шляхи вирішення. *Аналіз ефективності*, що здійснюється з метою мінімізації витрат, підвищення ефективності, покращання співвідношення вигод і витрат, підвищення корисності витрат. *Аналіз зовнішнього середовища*, який досліджує зовнішнє середовище системи з метою вирішення проблем у стосунках системи з зовнішнім середовищем, виявлення факторів останнього, які діють на систему, визначення їх значення для системи, а також тенденцій розвитку останньої. *Аналіз порівняльний*, що передбачає порівняння двох об'єктів, процесів або явищ з метою виявлення їх загальних та специфічних характеристик. *Аналіз прогностичний*, який здійснюється при підготовці прогнозів і шляхів їх реалізації щодо ймовірного, потенціального і бажаного майбутнього. *Аналіз структурний*, за яким здійснюється аналіз структури системи як сукупності зв'язків між її частинами, з'ясування значення і впливу кожного окремого елемента структурованого цілого. *Аналіз структурно-*

функціональний, який пов'язаний з виділенням взаємодії елементів і визначення їх місця та ролі у функціонуванні системи. З точки зору структурно-функціонального аналізу система складається з елементів, підсистем, які існують незалежно одне від одного, а також їх структурних взаємовідносин. *Аналіз функціональний*, що дозволяє пояснювати явища з погляду виконуваних ними функцій [15; 154].

Розуміння важливості та необхідності проведення великих обсягів аналітичної діяльності в державному управлінні призвело до створення в органах державної влади спеціальних структурних підрозділів – аналітичних та інформаційно-аналітичних служб, відділів тощо. Ефективність аналітичної діяльності в значній мірі залежить від досвіду, здібностей та знань її виконавців, що необхідно обов'язково враховувати у процесі добору та атестації працівників аналітичних служб. Однією з основних умов плідної аналітичної роботи є оперативне забезпечення релевантною достовірною інформацією. Найбільш поширеними джерелами отримання останньої є офіційні видання органів державної влади; статистичні дані; засоби масової інформації; бібліотечні фонди; різноманітні інформаційно-довідкові електронні системи, зокрема, нормативно-правові; спеціальні соціологічні опитування (на замовлення). Для апаратної роботи характерні численні і різноманітні завдання, що виконуються одночасно незначною кількістю працівників, а також обмеження у часі їх вирішення. Якщо до цього ще додати фактор значної плинності працівників апарату внаслідок його скорочення та постійного оновлення, що в останні роки спостерігається в Україні, то отримуємо достатньо повне уявлення основних причин, за яких відбувається суттєве зниження якості аналітичної діяльності на тлі загального збільшення її обсягу.

Одним з найбільш реальних шляхів позитивного вирішення цієї проблеми, на погляд О. Шептали, Л. Приходченко, О. Рудика та ін., є створення спеціальних аналітичних служб поза структурами органів державної влади та проведення аналітичних досліджень на замовлення цих

органів на договірних умовах такими службами або іншими тимчасовими колективами професіоналів. Типовими прикладами застосування такого підходу є залучення колективів фахівців до організації та проведення виборчих компаній, соціологічних опитувань населення тощо. Основним недоліком такого підходу є можливість втрати оперативності та керованості цим процесом. Враховуючи сферу діяльності державних службовців, А. Рачинський вважає, що спосіб управлінської діяльності є системою із шести діяльностей, а саме: контролюючої, колекційної, постачальницької, дослідницької, критичної, нормувальної [189, с. 118].

Після вивчення основних нормативно-правових документів, що регулюють професійну діяльність державних службовців, маємо можливість детально представити види апаратної діяльності державних службовців, які потребують аналітичного забезпечення [95; 101; 102 та ін.]. Серед них:

- визначення місця і ролі організації (підрозділу) в інфраструктурі управління;
- розроблення та узгодження положення (статуту) про організацію (підрозділ), структури організації, штатного розпису, правил внутрішнього розпорядку, системи документообігу;
- розроблення і узгодження посадових інструкцій працівників;
- визначення стратегії, розроблення та узгодження концепції діяльності та політики організації (підрозділів) на певний період;
- розроблення основних процедур діяльності організації (підрозділів);
- організація колективної системи отримання, первинної обробки та передавання інформації, розроблення відповідних положень, інструкцій;
- підготовка проектів державно-управлінських рішень та інших пропозицій, які стосуються визначення пріоритетів і проведення державної політики в певній сфері діяльності, що належить до компетенції цієї організації (за завданням вищих органів влади або за ініціативою певної організації);
- контроль виконання державно-управлінських рішень у межах компетенції даної організації;

- відпрацьовування сучасних науково обґрунтованих механізмів забезпечення реалізації стратегії економічного та соціального розвитку країни у сфері своєї діяльності, розроблення заходів щодо їх реалізації;
- виявлення можливих загроз національним інтересам та визначення шляхів їх відвернення;
- виявлення та розроблення заходів щодо усунення недосконалості правового регулювання у сфері діяльності, що належить до компетенції цієї організації;
- розробка державних (міжвідомчих, регіональних, галузевих) концепцій, програм, проектів та координація їх виконання;
- розробка нормативної документації (нормативів, стандартів, положень, інструкцій) у певній сфері діяльності, що належить до компетенції цієї організації;
- підготовка документів до різних нарад, засідань колегій, комітетів, комісій, робочих і експертних груп, та їх прикінцеве доведення за результатами цієї роботи;
- оперативна підготовка довідок на виконання доручень вищих органів державної влади;
- підготовка аналітичних та інформаційно-аналітичних записок (бюлетенів, довідок), які містять виявлення, визначення, оцінку стану і змін, а також пропозиції і рекомендації щодо вирішення актуальних проблем та ситуацій у певній сфері діяльності, що належить до компетенції цієї організації;
- підготовка сценаріїв та прогнозів розвитку подій, суспільних процесів з напрямів діяльності цієї організації (підрозділу);
- підготовка експертних висновків, оцінок з широкого кола питань у сфері діяльності цієї організації (підрозділу);
- визначення та ефективне використання у роботі можливостей і форм міждержавного та міжвідомчого спілкування;

- підготовка міжнародних договорів та угод у певній сфері діяльності, що належить до компетенції цієї організації;
- методичне керівництво в певній сфері діяльності, що належить до компетенції цієї організації;
- акредитація, ліцензування певних видів діяльності в межах компетенції цієї організації;
- постановка завдань досліджень, що координуються цією організацією (підрозділом);
- організація та систематичне планування роботи, звітування щодо її виконання та внесення необхідних корекцій;
- висвітлення напрямів та результатів роботи в засобах масової інформації (прес-конференції, інтерв'ю, публікації, тематичні передачі тощо); періодичне розроблення нових або оновлення концепції та процедур діяльності організації (підрозділів);
- підготовка пропозицій щодо вдосконалення роботи організації (підрозділів) з усіх питань її діяльності;
- розробка методичного забезпечення діяльності певної організації (підрозділу);
- консультативна допомога органам державного управління з проблем у сфері діяльності певної організації (підрозділу);
- ведення колективного (індивідуального) моніторингу з проблем у сфері діяльності певної організації, підрозділу (експерта) з використанням альтернативних джерел інформації;
- щоденний аналіз суттєвих подій, спостереження та оцінка змін у ситуації, що відбуваються у сфері діяльності конкретної організації (підрозділу);
- створення та систематична актуалізація інформаційно-методичного ресурсу (правова база, методичні матеріали, інформаційно-аналітичні та довідкові матеріали, освітні програми, реєстри тощо) у безпосередній сфері своєї діяльності;

- упорядкування, підготовка і передавання основної та супровідної документації щодо діяльності організації (підрозділу) до відповідальних організацій (підрозділів) [95; 101; 102 та ін.].

Отже, *аналітична діяльність державних службовців* – це усвідомлений процес вирішення професійних завдань (у межах своєї компетенції) зі застосуванням різних методів аналізу, ефективність якого залежить від рівня методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентностей.

1.3. Професіоналізація державних службовців у контексті компетентнісної парадигми освіти

Перетворення ідеї професіоналізації в могутній інструмент державного будівництва і політики підвисло науковий і практичний інтерес до розуміння структури і культури інституціоналізації професійних знань державних службовців, завдяки чому на сучасному етапі посилюється важливість таких феноменів як “компетенція”, “компетентність”, “професіоналізм” і “професійна мобільність”.

Наявність великої кількості тлумачень сутності цих понять вимагає від автора їх уточнення і визначення саме в якому розумінні вони використовуватимуться у дослідженні. У словниках і довідниках “компетенція” характеризується, як сукупність повноважень, прав і обов’язків органу чи посадової особи, встановлена законом, положенням даного органу чи іншими положеннями, а “компетентний” – той, що володіє компетенцією, обізнаний в певній галузі [33; 204; 205 та ін.]. Юридичний зміст категорії “компетенція” визначається як сукупність повноважень, якими наділений певний орган чи посадова особа і які визначені Конституцією України, законами, постановами та іншими актами державного управління [260, с. 26]. Зазначимо, що реалізація компетенції залежить від особистих рис характеру

суб'єкта, рівня його ділових, професійних, спеціальних знань, оптимального співвідношення їх з конкретною компетенцією посадового органу чи особи.

Підкреслюючи близькість цих двох понять, О. Оболенський відзначає той факт, що за змістом поняття “компетентність” включає наявність не тільки глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, але й вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій, добути на практиці знання щодо вирішення певних проблем, правомочність не тільки обговорювати, а й вирішувати їх, уповноваження відати певними справами (звідси термін “компетентні органи”, “компетентні посадові особи”) [165, с. 21-22]. Споріднений погляд у більшості науковців, наприклад, О. Якубовський „компетентність” визначає як здатність до ефективної реалізації в практичній діяльності спеціальних, професійних знань, обумовлених діловими та особистими якостями і компетенцією [260, с.27]; Г. Халаш – як широкий спектр соціальних, комунікативних вимог, заснованих на знаннях, досвіді, цінностях, які були отриманні в процесі навчання [271]; Дж. Кулахен – як загальні здібності, які базуються на знаннях, досвіді, цінностях, що особистість розвинула шляхом освіти та практики [265]; В. Светлічний і Т. Ткаченко – як можливості посадової особи розв’язувати різноманітні питання професійної діяльності завдяки наявності системи фахових знань, умінь, навичок [196, с. 346]; С. Фурман поняття „компетентність” розглядає як один із критеріїв професіоналізму і тлумачить як знання та досвід в тій чи іншій галузі [234, с. 259].

На думку інших науковців кожний державний службовець компетентний у тій мірі, у якій виконувана ним робота відповідає вимогам, що пред’являються до кінцевого результату даної професійної діяльності. “Неправомірно, – зазначає Н. Нижник, – визначати компетентність не за результатом, а за тим, що вкладається в його досягнення, наприклад, за намаганням людини. Компетентність також не можна зводити до освіченості людини, як це часто робиться на практиці. Дуже важливо, щоб державний

службовець на своєму місці усвідомлював не лише межі своєї компетенції, але і рівень своєї компетентності” [157, с. 70-72].

Прийнята в Україні модель професійної діяльності державного службовця вимагає постійного зростання професіоналізму і компетентності державних службовців. При визначенні понять „професіоналізм” і „компетентність” ми спираємось на точку зору О. Оболенського, який розглядає професіоналізм як здатність державного службовця, колективу державних службовців визначити з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно-визначених повноважень [164, с. 52], а “професіоналізм” – як глибоке та всебічне знання та володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності [164, с. 55]. Водночас, Н. Протасова, зазначає, що професіоналізм і компетентність це якості особистості, що формуються у процесі безпосередньої практичної діяльності [186, с. 331].

Як бачимо, компетентність конкретної людини вужче, ніж його професіоналізм. Професіоналізм розкривається через компетентність, сполучення психологічних якостей, що дозволяють діяти самостійно і володіння людиною здатністю виконувати визначені трудові функції. Професійна компетентність державного службовця виявляється у його здатності до аналітичної, організаційно-управлінської і контролюючої діяльності та спроможності приймати рішення і виконувати адекватні дії в реальних ситуаціях суспільного життя. За спроможністю виконувати професійну діяльність О. Ляшенко виділяє такі чотири рівні професійної компетентності: 1) новачок (фахівець, який засвоїв певну суму знань, необхідну для виконання професійної діяльності, володіє нерозвинутими здібностями виконувати її, проте ще не має досвіду роботи); 2) початківець (новачок, який придбав незначний досвід практичної роботи, але він ще не спроможний давати оцінку власним діям і нести за них відповідальність); 3) професіонал (фахівець, який володіє достатніми знаннями і досвідом для

якісного виконання завдань у певному виді економічної діяльності, має розвинуті здібності до цієї діяльності, проте його ціннісні орієнтації ще недостатньо розвинуті, щоб передбачати наслідки і ризики виконаних дій); 4) експерт (професіонал, здатний до оцінювання певного виду предметної діяльності на підставі ціннісних орієнтацій, розвинутих у процесі власної професійної діяльності і трансформації досвіду) [147, с. 269].

Також зазначимо, що коли говорять “ця робота потребує професіоналізму”, мають на увазі нормативні вимоги професії до особи людини, тобто йдеться про сукупність, набір особистісних характеристик людини, які необхідні для успішного виконання праці. Однак, часто вживається і словосполучення “цій людині характерний професіоналізм” тут мається на увазі, що людина володіє необхідним нормативним набором психічних якостей, і професіоналізм стає внутрішньою характеристикою особи людини. Н. Нижник підкреслює, що таке розуміння означає “реальний професіоналізм” конкретної людини. Коли говорять про професійне виконання праці, завжди мають на увазі його здійснення на високому рівні [157].

Щодо професійної мобільності, то зазначимо її важливість для системи державної служби з двох причин. По-перше, в системі державного управління достатньо інтенсивно відбувається процес ротації кадрів, що потребує готовності державних службовців до професійних змін, як вертикальних, так і горизонтальних. По-друге, процес швидкої інформатизації суспільства посилює динаміку старіння професійних знань державних службовців, що може бути причиною зниження рівня їх професіоналізму.

Мобільність розглядається науковцями в широкому розумінні як рухливість, здатність до швидкої зміни стану, статусу, уміння швидко орієнтуватися в ситуації, знаходити потрібні форми діяльності, і, нарешті, соціальна категорія (перехід людей від громадських груп, шарів в інші). Більш вузьке розуміння мобільності пов’язано з безпосереднім швидким виконанням

певних завдань. Так, під професійною мобільністю в одних випадках розуміють зміни розміщення індивідів при незмінності функціональних місць, в інших – зміни і місць і розміщення індивідів.

За висновками науковців (О. Симончук, О. Гусак та ін.) механізми індивідуальної міжпрофесійної мобільності містять такі елементи: зовнішні стимули мобільності; потенційна можливість мобільності; особистість працівника; мотивована оцінка доцільності переміщення; орієнтація на мобільність; прийняття рішення про мобільність; перехід на нове місце роботи; адаптація; оцінка переваг та недоліків нового місця; формування задоволеності (або незадоволеності) переміщенням; стабілізація на новому робочому місці (або повернення на попереднє чи пошук нового місця роботи) [69 та ін.]. Отже, професійна мобільність є складним процесом взаємодії потреб, інтересів, стимулів (як зовнішніх чинників намагання змінити соціальну позицію), установок, ціннісних орієнтацій (як усвідомленого бажання зберегти або змінити той чи інший соціальний статус) і мотивів (як конкретні причини поведінки). Наслідком цього є певний тип мобільної поведінки як індивідуальної, так і групової. У контексті вивчення проблем формування професіоналізму і професійної мобільності державних службовців, на думку відомих науковців, особливу увагу слід приділяти: структурі готовності державних службовців до професійно-комунікативної діяльності (О. Зінченко, В. Сороко, М. Чечетов, О. Оболенський, Л. Ожелевський, В. Філіпповський та ін.), принципам підготовки керівних кадрів державного управління (В. Луговий, В. Бакуменко, А. Пойченко, С. Серьогін та ін.), визначенню мети, форм, засобів реформування системи навчання державних службовців (Н. Нижник), концепції особистісно-орієнтованої підготовки державних службовців (Г. Опанасюк) та ін.

Таким чином, погляд на професію державного службовця в її динаміці дозволяє виділити в ній три взаємопов'язаних параметра: розумовий – як набір образів, моделей мислення, основних предметів і теорій, які сформовані і використовуються в даній професії і представлені законами, системами теорій

і ідеальними об'єктами; комунікативний – у вигляді набору соціально і культурно організованих моделей професійного спілкування; поведінковий – як набір зразків професійної діяльності і поведінки, соціально, культурно і технологічно визначене професійне виконання роботи.

1.4. Акмеологічний підхід до підготовки державних службовців у системі післядипломної освіти

Реалізація концепції безперервної освіти приводить до створення всіх необхідних умов для того, щоб людина отримувала необхідне йому, суспільству і державі освіту в зручних для людини й бажаний для суспільства час, формі та адекватними для досягнення поставленої мети методами при відповідних термінах навчання. Зазначимо, що більшість науковців (Г. Даркенвальд, Ю. Кулюткін, С. Меррієм, Р. Мюккієллі, М. Ноулз та ін.) безперервну освіту розглядають як систематизоване, цілеспрямоване навчання людини, що здійснюється протягом життя, а безперервне навчання – як засіб життєвої діяльності людини, процес здобуття ним необхідних знань, умінь, навичок й рис у разі виникнення в них необхідності, який відбувається протягом життя [131, с.12; 267, с. 8; 272, с. 24; 276, с.10; 277, с. 2 та ін.].

Отже, організація процесу навчання дорослих людей має свою яскраво виражену специфіку, обумовлену їх фізіологічними, психологічними, соціальними, професійними особливостями. За висновками С. Змійова, навчання дорослих – це складний процес, який включає в себе складні види психічної й практичної діяльності різних людей, а його організація залежить від багатьох факторів і компонентів: особливостей активних учасників (тих, хто навчається, і тих, хто навчає), характеру пасивних компонентів (змісту, засобів, джерел, форм, методів тощо) процесу навчання, умов його організації [108, с. 31].

У даному контексті зростає актуальність акмеологічного підходу до підготовки державних службовців у системі післядипломної освіти. До

сьогодні дискусійним залишається питання щодо сутності предмета акмеології. У класичному (психологічному) розумінні, предметом акмеології є пошук шляхів досягнення вершин особистістю, з урахуванням закономірностей і механізмів розвитку людини на етапах ранньої, середньої і пізньої дорослості й зрілості, тобто вікової циклічності в плинні життя людини [6]. Більшість же науковців (А. Деркач, В. Зазикін та ін.) предмет акмеології розглядають у широкому (процеси, закономірності і механізми, що сприяють прогресивному розвитку зрілої особистості та її високим індивідуально-професійним досягненням удосконалювання людини як індивіда) та вузькому (пошук закономірностей саморозвитку і самовдосконалення зрілої особистості, самореалізації в різних сферах самоосвіти, самокорекції та самоорганізації) розумінні [91]. В даному контексті основна увага приділяється процесам і механізмам удосконалювання людини як індивіда, в рамках предмета психології, що досліджує закономірності відображення людиною об'єктивної реальності, у межах класичного психологічного знання.

Існують й інші погляди науковців. Так, Н. Кузьміна вважає, що предметом акмеології повинні бути дослідження закономірних зв'язків і залежностей між: рівнями продуктивності та професіоналізму творчої діяльності окремих фахівців і співтовариств, а також факторами, що сприяють чи перешкоджають самореалізації творчих потенціалів на шляху до вершин творчої діяльності [130]. За В. Гладковою – це сукупність теоретичних і практичних уявлень про природу і про людину, як результат досягнення вершин у своєму розвитку [6].

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок про те, що у міру накопичення емпіричних і теоретичних знань предмет акмеології розвивається на базі трьох загально-методологічних наукових принципів: онтологічного, гносеологічного, аксіологічного. Важливим для нашого дослідження є розуміння основних ознак акмеології, які розглядаються через поняття категорій: стан, властивість і гармонійність.

Стан як результат, більшістю вчених (А. Деркач, О. Гусак та ін.) характеризується наступними властивостями: багатогранністю сутнісного розуміння акме; стадіями вершинності – відстані досягнення вершини, міра довжини, точка, лінія межі розвитку; точкою стану вершинності (основні поняття: точка еволюції, біфуркації, кульмінації, результат розвитку; точки початку і закінчення удосконалювання); результатом досягнення (поняття – локальне акме, дивне акме, глобальне акме) [4; 69].

Властивість – як удосконалювання процесу розвитку людини і суспільства, як найвище акме, характеризуються досягненням індивідуального і загальнозначущого соціального результату. Діяльність у даному випадку розглядається В. Максимовою з двох боків: 1) як процес діяльності, що відбувається в часі з аналізом біофізіологічного результату розвитку; 2) як процес діяльності, що характеризується багаторівневим досягненням результату розвитку (одновершинною моделлю розвитку, багатoverшинною, макровершинною, без низинною, інтенційно-динамічну та ін.) [5].

Досліджуючи підготовку державних службовців до аналітичної діяльності у системі післядипломної освіти вважаємо за доцільне представити багатoverшинну та макровершинну моделі (рис. 2.1, 2.2), змістовна сутність яких науково обґрунтована як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями [4; 5; 6;].

Лише зазначимо, що багатoverшинна модель є класичною, що характеризує досягнення множинного результату в життєдіяльності людини. Слід звернути увагу на те, що піки досконалості розташовуються на одній лінії розвитку. Макровершинна ж модель характеризується тим, що серед усієї сукупності вершин досягнення переважає одна, що і є вищим піком, тобто вищою точкою розвитку людини. Однак, людина може вносити корективи у вектор розвитку професійної діяльності, а іноді навіть змінити професію. На цьому шляху суб'єкт діяльності теж може досягти високих результатів, які можна зіставити з попередніми (рис. 2.1) чи бути вищими за них (рис. 2.2). І цей шлях може повторюватися декілька разів. Але поряд з рухом до акме

варто звернути увагу на протилежний рух униз убік найбільшого занепаду. Це явище грецькою називається *катаβολη* (катаболе) – скочування вниз (рис. 2.3). Такий підхід при аналізі руху від порядку до хаосу й навпаки набуває особливо важливого значення в періоди, пов'язані із соціальними й індивідуальними кризами.

Щодо третьої ознаки – гармонійність – то вона характеризується як значуща цілісність, взаємні відповідності предметів і явищ. В. Гладкова підкреслює, що акме людини співвідноситься з гармонією світу, переходом від хаосу до порядку; досягнення акме здійснюється на основі творчої активності особистості в єдності фізичного, розумового і морального розвитку; досягнення гармонії між внутрішньою гармонією професійного росту і внутрішньою гармонією соціального росту особистості і т. ін. [5].

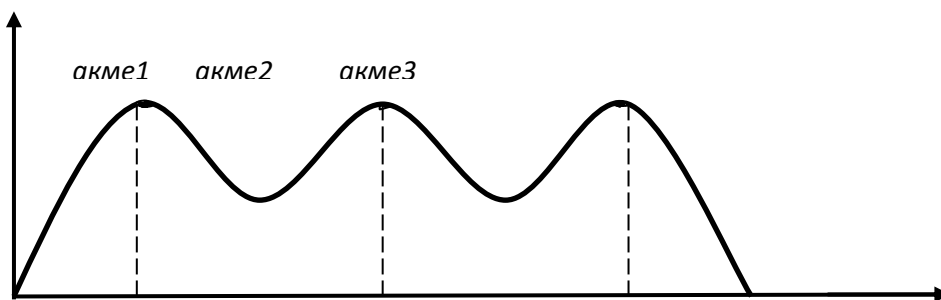


Рис. 2.1. Багатoverшинна акмеологічна модель

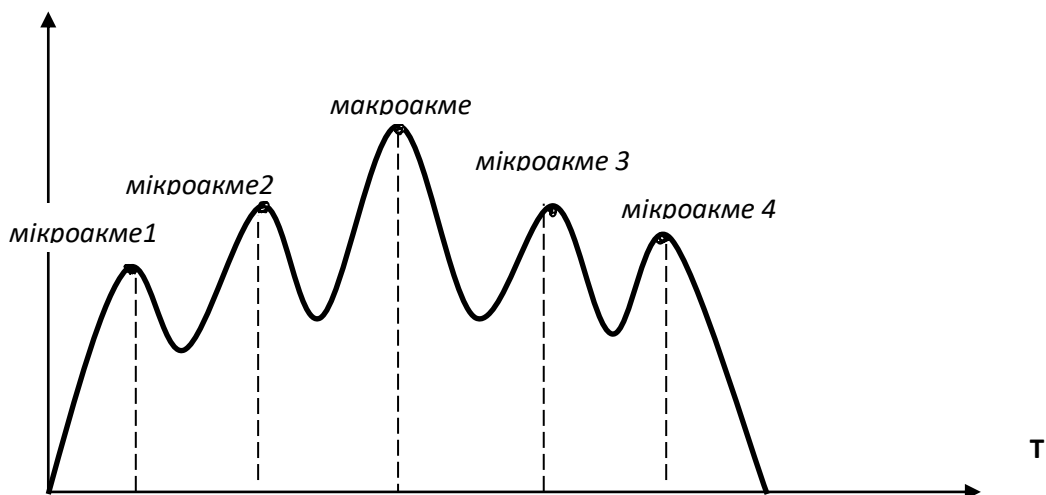


Рис. 2.2. Макроverшинна акмеологічна модель

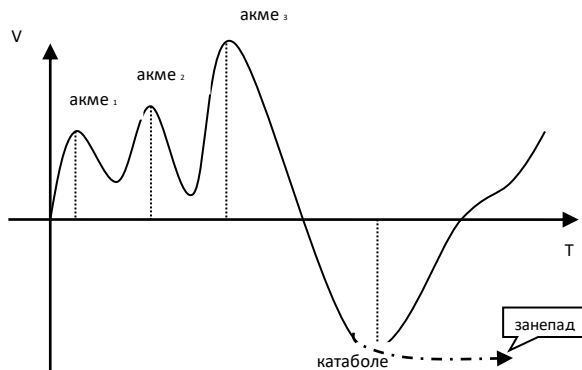


Рис. 2.3. Розвинена макровершинна модель розвитку

В контексті нашого дослідження особливе значення мають положення синергетичної акмеології, що досліджує шляхи, способи й мотиви досягнення максимальної досконалості як індивідуума, так і соціуму через самоорганізацію. Цей синтез здійснюється на основі інтеграції та синтезу емпіричного й умоглядного підходів. Таким чином, у методі синергетичної акмеології здійснюється двоярусний синтез – синтез методів акмеології й соціальної синергетики. На погляд В. Бранського і С. Пожарського, даний підхід дає змогу виявити зв'язок індивідуального акме з акме соціальним, що веде до прогнозованих наслідків. Крім простих атракторів, що показують процес граничного розвитку догори до кульмінації (акме), існують ще дивні, з якими пов'язаний перехід від порядку до хаосу. Коли поряд з рухом до акме слід враховувати також протилежний рух у бік найбільшого занепаду. При досліджуванні руху до акме, слід враховувати рух кате (униз) (через соціальні й індивідуальні кризи). Виникає не тільки проблема досягнення акме, але й виходу з катаболе (подолання катаболе, тобто кризового стану) [35]. Синергетичний підхід до акмеології не просто призводить до такого нового поняття як глобальне (абсолютне) акме, але й обґрунтовує неминучість руху

до нього внаслідок існування в послідовності простих і дивних локальних атракторів глобального, або суператрактора.

З методологічної точки зору виникає необхідність визначення акмеологічних критеріїв (це міра професіоналізму суб'єкта діяльності, продуктивності його діяльності, ступінь особистісно-професійного розвитку) і показників (це характеристики ступеня продуктивності діяльності, розвитку особистісно-професійних якостей та властивостей суб'єкта діяльності як професіонала) оцінювання готовності державних службовців до аналітичної діяльності.

Науковці (А. Деркач, В. Ільїн, С. Пожарський та ін.) попереджають, що акмеологічні критерії та показники можуть бути одночасно об'єктивними і суб'єктивними. Їх об'єктивність полягає в тому, що багато які характеристики професіоналізму піддаються безпосередньому вимірюванню, оцінці та порівнянню з використанням надійних і апробованих методів. Суб'єктивність пов'язана з особливостями самооцінки, самоконтролю, образу „Я”, суб'єкта розвитку [4; 5; 35 та ін.].

Виходячи з того, що акмеологічні критерії бувають інтегральними (узагальненими), які пов'язані з фундаментальними проявами професіоналізму і конкретними (особливими), що більшою мірою відображають специфіку професійної діяльності, О. Гусак пропонує виділити наступні змістовні акмеологічні критерії: по-перше, це наявності видів і форм професійного АКМЕ (за масштабом, часовою періодизацією, спрямованістю); по-друге, суспільної значущості АКМЕ; по-третє, потенційних здібностей досягати АКМЕ [69]. Акмеологічні показники, в свою чергу, також бувають інтегральними, конкретними, детальними. До інтегральних показників оцінювання професіоналізму фахівців у галузі державного управління належать: ефективність професійної діяльності; процесуальні характеристики діяльності; розвиненість професійного спілкування; зрілість особистості професіонала та ін.

Отже, аналіз сучасних концепцій досягнення акме дозволяє зробити висновок про те, що підготовку державних службовців до аналітичної діяльності необхідно здійснювати на теоретико-методологічних засадах акмеологічного підходу. Базуючись на головних акмеологічних і андрагогічних принципах, які достатньо широко представлені у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних учених, зокрема, С. Вершловський, Є. Добринська, Н. Літвінова, В. Подобєд, Ю. Кулюткін, Г. Сухобська, В. Єремєєва, Н. Протасова, В. Симонов, І. Лернер, Л. Монахова, Т. Шадріна та ін., представимо вісім загальних положень підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

1. Державним службовцям належить провідна роль у процесі свого навчання (тому він (державний службовець) той, хто навчається, а не той, кого навчають).

У контексті нашого дослідження освіта державних службовців розглядається в широкому та вузькому значенні. У широкому значенні розуміється як освітнє середовище життєдіяльності державного службовця, що визначає можливості його розвитку як людини мобільної, компетентної, людини, яка самореалізується, людини творчої, здатної орієнтуватись у ситуації, що змінюється, ефективно розв'язувати практичні завдання та досягати запланованого результату. У вузькому – як взаємопов'язану систему способів та засобів навчання державних службовців, що забезпечує їхній ціннісно-особистісний розвиток на тлі реалізації сукупності таких процедур: планування навчання шляхом орієнтації на прогнозовані еталони навчання і особистісні якості, супровід освітнього шляху тих, хто навчається, забезпечення умов навчання, оцінка і самооцінка результату та ін.

Провідну роль у процесі свого навчання державний службовець відіграє у зв'язку з тим, що йому необхідно задовільними власні освітні потреби, які можна розподілити на три групи: професійні, пов'язані із задоволенням потреб становлення й удосконалювання особистості як працівника, учасника виробничої сфери; сімейно-побутові, що задовольняють потреби в становленні

й розвитку вмінь, навичок, знань і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання ролей членів родини; соціальні, орієнтована на розвиток і вдосконалювання функцій людини як члена суспільства, громади, соціальної групи.

Отже, найвищою гарантією того, що навчання дорослих відбуватиметься ефективно, є вміння тих, хто навчається, планувати свій навчальний процес, враховувати власні психофізіологічні особливості, навчальні потреби і т. ін.

2. Державний службовець, який навчається, прагне до самореалізації, до самостійності, до самоуправління.

Коли йдеться про державного службовця, то мовиться про людину, яка у житті поводить себе усвідомлено й відповідально і зайнята певною справою; має відносно сформовані фізіологічні й психологічні функції, зокрема, мислення й емоційно-вольову сферу; відрізняється досить високим рівнем самосвідомості: вона усвідомлює себе все більш самостійною, самокерованою особистістю, незалежною в матеріальному (економічному), юридичному, моральному, психологічному відношеннях, а також має важливу відмінність дорослої людини – наявність життєвого досвіду, що виступає у трьох різновидах: побутовий, професійний і соціальний.

За висновками В. Гладкової, якісними характеристиками розвитку людини в освітній системі є: зрілість (навчальна, соціальна, професійна, особистісна, вікова); професіоналізм; цілісність; успішність; висока мотивація досягнення і самовдосконалення; продуктивність, результативність та ін. [6]. Важливим, у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності, є не тільки врахування вищезазначених якісних характеристик розвитку, але і чинники, що гальмують здійснення самостійної роботи, а також відіграють роль психологічних бар'єрів при її виконанні. На погляд В. Кухаренко, це пов'язано з попереднім життєвим досвідом, а саме: недостатність базової підготовки; формальне сприйняття інформації, коли відсутній контроль її засвоєння або рефлексія, а також не сформоване вміння пов'язувати інформацію з діяльністю; несформованість окремих видів

мислення, нерозуміння мови тексту або смислових структур, неприйняття занадто громіздкого або теоретизованого стилю викладання; наслідки невизнання результату; відсутність досвіду самостійної діяльності; нерозвиненість вольової регуляції (лінощі) і т. ін. [133].

Слушними є висновки науковців (І. Гапейчук, Л. Орбан-Лембрик, В. Шадриков та ін.) щодо можливостей мотивації професійного самовдосконалювання [171; 233 та ін.]. Враховуючи їх зазначимо, що застосування у професійному навчанні державних службовців, процесуального типу мотивації, характеризується домінуванням у людині переважаючих орієнтацій на сам процес професійного самовдосконалення, упродовж якого вона отримує емоційне та моральне задоволення. Результативного – свідчить про спрямованість людини на досягнення результату в професійній діяльності, в розвитку професійної компетентності, в дотриманні вимог (нормативних, адміністративних або моральних). При використанні мотивації винагороджування спостерігається перевага динамічної, ситуаційної складової людини, в рамках якої винагорода (оцінка) є самоціллю, а потреба в самовдосконалюванні – лише засіб, інструмент, який цьому сприяє. А при негативному типі мотивації у державних службовців яскраво виражена спрямованість на запобігання неприємностей.

3. Державний службовець, який навчається, володіє певним життєвим (побутовим, соціальним, професійним) досвідом, що може бути використаний як важливий компонент навчання як його самого, так і його колег.

У процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності необхідно створювати умови для соціально-формуючого впливу на кожну особистість, яка вчиться працювати колегіально, сприймає досвід інших щодо засобів і методів діяльності, ділиться своїм досвідом. За висновками фахівців (В. Кухаренко, В. Сиротинко та ін.), щоб досягти у групі і співробітництві оптимального взаєморозуміння, треба навчитися передати потрібну інформацію, сприяти створенню комфортного психологічного клімату (умов

для праці) і взаємокорисних стосунків [133]. Практика показує, що при забезпеченні вище зазначених факторів ефективність роботи кожного з членів групи зростає прямо пропорційно складу групи. Такий ефект характерний для не дуже великих груп, які зазвичай називають малими – до 8–10 осіб і мікрогрупами – не більше 3–4 осіб. Останні цікаві ще й тим, що умови роботи не припускають появи неформального лідера.

За рекомендаціями вчених (С. Воронова, А. Марон, С. Хаджирадєва, О. Якубовський, та ін.), у процесі професійного навчання необхідно враховувати три складові керування групою: 1) допомога групі в організації процесу об'єднання зусиль у досягненні навчальних цілей (інформаційна, комунікаційна, мотиваційна, методична, безпосередня участь на деяких етапах діяльності); 2) допомога кожному учаснику групи активно і конструктивно брати участь у створенні свого власного і загального продукту; 3) забезпечення таких навчальних умов, які б дозволили кожному учаснику групи опанувати необхідні знання, навчальний професійний досвід, а також ті види активної самостійної діяльності, що відповідають цілям навчання і власним очікуванням студента [150; 217; 232 та ін.].

Отже, робота групи – це водночас соціальне виховання, усвідомлення кожним учасником рівня своєї самодостатності і здатності до самореалізації, здобування знань, досвіду, а також людських і професійних якостей – і все це на тлі створення власного і спільного навчального продукту. Робота таких груп у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності має таку спрямованість: спільне обговорення теоретичного матеріалу; перехресний самоконтроль якості присвоєння і рефлексія щодо повноти і якості розуміння; спільний пошук необхідної додаткової інформації, її аналіз і обговорення, визначення доцільності і завершеності; спільне обговорення можливих стратегій розв'язання практичних завдань зокрема і організації навчальної діяльності взагалі; спільне обговорення результатів самоконтролю, створення самостійної групової або індивідуальної системи контрольних питань, відпрацювання технології роботи з питанням і підготовки відповіді;

організація і визначення напрямків взаємної групової рефлексії для збагачення процесу навчання і підвищення його якості для всіх членів групи; обмін досвідом співпраці з іншими групами або окремими особами; спільне виконання проектів.

Перевагами групової роботи тих, хто навчається, на погляд Н. Протасової, І. Прокопенко, В. Талалаєва та ін., є: різке підвищення інтересу до навчання; навчання ділового спілкування; вироблення вміння розуміти та оцінювати дії інших людей; регулювання своїх дій згідно з вимогами членів групи і умов роботи; вміння вибирати форми та засоби передавання своїх думок, почуттів з метою досягти якнайбільшого взаєморозуміння; можливість обговорювати інформацію з іншими, відстоювати свій погляд, що сприяє перетворенню знань на впевненість тощо [185; 186; 187; 218 та ін.].

Отже, оскільки групова робота здебільшого передбачає самостійну роботу тих, хто навчається, у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності ми проводили загальний інструктаж, готували спеціальні пам'ятки та чіткий розклад взаємодії, заздалегідь готували завдання для обговорення, попередньо проводили консультації. При цьому, особливо на початкових етапах намагались, щоб сам викладач брав активну участь у роботі окремих груп. Було використано такі види діяльності груп: підготовка загального рішення запропонованої задачі чи проблеми і його презентація за допомогою електронних засобів; колективне обговорення та розв'язання проблеми, у тому числі методом «мозкового штурму»; груповий вибір від колективу кращих повідомлень з підготовлених студентами питань для виступу у дискусії; підготовка студентів до взаємодії з іншими групами – обмірковування і формулювання питань для них, підготовка конкурсів і змагань, участь груп у розв'язуванні спільної для всього віртуального класу задачі; виконання тривалого творчого завдання – дослідження об'єкта, розробка проекту, аналіз матеріалів та ін.

4. Державний службовець навчається передусім для вирішення важливої життєвої проблеми і досягнення конкретної мети.

За висновками М. Ноулза, організаторам навчального процесу дорослих необхідно враховувати основні життєві завдання різновікових дорослих людей (від 18 до 30 років, від 30 до 65 років, від 65 і старші), які вони намагалися вирішити навчаючись у системі освіти дорослих за такими критеріями: професія й кар'єра, будинок і родина, розвиток власної особистості, використання вільного часу, здоров'я, колективне життя (див. рис.) [271, с. 263–264]. Саме тому зміст освіти дорослих повинен відповідати конкретним потребам конкретних людей і охоплювати практично всі аспекти життя, всі галузі знань.

В останні десятиріччя учені все частіше звертаються до типологізації освіти дорослих [25; 30; 31; 94; 129; 134; 135; 150; 176; 185; 200; 212; 259 та ін.]. При цьому чітко можна простежити такі критерії щодо їх класифікації: а) за характером змісту та структури технології освіти дорослих: такі, що навчають і виховують, світські і релігійні, загальноосвітні і професійно-орієнтовані, гуманітарні і технократичні, комплексні (політехнології) проникаючі технології та ін.; б) за орієнтацією на особистісні структури: інформаційні (формування предметних знань, умінь і навичок), операційні (формування способів розумових дій), емоційно-художні й емоційно-моральні (розвиток сфери естетичних і моральних відношень), технології саморозвитку (формування самокеруючих механізмів особистості), евристичні (розвиток творчих здібностей) і прикладні (формування дієво-практичної сфери); в) за науковою концепцією опанування досвіду: асоціативно-рефлекторні, біхевіористичні, гештальттехнології, інтеріоризаторські, розвивальні; г) за загальним чинником психічного розвитку: біогенні, психогенні, соціогенні технології; д) за філософським підґрунтям: матеріалістичні, ідеалістичні, діалектичні, метафізичні, наукові, антропософські, прагматичні, вільного виховання і т. ін.; е) за рівнем застосування: загальнопедагогічні, андрагогічні, методичні та ін.

Вивчаючи цілі навчання дорослих у залежності від статі й соціального стану, науковці зазначають, що організаційно освіта дорослих повинна

складатися з таких основних блоків: споживчого (освітні потреби тих, хто навчається); інформації й керування; змістовно-методичного; кадрового й наукового забезпечення. З достатнім ступенем умовності науковець поділяє її на два основних змістових блоки: 1) соціально-рольовий і 2) загальнокультурний, або загальнорозвивальний [107; 131; 271 та ін.].

У контексті сказаного важливим є вивчення навчальних потреб державних службовців. Прийнято вважати, що загальна мета оцінювання навчання та потреб розвитку може гарантувати, що надане навчання не є марною витратою грошей та інших ресурсів, і що воно допомагає в подальшій роботі. Потребу можна визначити, як різницю між тим, що потрібно, щоб виконувати роботу, і чим вже володіють державні службовці. Це відомо, як “прогалина в навчанні”. Отже, у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти необхідно постійно оцінювати їхні навчальні потреби, щоб уникнути небезпеки перенавчання або недостатнього навчання, а також відсутності проблеми. Перенавчання (“ми вирішили, що буде цікаво включити цю тему, оскільки одному або декільком учасникам, можливо, це буде корисним, а іншим не пошкодить”) означає марно витрачений час викладача, витрати на устаткування та пристосування. Для тих, хто навчається, встановлено дуже високі стандарти, і вірогідність їх невдачі збільшується, хоча вони відмінно і впевнено можуть зробити роботу. Це виливається в незадоволення роботою і може викликати перехід на іншу роботу. Результатом недостатнього навчання може стати марнування часу викладачем, помилки та час на їх виправлення, незадоволеність роботою, тому що ти, хто навчається, відчувають себе невідповідними, некомпетентними, і не в змозі виконувати необхідні обов’язки [151; 237; 241; 275 та ін.].

Натомість, якщо потреби навчання державних службовців з приводу аналітичної діяльності в галузі державного управління оцінюються належним чином, результати повинні бути такими: навчання буде доречним та ефективним; навчання буде дешевшим, оскільки не витрачаються марно ресурси; учасники будуть більш мотивованими, якщо їх потреби

задовольняються; якщо правильно оцінити потреби, управління буде більш ефективним, в матеріальному плані включно.

5. Державний службовець, який навчається, розраховує на невідкладне застосування отриманих у ході навчання умінь, навичок, знань та якостей.

Для державного службовця дуже важливим є усвідомлення необхідності знань, умінь та навичок, що він отримує за результатами навчання. Перевірити рівень такої необхідності завжди можна лише на основі практичного втілення результатів навчання. Недосягнення цієї мети ми пов'язуємо з тим, що більшість з викладачів, які визначають цілі навчання працюють лише на рівні передавання певної інформації і очікують розуміння від тих, хто навчається, лише суті, змісту цієї інформації.

Отже, очікування державних службовців про невідкладне застосування отриманих у ході навчання знань, умінь, навичок та якостей може здійснитись у разі організації навчального процесу на рівнях застосування, аналізу, синтезу та оцінки.

6. Навчальна діяльність державних службовців значною мірою детермінується соціально-психологічними факторами, які або обмежують, або сприяють процесу навчання.

Визначення можливостей і здібностей дорослих людей до навчання є одним із найважливіших компонентів соціально-психологічних основ підготовки державних службовців до аналітичної діяльності. Відомим є факт про те, що, природно, із віком деякі фізіологічні функції людського організму, пов'язані з процесом навчання, трохи слабшають: знижуються зір, слух, погіршуються пам'ять, швидкість і гнучкість мислення, повільнішає швидкість реакції. Однак, по-перше, ці негативні явища виникають після п'ятдесяти років; по-друге, поряд із цим з'являються позитивні якості, що сприяють навчанню: життєвий досвід, обґрунтованість, раціональність умовиводів, схильність до аналізу і т. п. Відповідно цього у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної

освіти ми врахували рекомендації науковців щодо особливостей психологічних проявів дорослих, а саме:

- у тих випадках, коли при навчанні необхідна глибина розуміння, осмислення, здатність спостерігати, доходити висновків, дорослим це вдається краще, ніж молодим, однак, дорослі програють молодим у швидкості засвоєння матеріалу та у швидкості виконання навчальних завдань, але це аж ніяк не свідчить про нездатність дорослих до навчання (І. Лордж та ін.) [274, с. 157];

- у людини є рухливі, що знаходяться у стадії формування, і застигли, сформовані інтелектуальні здібності. Рухливі здібності здебільшого розглядаються як здатні пристосовуватися до вирішення будь-яких завдань. Вони майже не залежать від досвіду, впливу культури, утворення, пов'язані з нейрофізіологічними структурами людини. Ці здібності з віком слабшають. Сформовані здібності, навпаки, містять у собі такі вміння, набуті людиною в результаті навчання, життєвого досвіду, впливу культури, цивілізації, як словесне спілкування, арифметичні навички, індуктивне мислення. З віком вони не слабшають, а посилюються (Л. Ітельсон, А. Вербицький, А. Кнох, Я. Петрова, Л. Фоменко та ін.) [49 та ін.];

- здібності до навчання у дорослих людей від 20 до 60 років істотно не змінюються. А у людей розумової праці ці здібності зберігаються довше. Різні психофізіологічні функції стають усе більш взаємозалежними, інтегрованими в деякий цілісний ансамбль – це, очевидно, дозволяє людині компенсувати недоліки в розвитку однієї функції (наприклад, пам'яті) за рахунок розвитку іншої, зокрема, мислення (Ю. Кулюткіна, А. Хубермана та ін.) [131, с. 21 та ін.];

- мислення дорослих, відрізняється більш гнучкими переходами у взаємозв'язках образних, логічних і діючих компонентів, ніж у молодих (Е. Степанова) [211, с. 15–20];

- потреба в знанні інтегрується зі страхом перед знаннями, із тривогою, із потребою в безпеці й впевненості. У процесі навчання

відбувається діалектична взаємодія прагнення вперед і руху назад, що одночасно є битвою між страхом і мужністю (А. Маслоу) [274, с. 67];

- з віком слабшають невербальні здібності людини, тобто ті, котрі не зв'язані з мовленнєвою діяльністю, а вербальні здібності зростають (Д. Брендеджа, Дж. Даркевальд, Д. Макерейчера та ін.) [267 та ін.].

На погляд науковців, прагнучи до життєво необхідної мети, дорослі жадають її досягти, внести якісь позитивні зміни у своєму житті, роботі, соціальному стані, але, з іншого боку, у них виникає страх перед узятою на себе відповідальністю за навчання: звичка до стабільного, сталого стану речей вступає в протиріччя з неминучими змінами, які відбуваються. Дорослих непокоять сумніви у своїх здібностях до навчання, страх, що в процесі навчання будуть виявлятися їхня неграмотність, невміння вчитися, що при цьому неминуче порівняння їх з іншими, хто навчається, буде не на їхню користь. Кожен із власного досвіду знає, що нам зовсім не подобається виглядати в чужих очах гірше, ніж хотілося б. У деяких дорослих людей викликає почуття щирого дискомфорту сама ідея повернення в шкільні стіни, до шкільних парт, дошки. Отже, усі ці фактори й умови значно впливають на весь процес навчання дорослих людей, і викладачам їх обов'язково варто враховувати при організації навчання.

7. Процес навчання державних службовців організовується у вигляді спільної діяльності того, хто навчається, і того, хто навчає, на усіх його етапах: планування, реалізації, оцінювання і у процесі корекції.

Відомо, що організація процесу навчання у вигляді спільної діяльності того, хто навчається, і того, хто навчає, ґрунтується на положеннях концепції “відкритого” навчання. Концепція вільного (“відкритого”) навчання є однією із важливих доктрин організації й розвитку освіти другої половини ХХ сторіччя. За висновками науковців (Р. Боот, С. Змійов, Р. Льюїс та ін.), під вільним (“відкритим”) навчання розуміється:

– вид освіти, в якому процес навчання вільний від адміністративних (час, місце, строки, вартість та ін.) й освітніх (цілі, методи, послідовність, умови прийому, оцінювання та ін.)” обмежень [264];

– навчання, що передбачає самостійність й провідну роль особистості у процесі свого навчання; акцентується увага на тому, що освітніми інститутами надається можливість і допомога для здійснення процесу навчання, на необхідності переборювання негативних аспектів дистанції тих, хто навчається, від тих, хто навчає, на використанні різних форм зв’язку (взаємодії) між тими, хто навчається, й тим, хто навчає [108].

Отже, провідним принципом вільного навчання, на якому базуються всі характерні для цієї концепції навчання положення є принцип свободи вибору (вибір часу, місця, тривалості, вартості, виду чи форм, цілей, організації, методів, джерел і засобів, послідовності, змісту, оцінки, програми навчання, консультантів, наставників, викладачів, навчальних закладів, рівня і документів освіти). У зв’язку з розвитком вільного навчання видозмінились і взаємозв’язки між тим, хто навчається, тим, хто навчає й самим навчанням.

Зазначаємо, що підготовка державних службовців до аналітичної діяльності повинна базуватися на відкритій системі навчання, яка дає змогу діалогізації навчального процесу, тобто прямої взаємодії між тим, хто навчається, і тим, хто навчає. Постає запитання: якщо система відкрита, то якою повинна бути модель процесу? У науково-методичній літературі виділені дві основні моделі навчання – педагогічна і андрагогічна – навколо яких ведуться палкі дебати щодо ефективності їх застосування у процесі навчання дорослих.

Більшість науковців, зокрема, С. Змійов, М. Ноулз та ін., стверджують, що у процесі педагогічної моделі навчання домінуюче положення займає той, хто навчає, саме він визначає всі параметри процесу навчання: цілі, зміст, форми та методи, засоби та джерела навчання. Той, кого навчають, – займає підлегле, залежне положення й не має можливості серйозно впливати на планування і оцінювання процесу навчання, а його участь у реалізації процесу

навчання достатньо пасивна (основна роль – це сприйняття соціального досвіду, який передається йому тим, хто навчає [271, с.196-199]. Значна ж перевага андрагогічної моделі – пов’язана з тим, що ця модель навчання відповідає соціально-психологічним настановам тих, хто навчається, за такими критеріями, як характер настанов; діяльність і роль того, хто навчається; діяльність і роль того, хто навчає; характер організації процесу навчання. Не менш важливими критеріями вважаються і такі як: самоусвідомлення того, хто навчається; досвід того, хто навчається; готовність до навчання (мотивація) й мета навчання; використання отриманих знань, умінь та навичок; участь у процесі навчання тощо [107, с. 130–131].

Заслуговує на увагу андрагогічна модель навчання державних службовців, що пропонується Н. Протасовою. В основу вищезазначеної моделі покладено “неподільну дидактичну клітину” (за В. Бондарем). На погляд Н. Протасової, специфіка андрагогічного навчання полягає у його спрямуванні на вдоволення освітніх потреб, що являють собою складне утворення і ґрунтуються на суспільних потребах у висококваліфікованих, конкурентноспроможних фахівцях і освітніх потребах конкретної особистості. Відповідно, цілі та завдання навчання визначаються з врахуванням цілей конкретного фахівця, його індивідуального досвіду, реальних можливостей і здібностей. По-друге, андрагогічне навчання відбувається у колі самоосвіти державного службовця. В її широкому розумінні процес навчання виступає лише частиною цього кола, яке створює фахівець сам для себе. Цей факт зумовлює взаємозв’язок усіх складових навчального: змісту навчання, форм організації навчання, методів навчання, результатів навчання із складовими із складовими самоосвіти й відіграє стосовно самоосвіти спрямовуючу, стимулюючу роль. По-третє, у колі самоосвіти утворюються, розвиваються, збагачуються і проявляються особистісні функції державного службовця, їх активізація у навчальному процесі складає його сутність й збагачує особистісно-розвивальний характер навчання. По-четверте, результати навчання є проміжними стосовно результатів самоосвіти фахівця, але і

результати самоосвіти у певному розумінні теж проміжні, оскільки освіта для дорослої людини не самоціль, а лише засіб досягнення життєвих і професійних цілей та певного рівня автономності особистості для їх реалізації. По-п'яте, для андрагогічного навчання особливого значення набувають наслідки. Наслідки є своєрідним результатом використання набутої освіти та досвіду при досягненні професійних і життєвих цілей. Ці наслідки є основою формування нових уже збільшених освітніх потреб (“Освітні потреби – 2”). Зв'язок “Наслідків” і “Освітніх потреб - 2”, по суті, є втіленням закону збільшення освітніх потреб (чим більше знає людина, тим більше прагне пізнати). У свою чергу, із збільшених освітніх потреб починається новий цикл у безперервній освіті державних службовців [187].

Враховуючи вищезазначене можна дійти висновку про те, що реалізувати андрагогічну модель у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти можливо, якщо:

- її зміст, форми та методи здатні проникнути в суб'єктивну сферу особистості, зачепити, похитнути вже складене, наявне світосприйняття, ієрархію смислів та цінностей, поглядів та переконань, спричинити критичний аналіз створеного образу “Я”, сприяти зародженню та виробленню нового, що дає поштовх розвитку інтелектуального, творчого і діяльнісного потенціалу особистості;
- дотримуватися послідовних стадій організації процесу навчання дорослих (діагностика тих, хто навчається, → планування навчального процесу → складання умов для навчання → реалізація програми навчання → оцінювання навчальних результатів → корекція навчання);
- значно актуалізується потреба викладача використовувати сучасні технології навчання, зокрема, інтегративно-модульну, інформаційну, дистанційну, навчального проектування, концентрованого навчання, знаково-контекстну, ігрові та ін., які достатньо широко описані в науково-методичній літературі [25; 31; 134; 212 та ін.].

8. *Спрямованість навчання державних службовців на їхній прогресивний особистісно-професійний розвиток аж до рівня професіоналізму.*

Методологічним підґрунтям забезпечення прогресивного особистісно-професійного розвитку державних службовців аж до рівня професіоналізму, зокрема, при здійсненні аналітичної діяльності в галузі державного управління, є розроблені в рамках акмеологічної науки концепції, моделі, технології, принципи тощо. За висновками фахівців (В. Гладкова, А. Деркач, Б. Максимова, Л. Орбан, С. Пожарський, та ін.) важливим є розуміння трьох основних ознак акмеологічності, а саме: стан (досягнення найвищої досконалості в будь-якій сфері діяльності, що є результатом підсумкової діяльності), властивість (як процес удосконалювання, критерієм відповідності якого є збіг цілого і частин, індивідуального і загальнозначущих соціальних результатів), гармонійність (значуща цілісність, взаємні відповідності предметів і явищ, зв'язок, стрункність, домірність складових цілісності) [4; 5; 6; 91 та ін.].

Акмеологічні технології представляють сукупність засобів, спрямованих на розкриття внутрішнього потенціалу особистості, розвиток властивостей і якостей, які сприяють досягненню високого рівня особистісно-професійного розвитку та професіоналізму. Головним методом акмеологічних технологій є внутрішній або внутрішньо здійснюваний акмеологічний вплив, який має сприяти розкриттю творчого потенціалу особистості. Науковці відзначають, що засобами акмеологічного впливу є: спеціальні тренінги; практичні, ділові або рольові ігри; індивідуальна робота по саморозвитку за допомогою спеціальних програм і методик, зокрема, технологій ігромоделювання, психолого-акмеологічного консультування, розвитку аутопсихологічної компетентності та ін.

Важливим моментом у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти є поєднання принципів класичної (інтегративності, цілісності, різнобічності, вершинності, розвитку,

історизму, гуманізму) і синергетичної (інтегративності, самоорганізації, ідеологізації) акмеології. З урахуванням зазначених принципів, використання викладачем акмеограм (систему вимог, умов і факторів, які сприяють прогресивному розвитку професійної майстерності та особистості фахівця) у навчальному процесі науково і методично виправдано. Це дозволяє викладачу цілеспрямовано (точечно) враховувати у процесі навчання державних службовців їхні об'єктивні і суб'єктивні характеристики, а також психологічні протипоказання. Тому, викладачам і організаторам навчального процесу необхідно враховувати той факт, що державним службовцям, які навчаються, притаманні наступні характеристики: вони усвідомлюють себе усе більш самостійною, самокерованою особистістю; мають більший запас життєвого досвіду, що стає важливим джерелом навчання їх самих та їхніх колег; їхня готовність до навчання (мотивація) визначається прагненням за допомогою навчальної діяльності вирішити свої життєво важливі проблеми і досягти конкретної мети; вони прагнуть до невідкладної реалізації отриманих знань, умінь, навичок і якостей; їхня навчальна діяльність значною мірою обумовлена тимчасовими, просторовими, професійними, побутовими, соціальними факторами (умовами).

Отже, ґрунтуючись на андрагогічних і акмеологічних принципах сформульовані основні положення щодо професійного навчання державних службовців в системі післядипломної освіти, зокрема, у процесі їхньої підготовки до аналітичної діяльності, а саме: 1) державним службовцям належить провідна роль у процесі свого навчання (тому він (державний службовець) той, хто навчається, а не той, кого навчають); 2) державний службовець, який навчається, прагне до самореалізації, до самостійності, до самоуправління; 3) державний службовець, який навчається, володіє певним життєвим (побутовим, соціальним, професійним) досвідом, який може бути використаний як важливий компонент навчання як його самого, так і його колег; 4) державний службовець навчається, передусім, для вирішення важливої життєвої проблеми і досягнення конкретної мети; 5) державний

службовець, який навчається, розраховує на невідкладне застосування отриманих у ході навчання умінь, навичок, знань та якостей; 6) навчальна діяльність державних службовців значною мірою детермінується соціально-психологічними факторами, які або обмежують, або сприяють процесу навчання; 7) процес навчання державних службовців організовується у вигляді спільної діяльності того, хто навчається, і того, хто навчає, на усіх його етапах: планування, реалізації, оцінювання і у процесі корекції; 8) спрямованість навчання державних службовців на їхній прогресивний особистісно-професійний розвиток аж до рівня професіоналізму.

Висновки з першого розділу

За результатами аналізу літератури з теми дисертації, визначено ступінь досліджуваності проблеми, її джерельну базу на основі чого з'ясовано, що питання підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти є доволі дискусійними.

Методологічним підґрунтям підготовки державних службовців до аналітичної діяльності можна вважати такі наукові підходи: філософський, де визначено вирішальну роль діяльності в питанні впливу предметів природного та соціального змісту на людину; психологічний, у рамках якого діяльність розглядається як цілісне структурне утворення, організоване в плані виконання певних функцій (у плані досягнення конкретної мети), тобто у формі психологічної системи діяльності; соціоінженерний, де обґрунтовано різновиди діяльності, а також формування і розвиток відносин, спільності, цінностей, норм, систем тощо.

Важливе значення для вирішення проблемних питань дисертаційного дослідження мають авторські теорії (концепції, положення, визначення, класифікації, умови, принципи і т. ін.) вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема:

- класифікація аналітичної діяльності в пізнанні суспільних процесів на принципах багатовекторності й системності за: типом науки, типом методу, рівнем пізнання, модальністю дослідження (за О. Валевським і В. Ребкало);

- класифікація видів аналітичної діяльності за ознаками: об'єкт аналізу, тип науки, тип методу, рівень пізнання, місце в дослідженні (за В. Бакуменко);

- принципи та умови аналітичного забезпечення державно-управ-лінської діяльності (за Н. Ліповською, В. Мотренко, О. Оболенським та ін.);

- основні методи аналітичної діяльності: декомпозиції, порівняння, нормативний, агрегування, аналогій, гіпотетичний, закономірності, класифікацій, ранжування, проб, середнього і відхилень від нього, моделювання, парадоксу, систематизації, екстраполяції, індукції і дедукції, ідеалізації, формалізації, спрощення, фокусування, „мозкового штурму”, синтезу, відбору, „від противного” (за І. Блауберг, О. Уємовим та ін.);

- класифікації видів аналізу, які ефективно застосовуються у професійній діяльності фахівцями різних галузей: проблемний, системний, причинно-наслідковий, аксіологічний, праксеологічний (прагматичний), ситуаційний, прогностичний, рекомендаційний, програмно-цільовий (за Ю. Сурміним, В. Штоффом, Я. Щепанським, А. Цофнасом, В. Ядовим та ін.);

- види аналізу в державному управлінні: причинно-наслідковий, проблемний, ефективності, зовнішнього середовища, порівняльний, прогностичний, структурний, функціональний структурно-функціональний, (за Л. Прокопенко, П. Надолішним та ін.).

Обґрунтовано структурно-логічну модель аналітичної діяльності державних службовців у галузі державного управління, а саме: визначення об'єкта, предмета та проблеми аналізу → формування ідеальної моделі об'єкта і предмета, що забезпечує створення нормативної бази для подальшої аналітично-дослідницької діяльності → висунення різного роду гіпотез, які дозволяють зрозуміти проблему → визначення типу аналізу згідно з запропонованою класифікацією аналітичної діяльності → вибір конкретних методів аналітичної діяльності → застосування методів до предмета

дослідження в аспекті перевірки гіпотез → формулювання аналітичних висновків.

Під *аналітичною діяльністю державних службовців* ми розуміємо усвідомлений процес вирішення державними службовцями професійних завдань (у межах своєї компетенції) зі застосуванням різних методів аналізу, ефективність якого залежить від рівня методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентностей.

Грунтуючись на акмеологічному підході визначені основні положення щодо професійного навчання державних службовців в системі післядипломної освіти, зокрема, у процесі їхньої підготовки до аналітичної діяльності, а саме:

- 1) державним службовцям належить провідна роль у процесі свого навчання (тому він (державний службовець) той, хто навчається, а не той, кого навчають);
- 2) державний службовець, який навчається, прагне до самореалізації, до самостійності, до самоуправління;
- 3) державний службовець, який навчається, володіє певним життєвим (побутовим, соціальним, професійним) досвідом, який може бути використаний як важливий компонент навчання як його самого, так і його колег;
- 4) державний службовець навчається, передусім, для вирішення важливої життєвої проблеми і досягнення конкретної мети;
- 5) державний службовець, який навчається, розраховує на невідкладне застосування отриманих у ході навчання умінь, навичок, знань та якостей;
- 6) навчальна діяльність державних службовців значною мірою детермінується соціально-психологічними факторами, які або обмежують, або сприяють процесу навчання;
- 7) процес навчання державних службовців організовується у вигляді спільної діяльності того, хто навчається, і того, хто навчає, на усіх його етапах: планування, реалізації, оцінювання і у процесі корекції;
- 8) спрямованість навчання державних службовців на їхній прогресивний особистісно-професійний розвиток аж до рівня професіоналізму.

Отже, базуючись на вищезазначених положеннях вважаємо, що при розробці експериментальної моделі підготовки державних службовців до

аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти варто враховувати так званий загальний, інтегральний, міждисциплінарний підхід.

РОЗДІЛ 2

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

2.1. Стан підготовки державних службовців до аналітичної діяльності

З метою визначення стану підготовки державних службовців до аналітичної діяльності нами було проаналізовано: а) зміст навчальних планів і програм підвищення кваліфікації та магістерської підготовки державних службовців за спеціальностями „Державне управління”, „Державна служба” і „Публічне адміністрування” – на предмет узгодженості змісту підготовки державних службовців до аналітичної діяльності з їхніми освітньо-кваліфікаційним характеристикам; б) навчальні потреби державних службовців – з метою подальшого вдосконалення методів, форм та засобів професійного навчання в системі післядипломної освіти; в) готовності державних службовців до аналітичної діяльності за рівневим принципом (низький, задовільний, середній, достатній, високий). Представмо ці результати більш детально.

Щодо результатів аналізу змісту навчальних планів і програм підвищення кваліфікації та магістерської підготовки державних службовців за спеціальностями „Державне управління”, „Державна служба” і „Публічне адміністрування”. У практиці роботи вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку державних службовців, використовуються два види програм: освітньо-професійні програми підготовки магістрів за спеціальністю „Державне управління”, „Державна служба”, „Публічне адміністрування” і професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців. Логіка створення цих програм передбачає нормативну і

варіативну частини. Кожна з цих частин розглядається у трьох аспектах: загальна складова (50% загального навчального часу), функціональна складова (33,3% загального навчального часу), галузева складова (16,7% загального навчального часу).

Аналіз змісту навчальних програм підготовки державних службовців до 2008 року засвідчив відсутність спеціалізованої підготовки до аналітичної діяльності, однак у межах таких дисциплін, як „Державна політика: аналіз та механізми впровадження”, „Філософські проблеми державного управління”, „Інформаційна політика”, „Державне регулювання економічних процесів” почасти розглядаються питання з галузі аналітичної діяльності.

Навчальна дисципліна „Державна політика: аналіз та механізми впровадження” складається з двох модулів: „Основи аналізу державної політики” і „Економічний аналіз державної політики”. Програмою модуля „Основи аналізу державної політики” передбачено розгляд типологій державної політики, теоретико-аналітичні й прикладні аспекти аналізу політичних процесів, критерії і відповідальність та процедура надання порад-рекомендацій, соціально-економічне та політичне оцінювання державної політики, механізми й інструменти впровадження державної політики, але більше уваги надається аспектам аналізу саме політичних процесів. Змістовність і доцільність цього модуля не викликає сумнівів, однак, на нашу думку, необхідно додати ще один кредит, оскільки 16 годин аудиторної роботи (заочне відділення) вважаємо недостатнім. Другий модуль „Економічний аналіз державної політики” передбачає вивчення і аналіз державної політики, її економічних процесів, але без акцентування на можливості їх застосування у професійній діяльності.

Дисципліна „Філософські проблеми державного управління” складається з таких модулів: „Соціально-філософський аналіз суспільного розвитку”, „Методологія сучасного наукового пізнання в галузі державного управління”, „Етика державного управління”. Програмою модуля „Соціально-філософський аналіз суспільного розвитку” передбачено

вивчення системного та ситуаційного аналізу в аспекті управлінських функцій; розглядається соціальне прогнозування, однак у структурі соціального пізнання, як синтез завдань гуманітарного та математичного моделювання. Підкреслимо, що в програмі модуля „Методологія сучасного наукового пізнання в галузі державного управління” передбачено вивчення основ використання діагностичних методик у сфері державного управління на прикладі тестування. Автори програми тестування визначають як один з провідних методів наукових досліджень, а всі інші винесені на самостійне опрацювання тими, хто навчається.

Програмою дисципліни „Інформаційна політика в Україні” передбачається формування у тих, хто навчається, умінь застосовувати комунікативні та інформаційні технології у процесі підготовки прийняття та впровадження державно-управлінських рішень. Окремими темами передбачено проблемні питання щодо інформаційних технологій, вивчаються сучасні комунікативні та інформаційні теорії, деякі аспекти засобів масової інформації, місце людини (політичного діяча, державного службовця, керівника) в мережі інформаційної системи. Водночас навички з опанування інформаційно-аналітичними технологіями не відображено.

Навчальна дисципліна „Державне регулювання економічних процесів” передбачає такі модулі, як: „Прийняття оптимальних рішень при моделюванні управлінських ситуацій” і „Аналіз ефективності діяльності організацій і підприємств в державному секторі”. Так, програмою модуля „Прийняття оптимальних рішень при моделюванні управлінських ситуацій” передбачено соціологічні і аналітичні методи виявлення і формування проблем, стандартизація підходів до прийняття управлінських рішень, індивідуальні і колективні методи прийняття рішень в економіці, політиці, соціальній сфері, інформаційно-методичне, кадрове забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що відпрацьовується лише застосування соціологічних методів та метод „мозкового штурму”. Програмою модуля „Аналіз ефективності діяльності організацій і

підприємств у державному секторі” передбачено вивчення класифікації видів економічного аналізу, етапів його проведення, методів оцінки ефективності діяльності підприємств, формування навичок застосування методики проведення аналізу вигод та витрат. У програмі більшість годин відведено на самостійне опрацювання змісту модуля, без акцентування на можливості застосування поданого матеріалу у професійній діяльності.

Введений у 2008-2009 н. р. модуль „Основи інформаційно-аналітичної діяльності”, програмою якого передбачено вивчення методологічних основ та методики інформаційно-аналітичної діяльності, особливостей розробки та змісту типових документів аналітичної служби, інформаційно-аналітичне забезпечення та супроводу управлінської діяльності, прогнозування та моделювання суспільно-політичних процесів та їх вплив на ефективність державного управління. Більшість з цих питань дублюють зміст попередніх дисциплін, а суттєві і вагомі питання типології аналітичної діяльності, технологій інформаційного обміну в аналітичній діяльності в програму не включено.

Зазначимо, що базою дослідження виступили Дніпропетровський та Одеський регіональні інститути державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, а також Академія митної служби України. Загальна кількість учасників експерименту 873 осіб, з них: 414 респондентів входили до складу експериментальної групи, 459 – контрольної; 37% респондентів жінок, 63% - чоловіки, їхній вік від 23 до 62 років. Також зазначимо, що 759 респондентів державні службовці, решта (14) не державні службовців, але працюють в галузі державного управління і навчаються в закладах післядипломної освіти за магістерськими програмами на контрактній основі. Чітку інформацію про сферу діяльності надали 98% респондентів, більшість з них (18%) працює у фінансово-економічній сфері, 15% – у сфері соціального захисту населення, 13% – в аграрно-промисловому комплексі, 9% – в освіті, 9% – у сфері комунального та побутового обслуговування, 5% – у кадровій службі, 6% – у виробничій сфері, 1% – в

організаціях нерухомості (приватизації). По 6% працюють у сферах: архівна справа, правоохоронна, засоби масової інформації; по 4% – охорона здоров'я та архітектура й містобудівництво.

Класифікація державних службовців за категоріями посад засвідчує, що 64% державний службовець мають VI-VII категорію (начальники відділів, провідні фахівці, спеціалісти), 29% – IV-V категорію (перші заступники, заступники голови обласної та районної державної адміністрації /обласної та районної ради/, начальники відділу, структурного підрозділу); 7% – II-III категорії (народні депутати, голова обласної та районної державної адміністрації, обласної та районної ради). Серед них 11% державних службовців мають досвід роботи в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування більш ніж 15 років, 28% – від 6 до 10 років, 43% – від 2 до 5 років і 18% менш ніж 2 роки.

Для аналізу навчальних потреб державних службовців щодо вдосконалення методів, форм і засобів аналітичної діяльності респондентам було запропоновано анкету, яка передбачала 5 запитань (див. додат. А). Результати відповідей на перші три запитання узагальнено подано у табл. 2.1.

Аналізуючи результати табл. 2.1, слід зазначити, що для визначення державними службовцями варіанту відповіді на запитання „Як часто Ви застосовуєте методи аналізу в професійній діяльності?” необхідно було дотримуватися таких показників шкали семантичної диференціації як-от: „дуже рідко”, „нечасто”, „часто”, „дуже часто”, „постійно”. Так, 73% опитуваних відповіли „постійно”, з них 52% оцінили застосування методів аналітики найвищим показником “10”, а 21% – “9”, що підтверджує значущість використання методів аналітики у професійній діяльності державних службовців. Варіанти відповідей „дуже часто” було обрано 16% державних службовців (з них 10% оцінили застосування методів аналітики показником “8” і 6% – “7”); „часто” – 10% опитуваних, (з них 4% – показником “6” і 6% – “5”); „нечасто” – 3% опитуваних, усі вони

застосування методів аналітики оцінили показником “4”. Жодним з державних службовців для оцінки застосування методів аналітики не були

Таблиця 2.1

**Результати відповідей державних службовців
на перші три запитання анкети (%)**

№ запитання	Шкала семантичної диференціації									
	дуже рідко		нечасто		часто		дуже часто		постійно	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Як часто Ви застосовуєте методи аналізу в професійній діяльності?	-	-	-	3	6	4	6	10	21	52
	немає складності			недуже складно			складно		дуже складно	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Наскільки Ви оцінюєте складність використання методів аналізу в професійній діяльності державного службовця?	-	-	5	8	6	7	17	18	20	19
	неготовий		низький		середній		достатній		високий	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Оцініть рівень Вашої готовності до аналітичної діяльності в галузі державного управління.	-	-	3	16	42	30	6	3	-	-

використані показники “3”, “2”, “1”. Отже, це свідчить про домінацію та вагомість аналітичної діяльності в галузі державного управління та підтверджує актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

Для оцінки складності використання державними службовцями методів аналізу в професійній діяльності також було використано шкалу семантичної диференціації з показниками „немає складності”, „недуже складно”, „складно”, „дуже складно”. Більшість державних службовців 42% визнають,

що „складно” використовувати методи аналізу в професійній діяльності, з них 18% вищезазначену складність оцінили показником “8”, 17% – показником “7” і 7% – показником “6”. Також зазначимо, що жоден з державних службовців, хто брав участь в опитуванні, для оцінки складності використання методів аналізу в професійній діяльності, не обрав показники “2” і “1”. Для 39% державних службовців „дуже складно” використовувати методи аналізу в професійній діяльності, з них 19% опитаних для оцінки складності використали показник “10”; 20% – показник “9”. 14% державних службовців вважають, що використання методів аналізу в професійній діяльності „недуже складно”, з них 6% опитаних для оцінки було обрано показник “5” і 8% – показник “4”. І лише 5% державних службовців відповіли, що „немає складності” і для оцінки обрали показник “3”. Результати свідчать про необхідність розробки спеціального курсу для розвитку вмінь та навичок аналітичної діяльності державних службовців.

Оцінку власного рівня готовності до аналітичної діяльності в галузі державного управління державні службовці здійснювали за такими показниками шкали семантичної диференціації: „неготовий”, „низький”, „середній”, „достатній”, високий”. Ніхто з державних службовців для оцінки власного рівня готовності до аналітичної діяльності в галузі державного управління не використав показники “10” і “9”, що відповідає високому рівню готовності, а також показники “2” і “1” – „неготовий”.

Більшість державних службовців 72% вважають, що в них „середній” рівень готовності до аналітичної діяльності в галузі державного управління, з них для оцінки показник “6” обрано 30% опитаних, показник “5” – 42%. Про наявність „низького” рівня засвідчили 19% державних службовців, з них 16% оцінили низький рівень показником “4”, а 3% – показником “3”. І лише 9% державних службовців оцінили власний рівень готовності до аналітичної діяльності як „достатній”, з них 3% для оцінки використали показник “8” і 6% – показник “7”. Отже, вважаємо, що одержані результати самооцінки

державних службовців щодо їх готовності до аналітичної діяльності досить умовні, оскільки людина не завжди спроможна оцінити себе об'єктивно.

Відповідь на четверте запитання про те, які виникають труднощі у процесі аналітичної діяльності, засвідчили результати, які представлено на рис. 2.4.

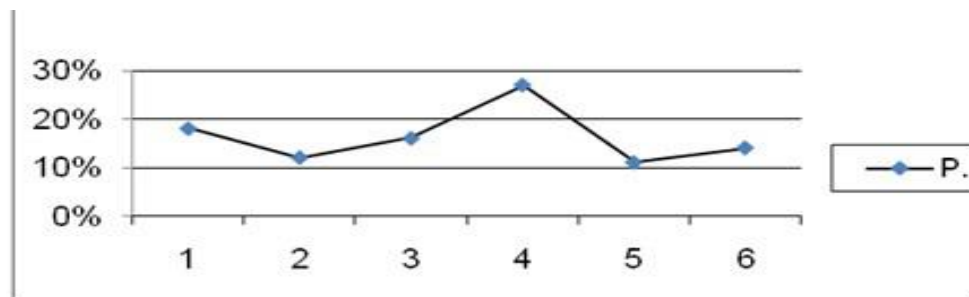


Рис. 2.4. Діаграма наявних труднощів в аналітичній діяльності державних службовців

Як свідчать дані діаграми, у процесі аналітичної діяльності в більшості державних службовців (27%) виникають труднощі, що обумовлені не володінням технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності (4); у 18% опитаних – з низьким рівнем компетенцій і компетентності у сфері аналітики (1); у 16% – нестачею досвіду роботи (3); у 14% – недостатнім рівнем володіння технологіями аналітичної діяльності (6); у 12% – невмінням використовувати інструментарій аналізу політики у професійній діяльності (2); 11% – відсутність спеціальної освіти (5). Слід зазначити, що 2% державних службовців додали власні труднощі, а саме: відсутність умінь і навичок складання аналітичних документів. Отже, зазначені труднощі ускладнюють процес вирішень завдань у сфері державного управління, погіршують якість державних послуг, що надаються органами державної влади та місцевого самоврядування на національному, регіональному та місцевому (локальному) рівнях.

Останнє запитання „Чи проходили Ви спеціальне навчання щодо оволодіння методами аналізу? пропонувалося відповісти „так” чи „ні”. Якщо

відповідь „так”, державному службовцю треба було вказати, де і коли проводилося навчання?, за якою програмою? Отримані результати засвідчили, що більшість державних службовців (73%) не проходили спеціального навчання щодо оволодіння методами аналітичної діяльності. Лише 27% опитаних зазначили, що ознайомленні з елементами аналітичної діяльності та політичного аналізу на заняттях у магістратурі.

Отже, за результатами аналізу навчальних потреб державних службовців щодо вдосконалення методів, форм і засобів аналітичної діяльності можна дійти попередніх висновків.

- більшість державних службовців потребують консультування і навчально-методичної допомоги з питань ефективної аналітичної діяльності при вирішенні професійних завдань у галузі державного управління;

- навчальні програми з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у системі післядипломної освіти потребують суттєвого доопрацювання, а саме: узгодження змісту, для уникнення повторів тем; чітке визначення поля навчальних елементів; адекватність методів навчання формам проведення аудиторних занять та організації самостійної роботи тих, хто навчається, і т. ін.;

- доцільним вважаємо введення практикуму з аналітичної діяльності державних службовців, який сприяв би вдосконаленню умінь та навичок застосування різних методів і технологій аналізу при вирішенні проблемних завдань у сфері державного управління.

2.2. Структура готовності державних службовців до аналітичної діяльності

Покладаючись на вищезазначені в попередніх параграфах наукові положення, нами обґрунтовано структуру готовності державних службовців до аналітичної діяльності, яка визначається за такими критеріями:

методологічна, інструментально-процесуальна, політико-управлінська та комунікативна компетентності (див. табл. 2.1). Розглянемо їх більш детально.

Таблиця 1.1

Структура готовності державних службовців до аналітичної діяльності

<i>Критерії</i>	<i>Показники</i>
методологічна компетентність	<ul style="list-style-type: none"> - знання загальних основ аналітичної діяльності; - обізнаність з методами аналізу; - вміння моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб;
інструментально-процесуальна компетентність	<ul style="list-style-type: none"> - знання інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу; - обізнаність з процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад та функцій державного управління; - вміння складати державно-управлінські аналітичні документи;
політико-управлінська компетентність	<ul style="list-style-type: none"> - знання технологій прийняття державно-управлінських рішень; - знання технологій аналізу політики; - вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління;
комунікативна компетентність	<ul style="list-style-type: none"> - обізнаність у сфері роботи з інформацією; - вміння застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань; - володіння технологіями комунікативного аналізу.

Методологічна компетентність

При визначенні методологічної компетентності як критерію структури готовності державних службовців до аналітичної діяльності ми базувалися на загально визнаному розумінні сутності поняття „методологія”. Це

система способів організації та здійснення теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему – структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності.

Відомо, що методологія охоплює три підсистеми: *методологію науки* (вчення про систему способів організації і здійснення наукового пізнання, а також побудови систем наукових знань), яка поділяється на змістову та формальну методологію; *наукову методологію* (систему способів наукового дослідження певних об'єктів), яка поділяється на філософську, загальнонаукову та конкретнонаукову методологію, а також *методологію практичної діяльності* (систему способів організації та здійснення практичної діяльності), яка поділяється на загальнопрактичну та конкретнопрактичну методологію. Найбільш широке трактування поняття „методологія” отримало в методології науки, яка є вченням про принципи, прийоми і операції, побудову, форми і засоби наукового пізнання. Змістова складова методології науки вивчає структуру наукового знання взагалі, і особливо наукової теорії; закони породження, функціонування та зміни наукових теорій; понятійний апарат науки та її окремих дисциплін; характеристику схем пояснення, які прийняті в науці; структуру і операційний склад методів науки; умови і критерії науковості, а формальна складова методології науки вивчає аспекти, пов'язані з аналізом мови науки; формальною структурою наукового пояснення; описом та аналізом формальних і формалізованих методів дослідження, зокрема методів побудови наукових теорій, типології систем знання та ін.

Також важливим є розуміння методології державного управління – це система способів організації та здійснення пізнавальної й практичної діяльності у сфері державного управління, що включає підсистему способів досліджень (понять, принципів, підходів, методів, норм, парадигм тощо) у сфері державного управління та підсистему способів (принципів, підходів, методів, методик, процедур, технологій тощо) державно-управлінської діяльності.

Методологія державного управління тісно пов'язана з теоретичними знаннями, які слугують основою її розвитку і, водночас, самі розвиваються за допомогою нових методологічних засобів. Відповідно до цього, концепції, закономірності, моделі й теорії у державному управлінні не лише виконують функції опису, пояснення, а також передбачення виникнення, існування і розвитку певних державно-управлінських явищ. Вони виконують також методологічні функції, а саме, надають наукову обґрунтованість практиці державного управління та виступають як теоретична основа методології державного управління. Остання, за висновками В. Бакуменко, характеризується значним проблемним полем, яке включає у себе необхідність розв'язання таких проблем: *обґрунтування, систематизацію, класифікацію і описи категорій*, аналіз їх генезису, ролі в науці і практиці; створення категорійного апарату державного управління; *формулювання принципів* державного управління, аналіз їх наукового, оціночного та практичного змісту; *визначення норм* пізнавальної, оціночної і практичної діяльності в державному управлінні; *дослідження системи цінностей*, їх зміни і ролей у державному управлінні, в пізнавальній, практичній і оцінній діяльності; *вивчення парадигмальності* державного управління, процесів зміни, кризи і розвитку парадигм; *аналіз теоретичного арсеналу* державного управління, тенденцій розвитку і методологічних функцій; *обґрунтування методів* державного управління, їх специфіки; *забезпечення цілісності пізнавальної і практичної методологій*, їх прозорості для методологічних інновацій. Кожна складова в структурі методології державного управління, з одного боку, виконує своє специфічне призначення, а з другого – одночасно відіграє системоутворюючу роль [15; 16].

Враховуючи вищезазначене ми пропонуємо методологічну компетентність державних службовців у процесі аналітичної діяльності оцінювати за такими показниками: знання загальних основ аналітичної діяльності; обізнаність з методами аналізу; вміння моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб.

Щодо першого показника (знання загальних основ аналітичної діяльності), то особливу увагу звертаємо на знання державними службовцями функцій аналітичної діяльності у сучасному державному управлінні, а саме: управлінська (забезпечує інформацією всі етапи управлінського циклу: підготовку і прийняття управлінських рішень, контроль за їх реалізацією); діагностична (спрямована на отримання об'єктивної картини ситуації, що склалася, її діагнозу), випереджувальна (виявляє проблеми, ризики, конфлікти, дозволяє випереджувати їх виникнення); пізнавальна (сприяє зміні розуміння керівниками суті суспільно-політичних процесів). Крім функцій необхідно знати можливості застосування/імплементатії/інтерпретації результатів аналізу.

Щодо обізнаності з методами аналізу зазначимо, що у контексті дослідження ми розглядаємо їх як способи отримання знань про об'єкт, процес, явище через його розподіл на частини та вивчення їх особливостей та взаємозв'язків. Метод – це систематизований спосіб теоретичної або практичної діяльності, що веде до досягнення поставленої мети на основі знання певних принципів та законів функціонування й розвитку об'єкта діяльності. За структурою метод є системою правил та прийомів діяльності, що реалізуються у вигляді сукупності взаємопов'язаних операцій тобто певних процедур.

Останній показник (уміння моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб), на відміну від попередніх, передбачає синтез знань тобто їх інтеграцію. Взаємодія в цій системі різних факторів (історичних, психологічних, соціальних, юридичних та ін.) припускає використання понять, принципів, методів різних дисциплін, у тому числі й інтегральних (етносоціопсихолінгвістика, юридична психологія, політична психологія і т. ін.). На думку І. Новика і Н. Мамедова, вимога до інтеграції знань при моделюванні складних систем повинна бути доведена до синтезу суспільних, природних і технічних наук. „Порушення цієї вимоги, – пишуть автори, – призводить до надмірної ідеалізації модельованого об'єкта і, як

наслідок, до перекручування істинного положення. Модель повинна ставати системою” [159, с. 38].

Нами принципово використовується словосполучення „моделювати власну аналітичну діяльність”, а не планувати, оскільки саме здатність державного службовця моделювати означає наявність системного мислення у процесі вирішення професійних завдань. Збочення уявлень про моделювання як метод наукового пізнання, здійснило визначення А. Уємова, а саме: „Модель – є система, дослідження якої служить засобом одержання інформації про іншу систему” [228, с. 48]. Незважаючи на стислість і простоту такого визначення, в ньому зазначена істотно важлива функціональна ознака методу моделювання – слугувати засобом для одержання інформації про досліджувані явища, оскільки моделювання – це метод дослідження предмета-оригіналу на моделях. Тут міститься і вказівка на таке важливе значення моделі, як можливість слугувати об’єктом дослідження і джерелом інформації про іншу систему. При цьому в якості і моделі, і прототипу, на думку А. Цофнаса, можуть виступати речі будь-якої природи: фізичні предмети, знаки, теорії, ментальні образи, ті речі, що існували колись, чи ті, котрі створені спеціально для вирішення цього завдання [238, с. 24]. З визначення випливає, що побудова моделі припускає (свідоме чи неусвідомлюване) використання системного методу. Застосування системного методу в моделюванні дозволяє переходити від порівняння моделі і прототипу за їхніми реляційними параметрами (ізоморфізм, тотожність субстратів і т. ін.) до пошуку атрибутивних системних закономірностей оригіналу на його моделі. На наш погляд, використання моделювання власної аналітичної діяльності – це один зі шляхів підвищення якості державно-управлінських рішень.

Інструментально-процесуальна компетентність

Складність процесу аналітичної діяльності вимагає виділення інструментально-процесуальної компетентності як окремої складової готовності державних службовців до аналітичної діяльності. Нагадаємо, що

аналітична діяльність здійснюється завдяки використанню відповідного інструментарію та певних процедур. Специфіка професійної діяльності державних службовців вимагає від них здатності застосовувати методи аналізу адекватно до процедур, які обумовлені нормативно-правовим полем державного управління.

Нами виділені такі показники оцінювання інструментально-процесуальної компетентності державних службовців у процесі їх аналітичної діяльності: знання інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу; обізнаність з процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад державних службовців та функцій державного управління; вміння складати державно-управлінські аналітичні документи.

Щодо першого показника, то слід відзначити, що серед необхідних методів аналізу, які найчастіше використовуються державними службовцями у професійній діяльності, можна зазначити такі: *декомпозиція*, тобто розклад на складові частини систем, процесів, проблем, процедур; *виявлення прямих та зворотних зв'язків* між складовими елементами об'єкта аналізу; *класифікація*, тобто розподіл множини на підмножини за певними ознаками; *редукція*, тобто зведення яких-небудь даних, структури, об'єкта до більш простих; *оцінювання*, як систематичне застосування методів дослідження для оцінки елементів об'єкта аналізу; *побудова дерева цілей*, що є структурованою, побудованою за ієрархічним принципом сукупністю цілей системи, процесу, проблеми, в якій виділені головна ціль (мета) та підцілі нижчих рівнів (першого, другого і далі), а також дерева рішень, як схематичного зображення складного процесу прийняття рішень щодо якого-небудь завдання; *експертиза*, тобто мотивовані висновки або оцінки фахівця-експерта (або фахівців) щодо певного питання, проблеми; *визначення та розподіл пріоритетів*, тобто першочерговості вирішення проблем щодо термінів або ресурсного забезпечення; *кореляційний аналіз*, тобто виявлення взаємного зв'язку, взаємозалежності, співвідношення елементів аналізу; їх

імовірнісної або статистичної залежності; *інтерполяція*, тобто знаходження проміжних значень параметрів по ряду логічних або статистичних даних; *застосування методу екстраполяції*, тобто розповсюдження висновків щодо певних аспектів на проблему (процес) в цілому та на майбутній її розвиток; *евристика*, тобто спеціальні неформальні методи рішення задач шляхом процесу продуктивного творчого мислення (евристичної діяльності); *елімінавання*, тобто виключення з розгляду ознак, факторів, показників, що не пов'язані з цим процесом, явищем; *виділення релевантної інформації* для прийняття рішень, тобто даних під конкретне завдання; *забезпечення репрезентативності*, тобто представництва цілого (системи, процесу, проблеми) за його частинами; *врахування факторів невизначеності та ризику*, тобто імовірності отримання певних результатів за умов наявності численних джерел та параметрів впливу на об'єкт аналізу; *умовивід*, тобто розумова дія, що пов'язує думки різного змісту в низку посилок та наслідків; *застосування логічних прийомів*, а саме *індукції* (формулювання висновків – від часткового до загального); *дедукції* (формулювання висновків – від загального до часткового); *формулювання висновків з понять*, на підставі тотожності, формальної логіки, за аналогією, від протилежного; *виведення норм* (більш конкретних з більш загальних) [86; 87; 89 та ін.].

Другим показником інструментально-процесуальної компетентності державних службовців є обізнаність з процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад державних службовців та функцій державного управління. Варто звернути увагу на те, що погляди науковців щодо процедури проведення аналізу не збігаються. Так, В. Тертичка виділяє п'ять етапів проведення аналізу – усвідомлення проблеми, пошук альтернатив, прийняття рішення, впровадження, результат або оцінка, аналіз політики) [223, с. 309]; Н. Виноградова три етапи: розуміння та усвідомлення проблеми (оцінка важливих для замовника обставин, окреслення їх як не спроможностей ринку чи державної влади та моделювання зв'язку між обставинами, що викликають стурбованість, та змінними, якими можна

маніпулювати через державну політику й визначення масштабу проблеми; складовою цього є збирання інформації); вибір та пояснення придатних цілей політики та наявних обмежень; вибір методів рішення [223, с. 307]; М. Браун виділяє також три етапи формулювання проблеми, визначення критеріїв оцінки та альтернативних варіантів, оцінка альтернативних варіантів та результатів [34, с. 82]. У О. Кілієвича їх вісім – визначення проблеми чи питання для аналізу, передумови, консультації, моделювання проблеми, встановлення критеріїв оцінки розв'язку, альтернативні шляхи розв'язання, рекомендації, впровадження [119, с. 378]. Розглядаючи специфіку взаємовпливу етапів аналізу, К. Портней вирізняє такі кроки аналітичного процесу: утворення проблеми, її формулювання, що, у свою чергу, передбачає взаємопов'язані між собою – впровадження, прийняття та оцінювання [277, с. 5-6].

Державним службовцям для усвідомлення (розуміння) проблеми слід враховувати такі положення: визначення симптомів самої проблеми, а не їх причин; визначення стратегії вирішення проблеми, а не саму проблему. Важливо точно і чітко сформулювати проблему та її масштаб на початковій стадії роботи, оскільки добре сформульована проблема вважається напіввирішеною. Не менш важливе місце посідає вчасність постановки й вирішення проблеми. При цьому аналіз вирішення проблеми містить у собі: обрання критерію оцінки, визначення альтернатив-стратегій; оцінка – передбачення впливу альтернативних політик та їх оцінка щодо обраного критерію; надання порад-рекомендацій. І останньою складовою – обговорення аналізу, що передбачає кваліфіковане пояснення суті поради замовникові. Отже, для всіх етапів необхідне вивчення й систематизація даних, теорій та фактів, використання фактів для обґрунтування майбутніх наслідків цієї та альтернативної стратегії.

Третім показником інструментально-процесуальної компетентності державних службовців є вміння складати державно-управлінські аналітичні документи. Типові різновиди документів, які є підсумком аналітичних

досліджень. Серед них: *Стратегічний план* інформує суспільство про певну обрану стратегію як відгук на потребу та перспективи розвитку країни, галузі, регіону, території, організації. *Концепція* інформує суспільство про основні цілі та напрями обраної політики як відгук на потребу чи спосіб скористатися новими можливостями. *Програма* пропонує узгоджений план дій у певній сфері або галузі суспільної діяльності. *Біла книга (документ ЄС)* інформує громадськість про політику, що запроваджується, з метою дізнатися про реакцію суспільства. *Зелена книга (документ ЄС)* привертає увагу суспільства до проблем або нових можливостей, щоб отримати поради і пропозиції громадян. *Корпоративний аналітичний документ (аналітична, інформаційно-аналітична записка)* забезпечує керівництво результатами аналізу потреб (можливостей), варіантами розв'язання проблем та рекомендаціями щодо певної політики. *Доповідна записка* привертає увагу керівництва до нагальної проблеми та пропонує шляхи її розв'язання. *Експертний висновок* надає ґрунтовний аналіз стану та наявності проблем у певній сфері чи галузі суспільної діяльності, проведений експертами.

Науковцями (С. Броннікова, І. Плотницька, Н. Черненко, В. Шевченко та ін.) визначені основні правила та положення, які застосовуються при підготовці аналітичних документів. Серед них: *достовірне та зрозуміле* викладення проблеми із переліком усіх фактів та необхідної базової інформації; *чітке формулювання* необхідності внесення змін до конкретного напрямку державної політики; *реалістичність та чіткість* висловлення варіантів розв'язання проблем, об'єктивність оцінювання фінансових та інших наслідків впровадження державної політики для суспільства; *точність оцінки* очікуваного впливу; *чіткість висловлення* комунікативних проблем; *достатність інформації* для впровадження пропозиції [180; 240 та ін.].

Склад та послідовність розділів аналітичної записки, який відображає сутність проведених аналітичних досліджень проблеми містить: визначення проблеми (формулювання, розкриття можливостей, опис потреби, наявність

політики, її відповідність, показ необхідності оновити наявну політику); масштабність та серйозність проблеми (історія виникнення, обсяг, важливість, причини, політичний контекст, головні зацікавлені сторони, їх побоювання, національний та міжнародний контекст, необхідність змін, обумовленість дослідження, очікувані позитиви); цілі та критерії політики (цілі, їх релевантність, принципи та критерії відбору альтернатив політики та відповідних рекомендацій); консультації (виділення та з'ясування позиції зацікавлених груп, реакція інших установ та організацій); альтернативні шляхи розв'язання проблеми (опис кількох альтернатив з зазначенням переваг та недоліків); рекомендації (формування зведеної таблиці, порівняння альтернатив за адміністративною та політичною здійсненністю, ефективністю, справедливістю, відповідністю пріоритетам, впливом на платників податків, складністю та часом впровадження, ставленням громадськості, законодавчими та іншими обмеженнями, формулювання рекомендацій для впровадження кращої альтернативи); впровадження (фінансові та адміністративні наслідки, потреби законодавчого забезпечення, перспективи подолання труднощів); можливі інші складові елементи (як додаток), наприклад: комунікаційний план, що включає комунікаційні аналіз і тактику); досвід інших країн, організацій; використані джерела.

Політико-управлінська компетентність

Політико-управлінська компетентність державних службовців розглядається більшістю науковців (О. Валецький, Ю. Кальниш, В. Ребкало, Ю. Сурмін, С. Телешун, В. Тертичка, І. Шкурат, Ю. Ясенчук та ін.) як стрижнева складова їх професіоналізму. У нормативно-правових документах, які регламентують професійну діяльність державних службовців, зазначено, що пріоритетними для державних службовців є функції реалізації державної політики та прийняття державно-управлінських рішень. Отже, як ефективність реалізації державної політики, так і якість прийняття державно-управлінських рішень залежатиме від здатності державних службовців здійснювати передусім аналіз політики.

Політико-управлінська компетентність державних службовців визначається нами за такими показниками: знання технологій прийняття державно-управлінських рішень; знання технологій аналізу політики; вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління;

Щодо показника „знання технологій прийняття державно-управлінських рішень”. Нагадаємо, що за напрямками державного управління державно-управлінські рішення класифікуються за трьома групами, а саме як державно-управлінські рішення з проблем державного будівництва, з формування державної політики та з реалізації державної політики. У свою чергу, за формами державного управління можна класифікувати державно-управлінські рішення за трьома такими групами: нормативно-правові (конституція; конституційні закони та угоди; закони; міжнародні угоди; укази глави держави; постанови парламенту і уряду; накази міністрів, керівників інших центральних органів державної влади; положення про центральні органи державної влади; державні та галузеві стандарти тощо); програмно-цільові (національні, державні, регіональні, галузеві та міжвідомчі концепції, програми, проекти); організаційно-розпорядчі (доручення та організаційно-координаційні рішення вищих і центральних органів державної влади).

Така класифікація державно-управлінських рішень відповідає основним формам державно-управлінської діяльності, а саме: правовій, за допомогою якої управлінські рішення і дії набувають характеру встановлення та застосування правових норм, і організаційній, яка охоплює різноманітні дії, спрямовані на реалізацію оперативних завдань та матеріально-технічних операцій. Організаційною формою, яка орієнтує ресурси на конкретний результат, є програмно-цільове управління. Існує також організаційно-правова форма, яка передбачає обов'язкове введення правових норм шляхом застосування певних організаційних норм, наприклад, відповідних процедур (процесуальна форма). Отже, технологія

прийняття державно-управлінських рішень ґрунтується на загальних принципах менеджменту і регламентується специфікою державного управління, зокрема ієрархією національний, регіональний, місцевий рівень і т. ін.

Другим показником політико-управлінської компетентності державних службовців є знання технологій аналізу політики. Важливим для державних службовців є розуміння змісту та сутності понять „аналіз політики”, „політичний аналіз”, „аналіз державної політики”, „методи аналізу державної політики”. Подекуди спостерігається синонімізація державними службовцями понять „аналіз політики” і „політичний аналіз”, що ускладнює процес усвідомленого сприйняття самої технології аналізу.

Наявні в літературі визначення політичного аналізу окреслюють його особливості, наприклад: за О. Валевським і В. Ребкала, – це пошук шляхів оптимальної реалізації інтересів суб’єктів політичної діяльності [222, с. 102], за Л. Пал – кваліфіковане застосування інтелекту до суспільних проблем [175, с. 41]. Д. Веймер і Е. Вайнінг трактують його як надання корисної поради, яка стосується державних рішень й надихається суспільними цінностями [41, с. 11]. В. Віліамсом як спосіб синтезу інформації разом з результатами досліджень з метою створення підґрунтя для політичних рішень (з’ясування можливих альтернатив) і визначення майбутніх потреб в інформації, що стосується політики [269, с. 49]. В. Даном політичний аналіз резюмує як діяльність з накопичення знань про процес розробки політики і для нього [269]. З. Балабаєва вважає, що він покликаний виявляти особливості, закономірності, механізми функціонування політичної системи; структуру і тенденції політичних процесів, формувати і вдосконалювати методик політичних досліджень [19, с. 31]. У К. Симонова – це сукупність різних методик, за допомогою яких можливе дослідження конкретних політичних подій і політичної ситуації, розробка передбачень з приводу її можливого розвитку і прийняття якісних політичних рішень [199, с. 23]. А. Коваленко вважає, що політичний аналіз є не просто сукупністю методик,

він ґрунтується на філософських принципах, законах і категоріях, використовує спеціальні наукові методи і не обмежується конкретними подіями і ситуаціями [123, с. 70].

На наш погляд, найбільш доцільним визначенням політичного аналізу слід вважати систему процедур організаційно-технічного характеру, що спирається на методи політичного дослідження і своїми цілями має отримання науково обґрунтованих даних про політичні події, явища, процесі, які мають прогностичний характер для їх використання у політичній практиці.

У науково-методичній літературі детально описані три види політичного аналізу: пошуковий (використовується на попередньому етапі глибоких і масштабних досліджень будь-якої політичної події, проводиться за спрощеною схемою і стисненим обсягом інструментарію (анкета, бланк-інтерв'ю)); описовий (більш складний вид аналізу, що завжди проводиться за повною програмою і на базі методично апробованого інструментарію), змістовий (полягає не тільки в описі структурних елементів того чи іншого явища, але й у виявленні причин, що лежать в його основі, та обумовлюють належні йому якості, з'ясовується, чи має знайдений зв'язок причинний характер) [222, с. 111]. Виділено форми політичного аналізу (початковими ознаками є просторово-часові характеристики предмета дослідження), зокрема: ситуаційний (орієнтація на проблему в контексті „тут і тепер”), стратегічний (розкриття проблеми в інтервалі „минуле – теперішній час – майбутнє”), ціннісний (індивідуальне авторське встановлення просторово-часових орієнтацій) [222, с. 112]; перспективний (здійснюється перед будь-якими урядовими діями, є засобом синтезування інформації для вибору альтернативи політики та створює основу для прийняття політичного рішення); ретроспективний (здійснюється після дій уряду стосовно розв'язання тієї чи іншої проблеми, найбільш важливий у випадках визначення інтелектуальних пріоритетів); інтегративний (всеохоплююча форма аналізу, яка поєднує в собі виробництво та опрацювання інформації і

до, і після політичних дій, вимагає постійного виробництва та опрацювання інформації в ході процесу розробки політики) [193, с. 29]. Визначені також головні етапи політичного аналізу: дослідження, прийняття рішень, реалізація і впровадження рішень [222, с. 126]; поточна ситуація, виражена мета, усвідомлення варіантів вибору, перешкоди, що заважають досягненню мети [34, с. 82-83]; формулювання проблеми, визначення критеріїв оцінки, вибір альтернативних варіантів, оцінка альтернативних варіантів, вироблення рекомендацій, презентація рекомендацій [34, с. 81-82; 193, с. 29;].

Однак, слід зазначити, що політичний аналіз повинен завжди йти у двох напрямках: по-перше, він повинен бути пов'язаний із збереженням і оптимальним використанням вже наявних форм діяльності людей; по-друге, спрямований на зміни цих форм діяльності. В обох випадках політичний аналіз, з одного боку, сприяє закріпленню і розвитку усього того позитивного, нового, що веде до зростання продуктивності людської діяльності, науково-технологічному і соціальному прогресу, формуванню організованості людей, підвищенню їхньої соціальної активності та добробуту. З іншого боку, він сприяє виявленню й подоланню недоліків, усуненню усього старого і віджитого, що заважає позитивним змінам. Також зазначимо, що поточна ситуація може змінюватися з часом або в результаті появи додаткової інформації; визначена мета – внаслідок поліпшення розуміння її суті; окремі варіанти вибору – в міру поглиблення розуміння поточної ситуації або теорії; перешкоди ж можна обійти або змінити.

До основних методологічних принципів політичного аналізу прийнято відносити шість таких: 1) люди є не тільки продуктом соціального середовища, але й саме соціальне середовище є продуктом взаємодії людей; 2) основним предметом дослідження в соціально-політичному аналізі виступає процес людської діяльності, яка є джерелом розвитку як окремих суспільних явищ, так і суспільства в цілому; 3) фіксує основне протиріччя соціально-політичного розвитку – між темпом зростання продуктивності людської діяльності (працею) і способами його суспільної організації;

4) вимагає аналізу соціальної структури і розстановки соціально-політичних сил; 5) пов'язаний з парадоксом людського буття, і 6) проголошує відсутність у соціальному просторі життя людей „неважливих” деталей і дрібниць, а також і незворотність соціального часу, в якому нічого не можна „відремонтувати”, „замінити” або прожити заново.

За висновками З. Балабаєвої, процес аналізу повинен проводитися вільно від впливу ідеології й упереджень, але він повинен мати ціннісні орієнтири. Ідеологію автор розглядає як ворог результативного політичного аналізу, якщо вона домінує, то аналіз складається з маніпулювання наявними в розпорядженні факторами, але зауважує, що не можна нехтувати тими поняттями, що представляються ідеологіями, які були підтвержені на практиці. Варто уникати упереджень, тобто категоричного неприйняття яких-небудь фактів, явищ, подій, моделей поведінки, тому що аналітик буде намагатися схилити приймаючого рішення до свого погляду не тому, що обґрунтований аналіз обов'язково веде до цього висновку, а тільки для того, щоб погодити з представленим задалегідь. У такому випадку упередження може спотворити аналіз, як і ідеологія. Оскільки аналіз державної політики закінчується рекомендаціями до дії, аналітик повинен робити вибір серед можливих сценаріїв рішень, якій залежатиме від системи цінностей, яких цей фахівець дотримується. Неприпустимими З. Балабаєва вважає такі помилки в роботі аналітика: одноканальний аналіз, віддалений, спізнілий, поверховий, надмірне реагування, непостійний, аполітичний аналіз [19, с. 10-11].

Отже, системна методологія політичного аналізу спрямована на комплексний підхід до розв'язання складних і суперечливих проблем сучасних соціально-політичних систем, стану політичних відносин у політичних структурах і процесах тощо. Одним з головних принципів державної служби України є принцип політичної нейтральності державних службовців. Вони не мають право свої політичні уподобання переносити у сферу професійної діяльності, тому пріоритетним є засвоєння саме методів аналізу державної політики.

Аналіз же політики це будь-який вид аналітичних досліджень, що генерують і подають інформацію таким чином, щоб покращити основу для винесення суджень керівниками, відповідальними за розробку політики (Е. Квейд) [254]. Аналіз політики: *не пов'язаний* з вузьким класом методів вивчення проблем; *розроблений спеціально* для обґрунтування рішень у сфері державного управління і покликаний доповнити або замінити більш формалізовані засоби „системного аналізу” і „дослідження операцій”; *передбачає дослідження* максимально широкого кола обставин для виявлення переваг та недоліків кожної з альтернатив; *спрямований* на суспільні проблеми та державну політику, в тому числі на її покращання і зміну в конкретних умовах; *має* пізнавальний характер (вивчення і осмислення); *здійснюється* колективно; *є ретельним підходом* до аналізу проблем; *враховує* напрацювання природничих та суспільних наук, професійну майстерність та здоровий глузд, ролі суб'єктивних і політичних факторів, які пов'язані з владою, впливом та інтересами; *спирається* на застосування раціональної моделі прийняття рішень, яка містить постановку проблеми, визначення мети, вибір альтернатив, визначення критеріїв їх оцінки, оцінку альтернатив, а також моделювання з метою передбачення можливих наслідків вибраної альтернативи. Аналіз політики поділяють на теоретичний та прикладний. Завдання першого – зрозуміти та пояснити політику, а другого – оцінити та змінити політику.

Аналіз державної політики це кваліфіковане застосування інтелекту до суспільних проблем, осмислення політики; сукупність принципів, методів і технологій аналізу різних напрямів державної політики з метою її пояснення та оптимізації; спроба структурування вироблення урядових рішень у тих сферах, де не створено достатньої основи для побудови кількісних оцінок і застосування обґрунтованих критеріїв вибору курсів дій, де домінують суб'єктивні думки, що враховують інтереси впливових політичних і громадських угруповань [17; 87 та ін.]. Аналіз державної політики реалізується за такими етапами: *визначення*, перевірка та деталізація

проблеми; *вибір критерію* оцінювання ефективності вирішення проблеми; *розробка та порівняння* альтернативних варіантів вирішення проблеми та вибір прийняттого варіанту; *визначення засобів* досягнення цілей та шляхів реалізації; *моніторинг* дієвості впровадження політики; *підсумкова оцінка* економічних, політичних, соціальних наслідків вирішення проблеми (вплив політики на сфери суспільства); *конкретні пропозиції* державним органам.

Під методами аналізу державної політики розуміється низка спеціальних способів забезпечення аналітичної діяльності, найбільш поширених стосовно державної політики, серед з яких: *методи експертизи* (мозкового штурму, комісії, Дельфі); *результати-витрати* (співставленні результатів діяльності з витратами); *сценарію* (спосіб підготовки й погодження уявлень про можливий розвиток проблемних ситуацій, типи сценаріїв - дослідницький і нормативний); *ПЕСТ* (PEST або STEP, певний набір методів та прийомів прогнозування розвитку проблеми шляхом розгляду тенденцій зміни навколишнього середовища за чотирма секторами, а саме політичним, економічним, соціальним та технологічним оточенням); *дерева цілей* (є базовим при структуруванні проблем), *рішень* (для вибору найкращого напрямку дій зі всіх варіантів з застосуванням схематичного представлення у вигляді спеціального "дерева рішень"); *морфологічні* (методи морфологічної шухляди, систематичного покриття поля, заперечення і конструювання, що є способами систематичного перегляду та знаходження всіх можливих рішень складної проблеми на полі її виникнення); *аналізу впливових сил* (заснований на ідеї аналізу протидії сил); *функціонального обстеження*; *SWOT-аналізу*, де S - сили, W - слабкості, O - можливості, T - загрози (вид аналізу та певна схема його застосування, ідея якого полягає у прийнятті зусиль для перетворень слабкостей у силу, а загроз - у можливості, а також розвитку сильних боків у межах можливостей); *консультацій* (регулярний діалог з зацікавленими сторонами).

Таким чином, державні службовці повинні знати відмінності щодо принципів і методології проведення аналізу політики і політичного аналізу,

бути обізнані з методами та специфікою аналізу державної політики відповідно до певних галузей.

Третім показником політико-управлінської компетентності державних службовців є вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління. Зазначимо необхідність застосування галузевого принципу професійної діяльності державних службовців. Наприклад, не можна вимагати від начальника управління освіти вирішувати проблему нерентабельності вирощування овочів у Миколаївській області, однак можна залучати до міжгалузевих програм визначення потенціалу трудових ресурсів регіону. Вміння адекватно оцінювати проблемні ситуації в галузі державного управління, здатність системно мислити, моделювати стратегії вирішення проблем і т. ін. є професійно важливими якостями державних службовців.

Комунікативна компетентність

Показниками комунікативної компетентності державних службовців були визначені обізнаність у сфері роботи з інформацією; вміння застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань; володіння технологіями комунікативного аналізу.

Щодо першого показника „обізнаність у сфері роботи з інформацією”. Науково доведено, що стрижнем комунікативного процесу виступає інформація (від лат. *Informatio* – роз’яснення) – 1) Повідомлення про щось. 2) Відомості про докілья, процеси, які в ньому відбуваються, про події, ситуації, чийсь діяльність, що їх сприймає людина безпосередньо або за допомогою спеціальних пристроїв, зокрема через керуючі машини та інші системи [204, с. 237]; відомості, що містяться в конкретному висловленні і становлять об’єкт передавання, збереження, обробки і відтворення [58, с. 98]; основа процесу управління [221, с. 96]; відомості в будь-якій формі та вигляді, на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, ілюстрації (карти, діаграми, малюнки, схеми тощо), фотографії, голограми, кіно-відеофільми, звукові записи, бази даних комп’ютерних систем або повне чи

часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб, або будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості [42, с. 402].

Слід відзначити, що кібернетика і теорія інформації суттєво розширили уяву про інформаційний обмін. Він уже не обмежує зв'язок між людьми та обмін повідомлень, який здійснюється між ними. Під комунікацією розуміють будь-який обмін інформацією між динамічними системами чи підсистемами цих систем, які здібні приймати інформацію, зберігати її, перетворювати і т. ін. Система, що відправляє інформацію (чи це люди, чи машини, чи організми і т. ін.), іменується відправником, а той, хто отримує, – отримувачем). Що стосується іншого смислу терміна “комунікація”, то про правомірність його свідчить визначення екзистенціалістської філософії К. Ясперса, де комунікація визначається як життя з іншими, що здійснюється реально багатьма засобами [238]. Оскільки аналітична діяльність є соціальним різновидом управління, вона охоплює безпосередньо керівництво людьми та управління соціальною інформацією. Соціальну інформацію Л. Орбан-Лембрик трактує, як інформацію, що стосується відносин людей, їхніх взаємодій, потреб, інтересів [171, с. 391].

Враховуючи специфіку професійної діяльності державних службовців, більшість науковців (Р. Пушкар, Н. Тарнавська та ін.) класифікують інформацію за такими ознаками: за формою передавання (цифрова, буквена, кодована, візуальна); за джерелом отримання (зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна); за рівнем обробки (первинна, вторинна (похідна)); за змістом (статистична, бухгалтерська, кадрова тощо); за роллю у процесі управління (планова, звітна, контрольна); за часом використання (постійна, змінна, прогнозна, нормативна, оперативна (поточна)) [221, с. 96].

Збір інформації є невід’ємною частиною роботи державного службовця. Процес аналітичної роботи вже від початку виглядає таким чином: визначення й усвідомлення завдання; формування мети моніторингу; визначення режиму й виду моніторингу інформації; визначення джерел інформації та збір фактів; обробка інформації; побудова гіпотези; підведення

підсумків [22, с. 45]. Традиційно науковці (О. Кілієвич, В. Тертичка та ін.) розглядають збирання інформації як вид діяльності, який є невід'ємним складником усіх етапів та елементів; виокремлюючи наступні цілі збирання інформації: оцінка природи та масштабу проблеми, визначення специфічних рис і особливостей конкретної проблемної ситуації, вивчення накопиченого досвіду проведення аналізу політики в подібних умовах та ситуаціях [119; 223 та ін.].

Слід зауважити, що цікавою особливістю інформації є її інтерпретація, яка залежить від змісту і цілей конкретної діяльності, згідно з чим кожна наука знаходить для інформації своє визначення, яке відкриває той чи той бік цього багатозначного феномена. Так, у загальному розумінні найчастіше інформація сприймається, на думку Р. Скребець, як будь-які відомості або дані, що передаються різними каналами зв'язку [203, с. 47].

Другим показником комунікативної компетентності державних службовців є *інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань*.

Під інформаційно-аналітичними технологіями розуміється сукупність методів збирання та опрацювання інформації про процеси, що досліджуються, специфічні прийоми діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різноманітних варіантів політичних і державно-управлінських рішень [127]. Враховуючи специфіку управлінської діяльності державних службовців інформаційно-аналітичні технології розглядаються нами крізь сфери: підтримання, прийняття та реалізації управлінського рішення, – для чого необхідна певна інформація (соціологічна, політологічна, економічна), яка технологічно оброблюється.

Існує декілька варіантів класифікації інформаційно-аналітичних технологій, учені (Г. Брум, Ю. Кальниш, С. Катлип, А. Сентер, В. Ребкало та ін.) виділяють типологію за чотирма ознаками: за методом збирання інформації, за способом опрацювання інформації, за ступенем пристосування

до вирішення різноманітних завдань, за ступенем складності технології [118; 191; 222 та ін.]. Опишемо їх.

За методом збирання інформації виділяють такі типи технології: респондента (масові опитування, анкетування респондентів), експертна (спеціалізовані опитування, інтерв'ювання експертів), тестова (опитування свідків чи тестування учасників подій), фактографічна (спостереження аналітика), лінгвографічна (контент- та інвент-аналіз матеріалів ЗМІ чи офіційних документів), історіографічна (аналіз історичних та наукових джерел).

За способом опрацювання інформації – ручна (традиційне опрацювання інформації), механізована (механізоване опрацювання інформації), автоматизована (автоматизоване опрацювання інформації), автоматична (автоматичне опрацювання, тобто без участі людини).

За ступенем пристосування до вирішення різноманітних завдань виділяють такі типи технології: універсальна (застосовується при вирішенні різних завдань), гнучка (широкого профілю), спеціалізована (реалізує конкретне завдання).

За ступенем складності технології – єдина (реалізує один технологічний цикл), комплексна (пов'язує між собою незалежні технологічні цикли).

Отже, за наявності в державного службовця достатніх ресурсів краще застосувати всі доступні методи збирання інформації, максимально автоматизувати процес її опрацювання, розробити спеціалізовану методику, пристосовану до вивчення конкретної проблеми, застосувати комплексу технологію. Але, враховуючи проблеми сьогодення, коли ресурси державного службовця досить обмежені, йому треба брати до уваги характерні особливості інформаційно-аналітичних технологій, оскільки важливим елементом у здійсненні аналізу є процес збирання та обробки інформації. На жаль, у межах нашого дослідження неможливо подати всі погляди науковців та фахівців щодо особливостей інформаційно-аналітичних

технологій. Ми спробували подати основні типи технологій з перевагами та недоліками, які при правильному використанні, сприятимуть формуванню та вдосконаленню умінь і навичок аналітичної діяльності.

Порівнюючи типи інформаційно-аналітичних технологій, слід зазначити, що перевагами респондентної (масштабна) та експертної (нетривала) технологій є об'єктивність та достовірність, хоча недоліком першої є тривалість, вимагає спеціального інструментарію – анкети-опитування, складна і коштовна в обробці; друга – досить коштовна, складна в обробці вимагає – анкети інтерв'ю і наявності достатньої кількості студентів. Перевагами наступних технологій (тестова і фактографічна) є швидкість, дешевість і відсутність спеціального інструментарію, однак вони суб'єктивні, тестова ще менш достовірна. Лінгвографічна та історіографічна технології – дешеві, об'єктивні, достовірні, але тривалі. Ще однією перевагою історіографічної технології є те, що вона не вимагає спеціальних навичок на відміну від лінгвографічної, однак потребує обробки великого обсягу інформації.

Перевагами наступних технологій (ручна, механізована, універсальна, гнучка) є дешевість, однак недоліками ручної інформаційно-аналітичної технології є припущення багатьох помилок, тривалість, рутинність; механізованої – вимагає додаткового обладнання, припускає технічні помилки, тривала, рутинна; універсальної – знижує достовірність; гнучкої – потребує адаптації. Порівнюючи автоматизовану (мінімізує технічні помилки) і автоматичну (виключає технічні помилки) технології слід зауважити, що вони є швидкими, однак є дуже кошовними і вимагають додаткового обладнання і спеціального програмного забезпечення. Якщо спеціалізована технологія кошовна, потребує спеціальної розробки, але підвищує достовірність, пришвидшує обробку інформації, то єдина, навпаки – дешева, мінімізує потреби у людських ресурсах, але тривала і знижує достовірність. І останньою інформаційно-аналітичною технологією – комплексна (кошовна, але підвищує достовірність). Таким чином, одним із

важливіших критеріїв доцільності застосування тієї чи іншої інформаційної технології визначено достовірність як форма існування істини, яка може бути доведена емпірично і не викликає сумнівів.

Третій показник комунікативної компетентності державних службовців є *володіння технологіями комунікативного аналізу*.

Відомо, що у процесі діяльності (в тому числі і аналітичній) реалізується інформаційно-комунікативна функція. Генеральний план реалізації інформаційно-комунікативної функції у процесі аналітичної діяльності державних службовців визначається фахівцями як комунікативна стратегія, що складається з комунікативних аналізу та тактики.

Комунікативний аналіз передбачає: *оцінку* ситуації у суспільстві (опис громадської реакції на пропозицію, оцінка ставлення та побоювання в суспільстві із зазначенням національних та регіональних тенденцій, огляд недавніх подій та змін, що можуть вплинути на долю цієї пропозиції); *виділення* основних проблемних питань (шляхи розв'язання); *визначення* цільових аудиторій (груп інтересів та впливу з зазначенням можливої їх позиції, а також найбільш вдалих засобів комунікації з ними); *визначення* позицій (відношення до пропозиції у влади, з боку громадськості); *формулювання* комунікаційних цілей (очікування досягнень від повідомлень, послань, інших засобів роботи з населенням, владою); *формулювання* послань та повідомлень (провідні ідеї для доведення до відома влади та громадськості з приводу прийнятого рішення). Комунікативна тактика – *низку стратегічних* міркувань з реалізації пропозицій (вибір підходу з урахуванням громадського настрою, визначення можливостей для успіху через підтримку групами інтересів, окреслення шляхів подолання перешкод, зокрема негативного ставлення ЗМІ, байдужості громадськості, визначення потреб для подальшої роботи); *проведення* інформаційних брифінгів; *опис* довгострокової медіа-стратегії; *запровадження* моніторингу громадського настрою; *визначення* фінансових потреб та потреб у людських ресурсах; *визначення* критеріїв оцінювання медіа-стратегії; *підготовка* до міжвідомчої

координації; *вибір стратегії* оприлюднення рішень (найкращий час, форми оголошення, медіа-стратегії, ролі керівника в оприлюдненні рішення); *визначення* ставлення громадськості до керівників відповідних державних органів, що проголошують нову політику.

Підсумовуючи зазначимо, що процес аналізу має замкнений цикл, оскільки прикінцевий етап оцінювання є етапом усвідомлення нової проблеми. Добре налагоджена інформаційна робота стає ефективним інструментом керівництва, засобом контролю і виховання кадрів. Дієвість інформації визначається її оперативністю, своєчасністю, регулярністю надходження, достатністю і об'єктивністю.

Проведений аналіз структури готовності державних службовців до аналітичної діяльності дає можливість розробити експериментальну методику підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в умовах післядипломної освіти. В рамках навчальних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців вимагає дослідження проблем в таких напрямках: систематизація знань щодо загальних основ аналітичної діяльності, інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу, технологій аналізу політики та прийняття державно-управлінських рішень; сприяння розвитку обізнаності у сфері роботи з інформацією, з методами та процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад державних службовців та функцій державного управління;

- формування умінь моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб, складати державно-управлінські аналітичні документи, проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління, використовувати методи обробки (систематизації, угруповання і т. ін.) інформації, застосовувати технології інформаційного обміну в аналітичній діяльності тощо.

Отже, визначена структура готовності державних службовців до аналітичної діяльності дозволить схарактеризувати реальну ситуацію щодо рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності.

Для вирішення завдання, що стосується визначення рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності – до кожного з виокремлених складових готовності державних службовців до аналітичної діяльності (методологічна, інструментально-процесуальна, політико-управлінська та комунікативна компетентності) були розроблені експериментальні тестові завдання та кейси (див. додат. Б).

Враховуючи ієрархію пізнавальних цілей навчання у таксономії Б. Блума, оцінювання спеціально розроблених експериментальних тестових завдань у межах кожної компетентності відбувалося за такою логікою:

➤ перший рівень складності (1 бал) – це тестові завдання формату “А”, які передбачають два варіанта вибору відповідей: “Так” чи “Ні” або вибір, із запропонованих варіантів, однієї з найкращих відповідей. Такі тестові завдання дозволили вимірювати рівень засвоєння знань базової специфіки (знання термінології, знання специфічних фактів); знання способів та методів оперування базовою специфікою (знання правил, знання логічних послідовностей, знання класифікацій та категорій, знання критеріїв, знання методології); знання теоретичних основ щодо базової специфіки (знання принципів, узагальнень, знання теорій та структур);

➤ другий рівень складності (2 бали) – тестові завдання формату “В”, які передбачали множний вибір варіантів відповідей і мають більш складну структуру. Такі тестові завдання дозволили вимірювати рівень розуміння, тобто суті вивченого матеріалу, характеризується за такими параметрами, як: трансляція; інтерпретація; екстропозиція.

➤ третій рівень складності (3 бали) – тестові завдання формату “С”, представлені категоріями логічних пар. Такі тестові завдання дозволили вимірювати рівень застосування (характеризується як вміння використовувати вивчений матеріал у нових ситуаціях) із використанням різних

методів аналізу, зокрема: аналіз елементів, аналіз взаємозв'язків, аналіз організаційних принципів і т. ін.;

➤ четвертий рівень складності (4 бали) – тестові завдання формату “D”, представлені як ситуаційні кластери. Такі тестові завдання дозволили вимірювати рівень застосування не лише завдяки використанню різних методів аналізу, але і синтезу, тобто вміння створювати ціле з частин (характеризується за такими параметрами як: створення власного повідомлення, створення плану, алгоритму дій, створення системи абстрактних відношень і т. ін.).

Розподіл та оцінювання тестових завдань у межах кожної компетентності подані у аркуші-кодуванні (див. додаток В).

До початку тестування проводився інструктаж державних службовців за стандартною схемою, що використовується у подібних випадках. Тестування відбувалось українською мовою, кожний державний службовець отримував блоки завдань та аркуш-кодування. Після виконання тестування всієї запланованої вибіркової сукупності був проведений контроль якості отриманої інформації. Бланки, при заповненні яких були допущені порушення інструкції щодо виконання завдань, були виключені із масиву первинних документів. У результаті, для обробки на ПОМ було відібрано 869 анкет. Так, на констатувальному етапі експериментального дослідження для опису готовності державних службовців до аналітичної діяльності застосовувалася п'ятирівнева шкала оцінювання: низький, задовільний, середній, достатній та високий рівні. Представимо логіку та процедуру розрахунків з визначення рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності.

По-перше, вираховувалися коефіцієнти сформованості кожного показника методологічної, інструментально-процесуальна, політико-управлінської та комунікативної компетентностей за формулою: $F=N/M$, де F – коефіцієнт сформованості певного показника, N – кількість набраних балів,

М – загальна кількість балів. Показники коефіцієнта 0,9-1 – є високий, 0,7-0,8-достатній, 0,5-0,6 – середній, 0,4-0,3 – задовільний, 0,2 і нижче – низький;

По-друге, обчислювалися рівні методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентностей шляхом визначення середнього арифметичного за результатами складання коефіцієнтів відповідних показників. Наприклад,

$$B_c = \frac{B_1 + B_2 + B_3}{3};$$

де B_c – середній показник високого рівня

методологічної компетентності; B_1 – високий результат за першим показником методологічної компетентності, B_2 – високий результат за другим показником методологічної компетентності, B_3 – високий результат за третім показником методологічної компетентності. Аналогічно визначалося середнє арифметичне для достатнього, середнього, задовільного та низького рівнів методологічної компетентності.

По-третє, результати загальних рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності вираховувалися шляхом визначення середнього арифметичного за чотирма критеріями:

$$B_c = \frac{B_1 + B_2 + B_3 + B_4}{4};$$

де B_c – середній показник високого рівня

готовності; B_1 – високий рівень методологічної компетентності, B_2 – високий рівень інструментально-процесуальної компетентності, B_3 – високий рівень політико-управлінської компетентності, B_4 – високий рівень комунікативної компетентності. Аналогічно визначалося середнє арифметичне для достатнього, середнього, задовільного і низького рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності.

За результатами констатувального експерименту представимо рівневу характеристику готовності (низький, задовільний, середній, достатній та високий рівні) державних службовців до аналітичної діяльності. Отже, виявлено вихідні рівні готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти, а саме:

Високий рівень: державний службовець знає і розуміє загальні основи аналітичної діяльності, обізнані з методами аналізу, вміє моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб, розуміє соціально-рольові функції аналітичних документів у галузі державного управління, доречно застосовує інструментарій та процедури аналізу, володіє навичками складати аналітичні документи, вміє застосовувати процедури проведення аналізу в професійній діяльності, обізнаний у сфері роботи з інформацією, володіє технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності, не припускає жодної помилки, передбачає і прогнозує зміни, які відбуватимуться у суспільстві.

Достатній рівень: державний службовець знає і розуміє загальні основи аналітичної діяльності, обізнаний з методами аналізу, вміє моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб, розуміє соціально-рольові функції аналітичних документів у галузі державного управління, доречно застосовує інструментарій та процедури аналізу, але припускає неточності; володіє навичками складати аналітичні документи, вміє застосовувати процедури проведення аналізу в професійній діяльності, але не завжди доречно, обізнаний у сфері роботи з інформацією, володіє технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності, припускає одну-дві помилки, передбачає і прогнозує зміни, які відбуватимуться у суспільстві.

Середній рівень: державний службовець знає і розуміє загальні основи аналітичної діяльності, обізнані з методами аналізу, вміє моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб, але не вміє завжди доречно використовувати, розуміє соціально-рольові функції аналітичних документів у галузі державного управління, здебільшого застосовує процедури аналітичної діяльності, але припускає три-чотири помилки (недоцільно використовує знання на практиці, не завжди спроможний виправити всі недоліки); володіє навичками складати аналітичні документи, вміє застосовувати процедури проведення аналізу в професійній діяльності,

тільки подекуди правильно їх застосовує, обізнаний у сфері роботи з інформацією, володіє технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності, припускає одну-дві помилки, здебільшого передбачає і прогнозує зміни, які відбуватимуться у суспільстві, але припускає неточності.

Задовільний рівень: державний службовець припускає помилки в більшості запропонованих завдань, знає і розуміє загальні основи аналітичної діяльності, обізнаний з методами аналізу, але не доречно їх використовує, моделює власну аналітичну діяльність, але не відповідає професійним потребам, розуміє соціально-рольові функції аналітичних документів, здебільшого застосовує інструментарій та процедури аналізу, але припускає п'ять-шість помилок (недоцільно використовує знання на практиці, не може виправити всі недоліки); володіє навичками складати аналітичні документи, вміє застосовувати процедури проведення аналізу в професійній діяльності, тільки подекуди правильно їх застосовує, обізнаний у сфері роботи з інформацією, володіє технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності, допускає три-чотири помилки, здебільшого не передбачає і не прогнозує зміни, які відбуватимуться у суспільстві.

Низький рівень: державний службовець припускає помилки у більшості запропонованих завдань, знає і розуміє загальні основи аналітичної діяльності, обізнаний з методами аналізу, але не доречно їх використовує, не вміє моделювати власну аналітичну діяльність, розуміє соціально-рольові функції аналітичних документів, здебільшого застосовує інструментарій та процедури аналізу, але припускає більше шести помилок (недоцільно використовує знання на практиці, не може виправити всі недоліки); володіє уміннями складати аналітичні документи, але не завжди доречно застосовує, намагається застосовувати процедури проведення аналізу в професійній діяльності, але в більшості з помилками, обізнаний у сфері роботи з інформацією, володіє технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності, припускає п'ять і більше помилок, не вміє передбачати і прогнозувати зміни, які відбуватимуться у суспільстві.

Проаналізуємо всі проміжні рівні оцінювання, а саме: рівні сформованості методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентностей.

Методологічна компетентність

Нагадаємо, що вимірювання рівнів методологічної компетентності передбачало суму таких коефіцієнтів: 1) знання загальних основ аналітичної діяльності; 2) обізнаність з методами аналізу; 3) уміння моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб. Результати оцінювання вищезазначених показників методологічної компетентності державних службовців подано на рис. 2.5.

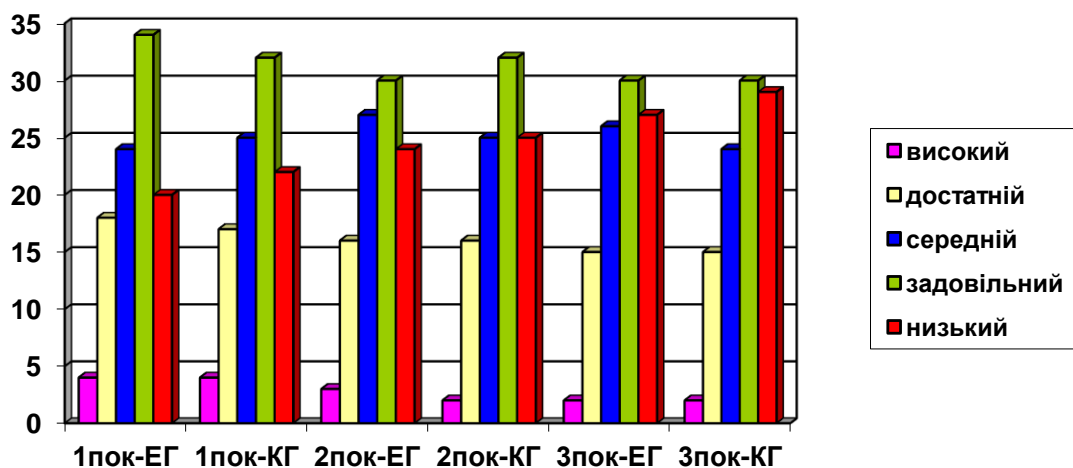


Рис. 2.5. Коефіцієнти показників сформованості в державних службовцях методологічної компетентності

Як засвідчує рис. 2.5, високий коефіцієнт знань загальних основ аналітичної діяльності було встановлено лише у 4% державних службовців як ЕГ, так і КГ. У 18% державних службовців ЕГ і 17% КГ показник вищезазначеного коефіцієнта достатній; у 24% ЕГ і 25% КГ – середній; у 34% ЕГ і 32% КГ – задовільний; у 20% ЕГ і 22% КГ – низький. Зазначимо, що більшість державних службовців розуміють сутність і значущість аналітичної діяльності, обізнані з видами аналітичних документів, що переважають у практиці державного управління. Здатні, адекватно змісту, визначати та інтерпретувати сутність понять „діяльність”, „аналітичний”,

„аналітична діяльність” лише 22% державних службовців ЕГ і 23% КГ, майже така ж сама кількість державних службовців (22% ЕГ і 20% КГ) знають внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на якість аналітичної діяльності в галузі державного управління. Більшість з опитаних допустили помилки у відповідях на такі запитання: Назвіть умови, які необхідно врахувати при аналізі проблемної ситуації? Наприклад, О. Голубов, В. Куліцкий, Р. Мельников вважають, що аналітична діяльність це лише аналіз політики; О. Кульчицький зазначив, що – найважливіший засіб підготовки це діагноз ситуації і т. ін.

Щодо другого показника, то з рис. 2.5 видно, що високий показник коефіцієнта обізнаності державних службовців з методами аналізу виявлено у 3% державних службовців ЕГ і 2% КГ; достатній – у 16% ЕГ і КГ; середній – у 27% ЕГ і 25% КГ; задовільний – у 30% ЕГ і 32% КГ; низький – у 24% ЕГ і 25% КГ. Аналіз виконання тестових завдань засвідчив, що більшість державних (66% ЕГ і 67% КГ) знають методи аналізу. Обізнані з принципами, правилами, прийомами і алгоритмами найбільш поширених методів 44% ЕГ і 43% КГ. Водночас вони припускають низку огріхів і помилок. А саме, із двадцяти п’яти основних методів, що застосовуються в аналітичній діяльності респонденти якщо і називають, то обов’язково підкреслюють відсутність досвіду та практичних умінь. Наприклад, респондентами були зазначені такі методи: агрегування, гіпотетичний, закономірності, класифікацій, ранжування, проб, середнього і відхилень від нього, моделювання, парадоксу, екстраполяції, ідеалізації, формалізації, фокусування, емпатії, відбору і метод „від противного”. Звичайно, що відсутність досвіду свідчить про не визначені респондентами принципи, правила, прийоми і алгоритми застосування у професійній діяльності вищезазначені методи.

Результати оцінки вмінь державних службовців моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб також подані на рис. 2.5. Однакові коефіцієнти третього показника за високим (2%),

достатнім (15%) і задовільним (30%) рівнями виявлено в державних службовців як в експериментальній, так і в контрольній групах. Тоді як, середній виявлено у 26% ЕГ і 24% КГ, а низький у 27% ЕГ і 29% КГ.

У межах означеного показника респонденти отримували кейс, у якому вони виконували роль начальника обласного аналітичного управління, який повинен на засідання Уряду представити інформацію „Чи допоможе європейський досвід вирішити проблеми області?”. Кожному з державних службовців необхідно було змоделювати власну аналітичну діяльність, у рамках якої визначити проблеми, цілі, інструментарій, що буде застосовано для аналізу, методи аналізу і т. ін. Типовою помилкою більшості державних службовців при моделюванні власної аналітичної діяльності було обрання стратегії предметного, а не системного розгляду проблеми. Дехто з респондентів (В. Круліковська, Л. Гуменюк, С. Ветлова та ін.) взагалі не змогли визначити проблему регіону. Визначений С. Смишляєвим, Т. Абрамовим та іншими інструментарій аналітичної діяльності неадекватний до обраних методам аналізу області. Слід також констатувати, що переважна більшість респондентів не змогли змоделювати впровадження та передбачити висновки.

Таким чином, за результатами аналізу представимо рівні сформованості методологічної компетентності державних службовців (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Рівні сформованості в державних службовців
методологічної компетентності (%)**

Група	Рівні				
	високий (0,9-1)	достатній (0,7-0,8)	середній (0,5-0,6)	задовільний (0,4-0,3)	низький (0,2 і нижче)
ЕГ	3	16	26	31	24
КГ	3	16	25	31	25

Отже, високий рівень сформованості методологічної компетентності мали по 3% державних службовців ЕГ і КГ, достатній – у 16 % ЕГ і 16% КГ, середній – у 26% ЕГ і 25% КГ, задовільний – у 31% як в ЕГ, так і в КГ, низький – у 24% ЕГ і 25% КГ.

Інструментально-процесуальна компетентність

Вимірювання рівня сформованості в державних службовців інструментально-процесуальної компетентності передбачав суму таких коефіцієнтів: 1) знання інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу; 2) обізнаність з процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад державних службовців та функцій державного управління; 3) вміння складати державно-управлінські аналітичні документи. Результати оцінювання вищезазначених показників інструментально-процесуальної компетентності державних службовців подано на рис. 2.6.

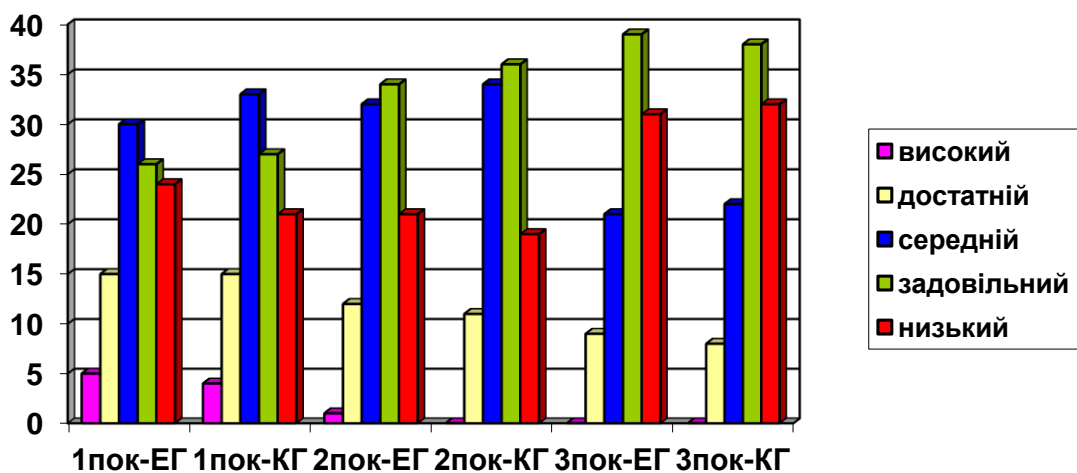


Рис. 2.6. Коефіцієнти показників сформованості в державних службовців інструментально-процесуальної компетентності

Як засвідчує рис. 2.6 високий рівень знань інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу виявлено в 5% державних службовців ЕГ і 4% КГ. Також визначено, що в 15% державних службовців як ЕГ, так і КГ достатній рівень знань з інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу; у 30% ЕГ і 33% КГ – середній; у

26% ЕГ і 27% КГ – задовільний; у 24% ЕГ і 21% КГ – низький. Якісна сукупна обробка даних дозволяє констатувати, що в завданнях, де необхідно було визначити логічну та процесуальну послідовність дій того, хто проводить аналіз, встановити адекватність вибору інструментарію відповідно до методів аналізу і т. ін., були допущені низка помилок. Наприклад, за правилами системного аналізу етап конструювання системної моделі є останнім, більшість же державних службовців (О. Кушнарєва, В. Тихонов, С. Полюлях та ін.) вказали на те, що це другий етап. У тестовому завданні, де треба було визначити вид аналізу процедурами якого є: а) осмислення об'єкта або процесу з точки зору його функцій; б) визначення результативності системи; в) виявлення тих функцій, виконання яких не задовольняє вимогам системи; г) виявлення структурних проблем системи, причин її неефективності; д) вивчення можливостей системи, її потенціалу, невикористаних резервів; е) вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності системи – майже всі державні службовці допустили помилку. Вони не змогли упізнати модель прагматичного аналізу. Помилковими також були ствердження С. Ковалева, О. Дудника, Н. Чернова, М. Войтович про те, що рекомендаційний аналіз передбачає причинно-наслідковий підхід до суспільних явищ. Отже, в більшості державних службовців наявні були поверхові знання про етапи та процедури проведення аналізу.

У межах другого показника високий рівень обізнаності з процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад та функцій державного управління виявлено лише в 1% державних службовців ЕГ і зовсім невиявлена в КГ. Достатній показник засвідчено у 12% державних службовців ЕГ і 11% КГ; середній – у 32% державних службовців ЕГ і 34% КГ; задовільний – у 34% державних службовців ЕГ і 36% КГ, низький – у 21% ЕГ і 19% КГ. Якісна оцінка проводилася за результатами роботи державних службовців над завданням „Державне управління в країнах-членах ЄС”. На основі аналізу сучасних форм правління, державного устрою та типів федерацій державним службовцям необхідно було обрати одну із

запропонованого переліку держав (Італія, Польща, Англія, Франція Німеччина, Данія) і дати їй повну характеристику. Аналізуючи обізнаність державних службовців з процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад і функцій державного управління, зазначимо, що переважна більшість респондентів у процесі аналізу ситуацій порушували логіку, метрологічні принципи застосування обраних методів. Наприклад, для виконання практичного завдання державними службовцями були обрані різні види аналізу, зокрема М. Решетовим, Л. Кусньювою, І. Кустовим – управлінський аналіз; С. Пивоваровою, М. Величко – причинно-наслідковий; С. Колісниченко, О. Сильверстовим – проблемний і т. ін., однак виконати правильно завдання їм не вдалося. По-перше, тому, що названі види аналізу не дозволяють повністю розкрити суть проблеми, по-друге, спостерігається неадекватність обраного інструментарію для здійснення аналізу. Найбільш вдало завдання було виконано тими державними службовцями, хто застосував універсальний аналіз (О. Єршов, Л. Савков, О. Пускаль та ін.).

За результатами обстеження було також виявлено і вміння складати державно-управлінські аналітичні документи. Як свідчать дані рис. 2.3, більшість державних службовців (39% ЕГ і 38% КГ) мали задовільний рівень умінь складати державно-управлінські аналітичні документи. Високий рівень не було виявлено в жодного державного службовця ні в експериментальній, ні в контрольній групах; достатній – у 9% державних службовців ЕГ і 8% КГ; середній – у 21% ЕГ і 22% КГ; низький – у 31% ЕГ і 32% КГ. У процесі якісної обробки даних виявилось, що більшість державних службовців (52%) як ЕГ, так і КГ добре обізнані з видами і типами аналітичних документів, що застосовуються в галузі державного управління. Незважаючи на це, лише 38% державних службовців ЕГ і 36% КГ змогли визначити функції аналітичних документів. Труднощі виникали, навіть, коли пропонувалося визначити функції аналітичних документів, які найбільш часто використовуються у галузі державного управління, зокрема: аналітичний звіт, аналітична записка, рекомендації і т. ін. Ще менше

державних службовців (10% ЕГ і 12% КГ) обізнаність з етапами та процедурами складання аналітичних документів. Наведемо приклади типових помилок, допущених державними службовцями при складанні аналітичної записки. При визначенні проблеми, її симптомів здебільшого не проводився аналіз законодавчої й інституційної бази в тих сферах, де виявляються ці симптоми, не показується масштаб проблеми, не описуються інструменти і механізми проведеної політики в цій сфері, була відсутня результативність і ефективність державної політики. Щодо аналізу досвіду вирішення аналогічної ситуації, то в більшості випадках було зазначено лише на районному рівні, як правило, закордонний досвід взагалі відсутній. Не завжди доречно було зазначено переваги і недоліки кожної альтернативи. Відсутнє в більшості робіт обґрунтування власного вибору за допомогою конкретних критеріїв, якщо й було, то лише узагальнено декілька речень. Також типовою помилкою є відсутність оцінки державними службовцями проведеної ними роботи. Отже, зазначені вище типові помилки державних службовців враховувалися при розробці практичних, семінарських занять, які відбиті в запропонованому спецкурсі.

Результати рівнів сформованості інструментально-процесуальної компетентності в державних службовців подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рівні сформованості в державних службовців інструментально-процесуальної компетентності (%)

Група	Рівні				
	високий (0,9-1)	достатній (0,7-0,8)	середній (0,5-0,6)	задовільний (0,4-0,3)	низький (0,2 і нижче)
ЕГ	2	12	28	33	25
КГ	1	11	30	34	24

Як засвідчує табл. 2.3, високий рівень інструментально-процесуальної компетентності було виявлено у 2% державних службовців ЕГ і 1% КГ;

середній рівень – у 28% державних службовців ЕГ і 30% КГ; задовільний рівень – у 33% державних службовців ЕГ і 34% КГ; низький – у 25% державних службовців ЕГ і 24% КГ. 12% державних службовців ЕГ і 11% КГ мали достатній рівень інструментально-процесуальної компетентності.

Політико-управлінська компетентність

Вимірювання рівня політико-управлінської компетентності передбачав суму таких коефіцієнтів: 1) знання технологій прийняття державно-управлінських рішень; 2) знання технологій аналізу політики; 3) вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління. Результати оцінювання вищезазначених показників політико-управлінської компетентності державних службовців подано на рис. 2.7.

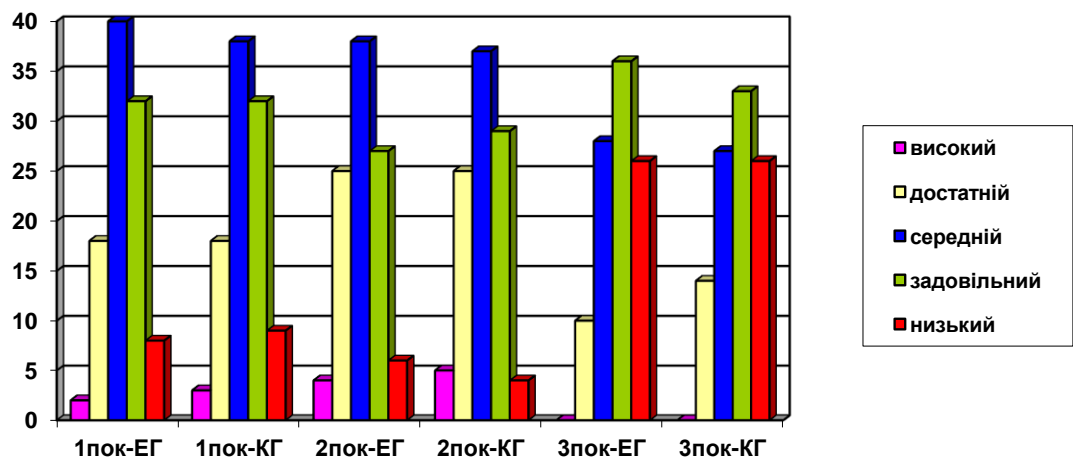


Рис. 2.7. Коефіцієнти показників сформованості в державних службовців політико-управлінської компетентності

Як засвідчує рис. 2.7, високий рівень знань технологій прийняття державно-управлінських рішень було виявлено у 2% державних службовців ЕГ і 3% КГ; низький – у 8% державних службовців ЕГ і 9% КГ; середній – у 40% державних службовців ЕГ і 38% КГ. За результатами вирахування було встановлено, що і в експериментальній, і в контрольній групах однакова кількість (18%) державних службовців показали достатній рівень знань технологій прийняття державно-управлінських рішень; а 32% – задовільний. У межах зазначеного показника вимірювалась наявність таких знань: знання

видів, типів, підходів щодо типологізації і класифікації державно-управлінських рішень; знання основних етапів прийняття державно-управлінських рішень та факторів, які впливають на їх результативність; нормативно-правове регулювання процедур прийняття державно-управлінських рішень; механізми забезпечення процесу прийняття державно-управлінських рішень і т. ін. Отримані результати якісної обробки виконання тестових завдань дозволяють констатувати, що більшість державних службовців ЕГ (68%) і КГ (66%) груп були обізнані зі складовими процесу прийняття державно-управлінських рішень, їх класифікаційними ознаками та різновидами. Однак при визначенні механізмів забезпечення процесу прийняття державно-управлінських рішень, зокрема обізнаність з механізмами нормативно-правового регулювання процедур, із завданням справилися лише 20% державних службовців ЕГ і 23% КГ. Важливим, на наш погляд, є також факт про те, що лише 12% державних службовців ЕГ і 11% КГ при визначенні технологічного процесу прийняття державно-управлінських рішень враховували фактори впливу, від яких безпосередньо залежить ефективність прийнятого рішення.

Як свідчать дані рис. 2.7, високий рівень знань технологій аналізу політики (другий показник) було виявлено в 4% державних службовців і ЕГ і 5% КГ; достатній – в обох групах у 25% державних службовців; середній – у 38% державних службовців ЕГ і 37% КГ; задовільний – у 27% ЕГ і 29% КГ; низький – у 6% ЕГ 4% КГ.

У межах зазначеного показника об'єктом вимірювання були знання, що стосуються вирішення проблемних питань з аналізу політики (дослідження, що генерують і подають інформацію таким чином, щоб покращити основу для винесення суджень керівниками, відповідальними за розробку політики), аналізу державної політики, методів аналізу державної політики і т. ін. Необхідним також було вимірювання знань з проблемних питань політичного аналізу, який передбачав систему процедур організаційно-технічного характеру, що спирається на методи політичного дослідження і

своїми цілями має отримання науково обґрунтованих даних про політичні події, явища, процеси, які мають прогностичний характер для їх використання у політичній практиці. За результатами кількісних і якісних показників оцінки виконаних завдань було встановлено, що 29% держаних службовців ЕГ і 32% КГ мали чіткі уявлення про види політичного аналізу, вказували на відмінності та специфіку таких видів політичного аналізу, як пошуковий, описовий, змістовий. Обізнані з формами політичного аналізу, зокрема з такими, як ситуаційний, стратегічний, ціннісний, перспективний, ретроспективний, інтегративний та ін., 23% держаних службовців (як ЕГ, та і КГ), за ознаками просторово-часові характеристики вони здатні були правильно охарактеризувати і порівняти їх. Зазначимо, що 43% держаних службовців ЕГ і 42% КГ правильно називали етапи політичного аналізу, однак, з них, лише 11% здатні були, відповідно до заданої мети, побудувати структурно-логічні моделі її реалізації на різних етапах політичного аналізу.

Оцінка знань державних службовців щодо процедур та технологій аналізу державної політики переважно ґрунтувалася на якісних показниках виконання тестових завдань, а саме: визначення, перевірка та деталізація проблеми; вибір критерію оцінювання ефективності вирішення проблеми; розробка та порівняння альтернативних варіантів вирішення проблеми та вибір прийнятного варіанту; визначення засобів досягнення цілей та шляхів реалізації; моніторинг дієвості впровадження політики; підсумкова оцінка економічних, політичних, соціальних наслідків вирішення проблеми (вплив політики на сфери суспільства); конкретні пропозиції державним органам і т. ін. Таким чином було виявлено, що 37% державних службовців ЕГ і 40% КГ обізнані з процедурами і технологіями аналізу державної політики. Отримані результати дозволяють констатувати, що при виконанні тестових завдань у державних службовців виникали певні труднощі, які пов'язані передусім з відсутністю системних уявлень про технології аналізу політики.

У межах третього показника, вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління, об'єктом вимірювання

були вміння та навички державних службовців застосовувати різні методи аналізу в процесі вирішення проблемних питань у галузі державного управління. Як свідчать дані рис. 2.7, високого рівня за вищезазначеним показником у державних службовців експериментальної і контрольної груп не було виявлено, тоді як низький засвідчено у 26% державних службовців і в ЕГ, і в КГ. Достатній рівень умінь проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління в ЕГ було виявлено в 10%, у контрольній у 14% державних службовців; середній – відповідно у 28% ЕГ і 27% КГ; задовільний показник – відповідно у 36% ЕГ і 33%.

Завдяки методу ранжування маємо можливість представити результати дослідження щодо частоти використання державним службовцям методів аналізу політики у професійній діяльності. Так, найбільш часто державними службовцями (97% ЕГ і 93% КГ) застосовуються логічні прийоми, а саме індукції; дедукції; формулювання висновків з понять, на підставі тотожності, формальної логіки, за аналогією, від протилежного; виведення норм (більш конкретних з більш загальних). Наступними методами за показником кількості застосування у професійній діяльності державних службовців є: умовисновок, класифікація і оцінювання (93% в ЕГ і 91% в КГ); редукція (відповідно 82% і 83%); інтерполяція і консультацій (відповідно 80% і 80%); декомпозиція, визначення та розподіл пріоритетів (відповідно 75% і 70%); кореляційний аналіз (відповідно 66% і 67%); виявлення прямих та зворотних зв'язків між складовими елементами об'єкта аналізу (відповідно 51% і 53%); побудова дерева цілей (відповідно 47% і 44%); застосування методу екстраполяції і елімінування (відповідно 32% і 39%); виділення релевантної інформації для прийняття рішень, тобто даних під конкретне завдання (відповідно 34% і 33%); врахування факторів невизначеності та ризику (відповідно 22% і 21%); методи експертизи (мозкового штурму, комісії, Дельфі) (відповідно 14% і 13%); результати-витрати (відповідно 7% і 10%); аналізу впливових сил (відповідно 2% і 4%); функціонального обстеження (відповідно 2% і 3%); SWOT-аналізу (відповідно 2% і 2%); забезпечення

репрезентативності (відповідно 2% і 1%); ПЕСТ (PEST або STEP) (відповідно 0,3% і 0,5%). Інші методи, що були зазначені в переліку, державними службовцями у професійній діяльності майже не застосовуються.

Для деталізації наших уявлень про вміння державних службовців проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління були використані ситуаційні кластери (тестові завдання формату “D”), а саме кейс „Реалії адміністративних реформ у країнах-членах ЄС”. Використовуючи базові показники оцінювання у сфері державного управління (економічна ефективність, задоволеність споживачів і персоналу та ін.), державним службовцям пропонувалося провести аналіз ефективності реформ у Німеччині, Франції, Великобританії. Тільки 8% державних службовців ЕГ і 10% КГ змогли правильно, відповідно до мети і процедурних вимог, провести аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління. В інших державних службовців ці вміння майже не були сформовані.

Результати рівнів сформованості в державних службовців політико-управлінської компетентності подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Рівні сформованості в державних службовців
політико-управлінської компетентності (%)**

Група	Рівні				
	високий (0,9-1)	достатній (0,7-0,8)	середній (0,5-0,6)	задовільний (0,4-0,3)	низький (0,2 і нижче)
ЕГ	2	18	35	32	13
КГ	3	19	34	31	13

Як засвідчує табл. 2.4, в обох групах у 13% державних службовців був низький рівень політико-управлінської компетентності; високий же рівень було виявлено лише у 2% державних службовців ЕГ і 3% – контрольної груп. Достатній рівень засвідчили 18% державних службовців ЕГ і 19% КГ. У 35%

державних службовців ЕГ і 34% контрольної груп – середній рівень; відповідно у 32% і 31% державних службовців – задовільний.

Комунікативна компетентність

Вимірювання рівня комунікативної компетентності передбачало суму таких коефіцієнтів: 1) обізнаність у сфері роботи з інформацією; 2) уміння застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань; 3) володіння технологіями комунікативного аналізу. Результати оцінювання вищезазначених показників комунікативної компетентності державних службовців подано на рис. 2.8.

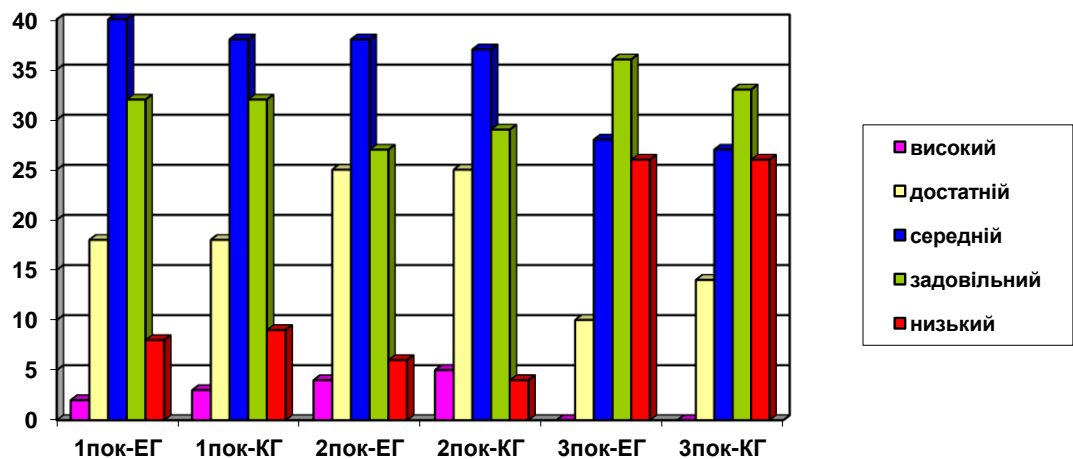


Рис. 2.8. Коефіцієнти показників сформованості в державних службовців комунікативної компетентності.

У межах першого показника (обізнаність у сфері роботи з інформацією) вимірювалась наявність знань державних службовців щодо видів, типів, форм та методів роботи з інформацією; вміння використовувати методи обробки (систематизації, угруповання і т. ін.) інформації, а також умінь класифікувати інформацію за типовими ознаками: форма передавання, джерело отримання, рівень обробки, змістом і роллю у процесі управління, часом використання та ін. Як засвідчує рис. 2.5, високий рівень обізнаність у сфері роботи з інформацією було виявлено в 15% державних службовців ЕГ і 17% КГ; низький – в 9% ЕГ і 6% КГ; середній – в 39% ЕГ і 37% КГ. Також було

встановлено, що у 26% державних службовців ЕГ і 27% КГ достатній рівень обізнаність у сфері роботи з інформацією; а в 11% ЕГ і 13% КГ – задовільний.

У межах другого показника (вміння застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань) вимірювалась наявність умінь державними службовцями застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань, а саме методи збирання та опрацювання інформації, специфічні прийоми діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різноманітних варіантів політичних і державно-управлінських рішень тощо. Як свідчать дані рис. 2.8, в обох групах у 8% державних службовців було виявлено високий рівень умінь застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань; достатній – у 13% ЕГ і 12% КГ; середній – відповідно в 32% і 31%; задовільний – відповідно в 30% і 33%; низький – відповідно в 17% і 6%.

Важливо зазначити, що у процесі роботи над завданнями державними службовцями використовувалися майже всі методи збирання інформації. Найчастіше були застосовані лінгвографічні, зокрема контент- та інвент-аналіз матеріалів ЗМІ чи офіційних документів (74% державних службовців ЕГ і 77% КГ) та історіографічні, а саме аналіз історичних та наукових джерел, методи збирання інформації (відповідно 79% і 78%). Інші методи: метод респондента, що передбачав масові опитування, анкетування респондентів (відповідно 1% і 0%); експертний метод – спеціалізовані опитування, інтерв'ювання експертів (відповідно 4% і 7%); тестова методика – опитування свідків чи тестування учасників подій (відповідно 9% і 10%); фактографічний метод тобто спостереження аналітика (відповідно 6% і 5%). Щодо способів опрацювання інформації, 51% державних службовців ЕГ і 54% КГ для обробки інформації використовували більше, ніж два способи; в обох групах по 18% державних службовців – ручний; 35% державних службовців ЕГ і 29% КГ – механізований. Повністю автоматичне опрацювання інформації, тобто без участі людини, наші респонденти не

використовували. Важливо відзначити, що при вирішенні завдання 33% держаних службовців ЕГ і 31% КГ віддали перевагу універсальній інформації, яка може бути застосована і при вирішенні інших завдань; інформації широкого профілю – відповідно 27% і 28%; спеціалізованій, що реалізує конкретне завдання – відповідно 30% і 29%.

У межах третього показника – володіння технологіями комунікативного аналізу – вимірювалась наявність умінь та навичок державних службовців, що необхідні для проведення комунікативного аналізу, а також для реалізації комунікативної стратегії і тактики установи, в якій він працює. Для вимірювання зазначених умінь та навичок державних службовців були використані спеціально розроблені ситуаційні кластери, в яких охарактеризовано життєдіяльність різних державних установ, підприємств та організацій. За даними рис. 2.8, високого рівня володіння технологіями комунікативного аналізу в державних службовців, які брали участь в експериментальному дослідженні, не було виявлено, тоді як низький рівень за вищезазначеним показником засвідчено у 29% державних службовців ЕГ і 27% КГ. Достатній – виявлено в ЕГ в 4%, у КГ – в 5% державних службовців; середній – відповідно у 30% і 32%; задовільний – відповідно у 37% і 36%.

За підсумками якісної оцінки результатів вищезазначеного показника було встановлено, що в більшості державних службовців (69% ЕГ і 67% КГ) наявними були вміння, необхідні для проведення комунікативного аналізу. Однак при виконанні завдань державні службовці для комунікативного аналізу майже не використовували або використовували неадекватно до ситуації такі важливі його елементи, як:

- ✓ оцінку ситуації у суспільстві, коли необхідно було описати громадську реакцію на пропозиції з боку органів державної влади; оцінити ставлення та побоювання у суспільстві із зазначенням національних та регіональних тенденцій і т. ін. (4% ЕГ і 7% КГ);

✓ *визначення* цільових аудиторій, тобто груп інтересів та впливу із зазначенням можливої їхньої позиції, а також найбільш вдалих засобів комунікації з ними (1% ЕГ і 2% КГ);

✓ *формулювання* комунікаційних цілей, які передбачали очікування досягнень від повідомлень, послань, інших засобів роботи з населенням, владою (9% ЕГ і 8% КГ);

✓ *формулювання* послань та повідомлень, що включали провідні ідеї для доведення до відома влади та громадськості з приводу прийнятого рішення (4% ЕГ і 4% КГ).

Представлені державними службовцями комунікативні стратегії і тактики (тобто низки міркувань з реалізації власних пропозицій щодо визначення можливостей для успіху через підтримку групами інтересів, окреслення шляхів подолання перешкод, зокрема негативного ставлення ЗМІ, байдужості громадськості, визначення потреб для подальшої роботи і т. ін.) для вирішення означених у завданні проблем незадовільну оцінку отримали 51% державних службовців ЕГ і 54% КГ.

А такі ефективні складові комунікативних стратегій і тактик, як: проведення інформаційних брифінгів (використано 6% державних службовців ЕГ і 4% КГ); опис довгострокової медіа-стратегії (відповідно 1% і 1%); запровадження моніторингу громадського настрою (відповідно 9% і 10%); визначення фінансових потреб та потреб у людських ресурсах (відповідно 13% і 10%); визначення критеріїв оцінювання медіа-стратегії (відповідно 0% і 1%); підготовка до міжвідомчої координації (відповідно 12% і 8%); вибір стратегії оприлюднення рішень з визначенням найкращого часу, форми оголошення, ролі керівника в оприлюдненні рішення і т. ін. (відповідно 5% і 7%); визначення ставлення громадськості до керівників відповідних державних органів, що проголошують нову політику (відповідно 0% і 1%).

Результати рівнів сформованості комунікативної компетентності в державних службовців подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Рівні сформованості комунікативної компетентності
в державних службовців (%)**

Група	Рівні				
	високий (0,9-1)	достатній (0,7-0,8)	середній (0,5-0,6)	задовільний (0,4-0,3)	низький (0,2 і нижче)
ЕГ	8	14	34	26	18
КГ	8	15	34	27	16

Як засвідчує табл. 2.5, високий рівень комунікативної компетентності було виявлено по 8% респондентів ЕГ і КГ, достатній рівень засвідчили 14% державних службовців ЕГ і 15% КГ. Середній рівень засвідчили по 34% досліджуваних ЕГ і КГ. До задовільного рівня було віднесено 26 % державних службовців ЕГ і 27% КГ, до низького рівня – 18% державних службовців ЕГ і 16% КГ.

Отже, респонденти обізнані у сфері роботи з інформацією, але не володіють технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності. Більшість респондентів, порівнюючи типи інформаційно-аналітичних технологій, не змогли зазначити переваги та недоліки респондентної (масштабної) та експертної (нетривалої) технологій.

Результати загальних рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності вираховувалися шляхом визначення середнього арифметичного за чотирма критеріями: 1) методологічна компетентність; 2) інструментально-процесуальна компетентність; 3) політико-управлінська компетентність; 4) комунікативна компетентність. Результати загальних рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності подано в табл. 2.6.

Як засвідчує табл. 2.6, високий рівень готовності до аналітичної діяльності виявлено в 4% державних службовців ЕГ і КГ. На достатньому рівні було по 15% державних службовців ЕГ і КГ. Середній рівень готовності

Таблиця 2.6

Рівні готовності державних службовців до аналітичної діяльності (%)

Група	Рівні				
	Високий	Достатній	Середній	Задовільний	Низький
ЕГ	4	15	31	30	20
КГ	4	15	31	31	19

до аналітичної діяльності виявлено по 31% державних службовців в обох групах. На задовільному рівні було 310% державних службовців ЕГ і 31% КГ, на низькому рівні готовності до аналітичної діяльності було 20% державних службовців ЕГ і 19% КГ.

Індекс групової готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти було обчислено за формулою (2.1):

$$I_{гр.гот.} = \frac{5 \sum P_{ГВ} + 4 \sum_{n=1}^k P_{ГД} + 3 \sum_{n=1}^k P_{ГС} + 2 \sum_{n=1}^k P_{ГЗ} + \sum_{n=1}^k P_{ГН}}{100k}, \quad (2.1)$$

де $I_{гр.гот.}$ – індекс групової готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти управління; k – кількість показників (компонентів) готовності до аналітичної діяльності, тобто $k=5$; $P_{ГВ}$ – кількість державних службовців групи (у %), які досягли високого рівня за певним показником; $P_{ГД}$ – кількість державних службовців групи (у %), які досягли достатнього рівня за певним показником; $P_{ГС}$ – кількість державних службовців (у %), які досягли середнього рівня за певним показником; $P_{ГЗ}$ – кількість державних службовців (у %), які досягли задовільного рівня за певним показником; $P_{ГН}$ – кількість державних службовців (у %), які досягли низького рівня за певним показником.

Кожному рівню було присвоєно певну кількість балів: високому рівню – 5 бали; достатньому – 4 бали, середньому – 3 бали, задовільному – 2 бали; низькому – 1 бал. Отже, показниками індексу групової готовності виступили:

1 – 1,75 – низький; 1,76 – 2,4 – задовільний; 2,5 – 3,25 – середній; 3,26 – 4, 25 – достатній; 4, 26 – 5 високий.

Було обчислено індекс готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти, які брали участь в експерименті:

$$\begin{aligned}
 I_{гр.ом.}(E_{Г}) &= \frac{5 \sum_{n=1}^k P_{Гв} \oplus 4 \sum_{n=1}^k P_{Гд} \oplus 3 \sum_{n=1}^k P_{Гс} \oplus 2 \sum_{n=1}^k P_{Гз} \oplus \sum_{n=1}^k P_{Гн}}{100k} = \\
 &= \frac{5(3+2+2+8) + 4(16+12+18+14) + 3(26+28+35+34) + 2(31+33+32+26) + (24+25+13+18)}{100 \cdot 5} = \\
 &= \frac{75+240+369+244+80}{500} = \frac{1008}{500} = 2,016;
 \end{aligned}$$

Тобто, індекс готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти експериментальної групи становив 2,016, що відповідає задовільному рівню. Аналогічно було визначено індекс для державних службовців контрольної групи. Він становив: $I_{гр.гот.}(Кг) = 2,02$ (задовільний рівень).

Отже, за результатами констатувального експерименту було встановлено недостатню готовність державних службовців до аналітичної діяльності.

2.3. Експериментальна модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти

Формувальним етапом експериментального дослідження передбачено впровадження у навчальний процес, зокрема в магістерські програми за спеціальностями „Державне управління” і „Державна служба”, Одеського і Дніпропетровського регіональних інститутів державного управління НАДУ при Президентіві України, Академії митної служби України експериментальна модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти (див. рис. 2.9).

Зазначена модель представлена як гіпотетична наукова побудова, що використовуватиметься для деталізації та унаочнення процесу підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. У рамках експериментальної моделі визначено і науково обґрунтовано педагогічні умови, мету, навчальні цілі, зміст, методи і форми організації навчання на кожному етапі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. Враховуючи результати констатувального експерименту було узагальнено інформацію про показники методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентності, на базі чого виявлено поле навчальних елементів з проблемних питань аналітичної діяльності державних службовців, які потребують удосконалення. Після цього було розроблено спецкурс „Аналітична діяльність державних службовців у галузі державного управління”, який складався з трьох модулів: „Основи аналітичної діяльності”, „Аналітичні технології та механізми їх застосування в галузі державного управління” і „Практикум з аналітичної діяльності державних службовців” (див. додат. Е). Зазначений спецкурс передбачав 4 кредити навчального часу (144 год.). Розподіл годин між модулями відбувалася таким чином: “Основи аналітичної діяльності”: лекцій – 8 год., практичних занять – 12 год., самостійна робота – 16 год.); “Аналітичні технології та механізми їх застосування у галузі державного управління”: лекцій – 6 год., практичних занять – 14 год., самостійна робота – 16 год.); “Практикум”: лекцій – непередбачено; практичних занять – 38 год., самостійна робота – 34 год.).

Загальна мета запровадження експериментальної моделі – це формування готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. Нагадаємо, що педагогічні умови підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти описано в попередньому параграфі (§2.3). Спробуємо більш детально представити процес реалізації педагогічних умов та етапи підготовки

державних службовців до аналітичної діяльності, зокрема, оцінно-вирівнювальний, інструментально-репродуктивний і діяльнісно-адаптивний.

2.3.1. Педагогічні умови підготовки державних службовців до аналітичної діяльності. У словнику-довіднику з професійної педагогіки (за ред. А. Семенової) [206, с. 243] та інших науково-методичних джерелах педагогічні умови трактуються як обставини, за яких залежить та відбувається цілісний продуктивний педагогічний процес професійної підготовки фахівців, що опосередковується активністю особистості, групою людей [70; 209; 212 та ін.]. Враховуючі зазначені вище положення, визначено педагогічні умови підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти, а саме: забезпечення розвитку професійно важливих якостей державних службовців, спрямованих на ефективне здійснення ними аналітичної діяльності; створення банку інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення аудиторної і самостійної роботи державних службовців. Розглянемо їх більш детально.

Загальновизнано, що будь-яка професійна діяльність, у тому числі управлінська, детермінована системою індивідуальних якостей суб'єкта. За результатами контент-аналізу було встановлено, що не існує серед науковців єдиного підходу щодо визначення професійно важливих якостей державних службовців. Так, на думку вчених (В. Сороко, В. Олуйко, О. Оболенський, В. Луговий та ін.), професійні та ділові якості державних службовців мають бути виписані з урахуванням таких трьох блоків: особистісний (активність, ділова спрямованість, комунікація, мотивація, уміння приймати правильні рішення); інтелектуальний (компетентність, аналітичне мислення); діловий (пов'язаний з особливостями нервової системи, сила і лабільність нервових процесів у розумово-мовній діяльності, працездатність, стійкість до стресів, емоційна стійкість) [144; 146; 161; 167 та ін.].

Перелік базисних якостей керівника, на думку Н. Нижник і С. Мосова, повинен включати в себе: рівень знань, досвід, дисциплінованість,

спроможність до навчання, дієздатність, волю і рішучість, ініціативність, психологічну стійкість, фізичний стан, інтуїцію, аналітичне мислення, здатність до вирішення проблем, стаж роботи на керівних посадах, знання та вміння працювати з людьми [157, с. 74].

У професіограмах посад державних службовців В. Пластун подає систему характеристик успішно дієвого керівника, тобто вимоги професії до індивідуально-психологічних особливостей керівника. Першою – виділяє групу інтелектуальних властивостей: здатність до аналізу, здатність до екстраполяції, до розробки декількох проблем одночасно, гнучкість, допитливість, критичність, швидке розуміння комплексних взаємозв'язків. Визначено такі емоційно-вольові риси характеру: добросердість, уважність, рішучість, упевненість, вміння справитися з агресією, сенситивність. Соціальна спрямованість діяльності, а саме: ідентифікація себе зі справою, зацікавленість у росту організації, здатність робити ставку на інших, високий рівень зацікавленості в справах групи, орієнтованість на результат. Крім зазначених вище, В. Пластун визначає ще високу компетентність, досвід і навички організаторської діяльності, високі моральні якості, цілісність особистісного ідеалу, високий рівень авторитету в групі, вміння його підтримувати, імідж керівника, вміння організувати власну діяльність і підвищувати кваліфікацію відповідно до дійсних вимог і очікуваних змін у майбутньому, висока самооцінка [178, с. 7–8].

До якостей успішного державного службовця О. Мельников та ін. відносять такі якості, як орієнтація на результати (а не на процес – основу бюрократичних організацій), а також якості, пов'язані з міжособистісними стосунками – цілісність характеру, почуття відповідальності, творчість тощо. Він вказує на те, що здебільшого пріоритет при описі портрету успішного керівника мають типи службової поведінки, пов'язаної з умінням керівника спілкуватись і управляти людьми (міжособистісне спілкування, особистий вплив на навколишніх людей тощо). Наступними за значенням найчастіше згадуються якості, пов'язані з організацією і методами керування, наприклад,

уміння мислити системно й аналітично, визначати проблеми, приймати рішення, управляти часом, визначати пріоритети. В ієрархії ділових якостей, що сприяють успішній кар'єрі керівника, керівники-держслужбовці (за даними соціологічного опитування, проведеного науковцями Харківського філіалу УАДУ у 2000 р.) визначають такі: орієнтацію на результати, цілісність характеру, почуття відповідальності, турботу про людей, творчість, амбітність, агресивність, лояльність, винятковий – інтелект, соціальну адаптацію, зовнішність тощо [151, с. 31–36]. На погляд С. Білорусова, до необхідних якостей, які висуваються до державних службовців, відносить: світогляд; ціннісні орієнтири та широта інтересів; мотивацію прагнення до посади; стратегічна, аналітичне мислення; почуття обов'язку і соціальної відповідальності; схильність до постійного самовдосконалення; готовність нести відповідальність за прийняті рішення; самокритичність; професіоналізм (компетентність); організаторські здібності тощо [27, с. 125].

В інших роботах (А. Ананьєв, М. Вигдорчик, О. Чебикін та ін.) констатується, що для успішно працюючого державного службовця істотним є не знання, отримані в навчальному закладі, а ефективність роботи і ділові якості. Найчастіше згадуються якості, пов'язані з організацією і методами керування, наприклад, уміння мислити системно і аналітично, визначати проблеми, аналізувати, приймати рішення, управляти часом, визначати пріоритети тощо [239]. Як визнають В. Бакуменко і О. Воронько, з метою прийняття і реалізації якісних управлінських рішень необхідно постійно коригувати перелік і зміст якостей, якими мають володіти державні службовці [18; 54]. Отже, на основі аналізу сучасних науково-методичних джерел визначимо професійно важливі якості державних службовців відповідно до таких складових професіоналізму: управлінська та юридична освіченість; володіння широким спектром соціально-політичних та економічних знань; володіння теоретико-методологічними, правовими основами державного управління та орієнтація в оптимальних шляхах її здійснення; загальна інтелігентність і ерудованість; володіння методами

наукового пошуку й досліджень; навички наукового, творчого мислення і аналітико-критичного ставлення до дійсності; інтерес до всього нового та сучасно-якісного у сфері професійної діяльності, науки, культури, інформації; володіння державною мовою; наявність основних знань і навичок з психології управлінської діяльності; організаційні навички і вміння працювати з людьми; дотримання високих моральних та етичних норм у суспільних, виробничих, міжособистісних стосунках і відносинах.

Відтак, провідними професійно важливими якостями та здібностями державних службовців, що спрямовані на ефективне здійснення ними аналітичної діяльності визначаємо: стратегічне, аналітичне мислення; інтелектуальні властивості (здатність до аналізу, здатність до екстраполяції, до розробки декількох проблем одночасно, гнучкість, допитливість, критичність, швидке розуміння комплексних взаємозв'язків); уміння організувати власну діяльність, зокрема аналітичну; приймати правильні рішення та готовність нести за них відповідальність. Вважаємо, що успішність та ефективність підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти залежатиме від забезпечення розвитку професійно важливих якостей державних службовців. Для цього в експерименті буде використано спеціальні вправи для активізації пізнавальної діяльності (ребуси, кросворди і т. ін.), практичні заняття у формі бліц-гри, мозкового штурму, кейс-стаді, портфоліо і т. ін., спрямованих на формування вищезазначених професійно важливих особистісних якостей державних службовців.

Щодо другої умови – створення банку інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення аудиторної і самостійної роботи державних службовців. У складі банку інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення аудиторної і самостійної роботи державних службовців були виділені окремі блоки, а саме: діагностичний, програмний, інформаційно-технічний і дидактичний.

Діагностичний блок складається з комплексу соціально-психологічних тестів спрямованих на визначення професійно важливих якостей і здібностей державних службовців до аналітичної діяльності, а також комплексу дидактичних тестів, спрямованих на вивчення їхніх навчальних досягнень у процесі підготовки до аналітичної діяльності.

До основних тестів, що супроводжували процес підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти було віднесені тести: Кеттелла „Багатофакторне дослідження особливостей характеру особистості”; Ліппмана „Логічні закономірності”, які дозволяє вимірює рівень розвитку логічного мислення; Равена „Прогресивні матриці” – логіку, логічне мислення невербальний інтелект; Амтхауера Р. „Діагностика інтелекту” – здійснюється за такими показниками як: вербальний, просторовий, рахунково-математичний, мнемічний; Мейлі „Визначення інтелекту” – дозволяє схарактеризувати типові профілі інтелекту (формально-логічний, образно-конкретний, аналітичний, творчий, рівномірний); Покровського Б. „Встановлення закономірностей” – спрямований на оцінку якостей мислення, здібностей до аналізу і порівняння, уміння логічно будувати і т. ін.; Алексєєвої А., Громової Л. „Індивідуальний стиль мислення” – визначати індивідуальний спосіб мислення та прийняття рішень; Пейсахов Н. „Здібність самоуправління” – визначається здібність володіти собою в різних ситуаціях; Стефансонов В. „Q-сортування тенденцій поведінки у групі”, – вивчаються через визначення уявлень особистості про себе; Бойко В. „Діагностика комунікативної установки” тощо.

За ствердженнями науковців (В. Швець, В. Жила, В. Шпильов та ін.) дидактична діагностика, по-перше, включає в себе навчальну діяльність того, хто навчає, і того, хто навчається; по-друге, – це ступінь відповідності мети і змісту навчання; по-третє, – це ефективність та обрана система методів, форм і засобів навчання [246 та ін.]. Головним призначенням дидактичних тестів є можливість їх використання для оцінки навчальних досягнень тих, хто навчається.

У контексті нашого дослідження це комплекс завдань, спрямованих на оцінку навчальних досягнень державних службовців у процесі їхньої підготовки до аналітичної діяльності. Спеціально розроблені тестові завдання формату “D” (ситуаційні кластери), що дозволяють оцінювати рівень готовності державних службовців до аналітичної діяльності за усіма критеріями компетентності. Приклади таких завдань і деякі тести наведені у додатку Б.

Програмний блок сформовано відповідно до вимог навчальних програм і планів магістерської підготовки державних службовців та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій. На основі контент-аналізу зазначених програм вносяться корективи у зміст навчальних дисциплін, розробляються спецкурси підготовки державних службовців до аналітичної діяльності за професійним спрямуванням, а також плани тематичних консультувань. У нашій базі налічується два види таких спецкурсів: тематичні, метою яких є вивчення теоретичних, концептуальних і методологічних основ аналітичної діяльності (наприклад, „Аналітичні технології і процедури”, „Технології комунікативного аналізу”, „Методи аналізу” і т. ін.) і прикладні, тобто професійного спрямування (наприклад, „Політичний аналіз”, „Аналіз державної політики”, „Аналітична діяльність керівника апарату районної державної адміністрації” і т. ін.).

Інформаційно-технічний блок комплектується спеціальними комп’ютерними програмами для математико-статистичної обробки, систематизації, угруповання інформації; програм, що супроводжують прийняття державно-управлінських рішень, наприклад, для проведення SWOT-аналізу, факторного, порівняльного кластерного, контент-аналізу; а також специфічних програм, що використовуються лише в певних галузях („Кадри”, „Управління якістю державних послуг” та ін.).

У *дидактичному блоці* сконцентровано методичні розробки з організації та проведення навчальних занять, роздавальний матеріал до них,

зокрема, кейси, методичні рекомендації, тренінгові та демонстраційні матеріали тощо; завдання для самостійного опрацювання, а також комплекс вправ для активізації навчальної діяльності тих, хто навчається.

Отже, підготовка державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти відбуватиметься ефективно, якщо забезпечуватимуться такі педагогічні умови, як-от: забезпечення розвитку професійно важливих якостей державних службовців спрямованих на ефективне здійснення ними аналітичної діяльності; реалізація андрагогічних та акмеологічних принципів навчання дорослих; створення банку інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення аудиторної і самостійної роботи державних службовців.

2.3.2. Етапи підготовки державних службовців до аналітичної діяльності

Етап I – оцінно-вирівнювальний

На оцінно-вирівнювальному етапі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти нами викладався перший модуль спецкурсу „Аналітична діяльність державних службовців в галузі державного управління”. В рамках першого модуля „Основи аналітичної діяльності” акцент було зроблено на вирішення таких навчальних цілей: систематизація знань із загальних основ аналітичної діяльності, технологій аналізу політики та прийняття державно-управлінських рішень; формування обізнаності з методами аналізу, з інструментарієм, що може бути використаний у процесі проведення аналізу; удосконалення вмінь роботи з інформацією (збір, класифікація, групування і т. ін.). Навчально-методичний супровід модуля складався з: методичного посібника для самостійної роботи слухачів; лекцій-презентацій; інформаційно-довідкових матеріалів до практичних занять; комплекту індивідуально-творчих завдань та завдань на самостійне опрацювання [64; 66; 67; 68; 69 та ін.].

На лекційних заняттях державних службовців знайомили з сутністю понять „діяльність”, „аналітичний”, „аналітична діяльність” і т. ін., з

типологією аналітичної діяльності, її методами та різними підходами щодо їх класифікацій, враховуючи галузеву специфіку.

Для закріплення матеріалу на практичних заняттях було використано метод аналізу конкретних ситуацій (АКС), що вимагало постійного звернення до досвіду державних службовців. Так, на початку заняття (10–15 хв.) проводилася вводна інструкція щодо актуальності запропонованої проблеми, рівня її складності, значущості для практики державного управління і т. ін. Після цього група розподілялася на декілька підгруп (по 3 особи), кожна з якої одержувала папку з необхідним матеріалом. Викладач протягом 3–5 хв. з державними службовцями обговорював послідовність вирішення ситуацій: 1) ознайомлення зі змістом конкретної ситуації; 2) з'ясування проблеми, яку необхідно вирішити; 3) визначення головного та другорядного; 4) самостійний аналіз одержаної інформації й підготовка індивідуальних варіантів рішення; 5) попереднє обговорення рішення у підгрупах; 6) аналіз й оцінка різних варіантів рішення всіма учасниками; 7) прийняття узгодженого рішення. Наступний етап практичного заняття, що проводиться за методом АКС, це робота підгруп над ситуаціями (30–35 хв.). Наступний етап – це оговорення прийнятих рішень всіма слухачами, розробка зразків рішення, групова дискусія (20–25 хв.). Обовязковим елементом занять, що проводиться за методом АКС, є підбиття підсумків викладачем або експертами. На цю роботу відволилося немеш ніж 10–15 хв.

Викладач спрямував усю аудиторну роботу на створення певного алгоритму вирішення управлінських проблем. Це дозволяло державним службовцям визначити логічно обґрунтовану послідовність їхніх дій при виявленні, аналізі й вирішенні управлінських проблем, засвоїти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, яким чином оптимальна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

На практичному занятті, яке проводилося у формі брейн-стормінгу, державним службовцям пропонувалося взяти участь в обговоренні теми “Ефективні методи аналізу державної політики”. Навчання за методикою

брейн-стормінгу було сфокусовано на дослідженні ситуації та використанні відомих фактів і аналітичних навичок для прийняття ефективного рішення. Кожний з учасників за п'ять хвилин до початку брейн-стормінгу повинен був відповісти для себе на такі запитання:

- Чи заслуговує ця проблема моєї уваги?
- Що дасть її розв'язання?
- Кому і для чого це потрібно?
- Що відбудеться, якщо нічого не змінювати?
- Що відбудеться, якщо я не висуну жодної ідеї? – що сприяло активізації слухачів на початку заняття.

Ми ставили за мету протягом заняття сприяти усвідомленню слухачами специфіки аналітичної діяльності в галузі державного управління; удосконаленню знань технологій, методів і процедур, що застосовуються для аналізу державної політики; вміння оцінювати доцільність, ефективність обраних методів аналізу державної політики, механізмів її реалізації, а також результатів прийнятих державно-управлінських рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях. Увага слухачів акцентувалася на можливостях використання найбільш часто вживаних методів аналітики у професійній діяльності державних службовців. Удосконалювалися вміння користуватися знаковими системами передавання інформації (вербальною і невербальною).

Слухачам, у процесі обговорення, необхідно було обґрунтувати ефективність і доречність використаних методів для прийняття державно-управлінських рішень; аргументувати доцільність і можливості методів аналізу; підсумувати перспективи та перешкоди (скласти список ключових фактів) для державних службовців, у процесі здійснення ними аналітичної діяльності в галузі державного управління; визначити свою позицію по відношенню до проблеми, яка була подана в завданні. Специфіка цих завдань полягала в тому, що вони поетапно ускладнювались і передбачали різноманітне використання методів.

Отже, цей метод зосереджений на реальних питаннях, що виникають перед державними службовцями у професійній діяльності, сконцентрований на розвитку не лише управлінського, але і аналітичного бачення ситуації, сприяв отриманню ними аналітичних та оціночних навичок, уміння вирішувати проблеми.

На практичних заняттях також вивчалися джерела інформації для внутрішньої/зовнішньої оцінки. Так, на занятті відпрацьовувалися такі з них: опитування з питань якості; річні плани та звіти; закони України, акти Президента України та Кабінету Міністрів, виконання яких належить до компетенції установи; опитування працівників; річні звітні збори (засідання колегії); опитування споживачів; оцінка програм; рекомендації стосовно аудиту установи; внутрішні бази даних; вимірювання ефективності діяльності; бюджетні запити; внутрішні (короткострокові – тижневі, місячні, квартальні тощо) плани та звіти. А для сканування зовнішнього середовища вивчалися: статистичні звіти та бази даних уряду; законодавчі та нормативно-правові акти; бюджет та політичні заяви; спеціальні дослідження уряду та місцевих органів виконавчої влади; національні та регіональні професійні організації та установи; неурядові організації; засоби масової інформації (друковані та електронні).

Зосереджувалася увага державних службовців на технології стратегічного планування, який безпосередньо передбачав аналіз. Наголосимо на процесуальних фазах стратегічного планування: 1) ініціація та ухвалення процесу стратегічного планування; 2) розподіл службових обов'язків; 3) призначення організації та її цінності; 4) оцінювання зовнішніх та внутрішніх обставин для з'ясування своєї "сили і слабкості", своїх можливостей і перешкод, які необхідно подолати; 5) окреслення першочергових завдань, що стоять перед організацією; 6) розробка стратегії для керування цими завданнями; 7) ухвалення й застосування стратегічного плану/планів; 8) встановлення дієвого прогнозування; 9) розробка процесу результативного впровадження політики; 10) оцінювання стратегій і процесу

стратегічного планування. Ґрунтуючись на технології (обов'язкових елементах) стратегічного планування загалом викладачем пропонувалися такі етапи розробки стратегічного плану, як: I етап – Ініціація; II етап – Створення організаційних структур; III етап – Аналіз (SWOT-аналіз); IV етап – Визначення місії, цілей, завдань; V етап – Планування; VI етап – Реалізація плану; VII етап – Моніторинг, оцінювання. Представимо логіку роботи з удосконалення вмінь проводити SWOT-аналіз (Сильні, Слабкі складові, Можливості, Загрози), що має таке схематичне зображення (див. рис. 2.10) і ПЕСТ-аналіз (політичні, економічні, соціальні і технологічні чинники) (див. табл. 2.7).

SWOT-аналіз здійснювався на підставі експертних оцінок та за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями. SWOT-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного планування, оскільки містить визначення сильних та слабких складових, а також можливостей та загроз для об'єкта стратегічного планування. Державним службовцям пропонувалося виконати такі завдання.

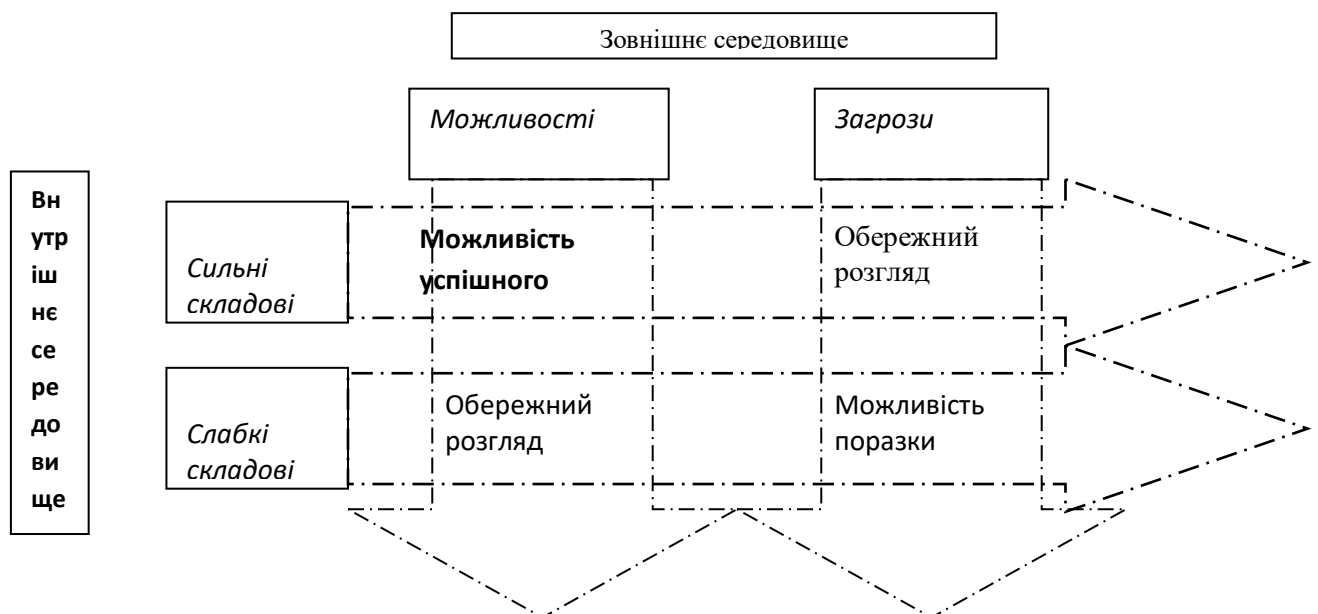


Рис. 2.10. Узагальнена схема проведення SWOT-аналізу

Бланк заповнення результатів ПЕСТ-аналізу

Зовнішні фактори		
	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Політичні Які змінні?		
Економічні Які змінні?		
Соціальні Які змінні?		
Технологічні Які змінні?		
<i>Внутрішні фактори</i>		
Чинник	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ

На підставі експертних оцінок слухачам пропонувалося провести аналіз стратегічних зв'язків для організації, регіону чи територіальної громади. Наприклад, пропонувалося визначити: а) які сильні або слабкі складові економічного розвитку Одеського регіону можна використати для розвитку Дунайського пароплавства; б) які сильні або слабкі складові малого бізнесу можна використати для зменшення загроз безробіття; в) як виправити слабкі складові, що залишились і відреагувати на загрози, що залишились.

Слухачам також пропонувалося дати характеристику конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону за такими критеріями: природно-ресурсний потенціал, рекреаційний потенціал, трудовий потенціал, науково-технічний потенціал, стан оточуючого природного середовища, рівень природно-технічної безпеки, розвиток інфраструктури і т. ін. Викладачами акцент робився на тому, що необхідно розробити стратегічний план на основі діагностики стартових умов регіонального розвитку шляхом SWOT – аналізу.

Оцінку ж кожного з нематеріальних елементів SWOT-аналізу слухачам пропонувалося здійснювати експертним методом із застосуванням квазіекономічного чи математичного апарату. Результати оцінок для

зручності заносилися в таблицю співвідношення потенціалу регіону із зовнішнім середовищем зразок якої подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Співвідношення потенціалу регіону із зовнішнім середовищем

Співвідношення потенціалу регіону			Зовнішнє середовище								
			Можливості				Загрози				
			1	2	3	...	1	2	3	...	
Потенціал регіону	Сильні складові	1									
		2									
		3									
		.									
	Слабкі складові	1									
		2									
		3									
		.									

Наведемо приклад узагальнення державними службовцями результатів SWOT-аналізу перспектив розвитку Одеського регіону, а саме: сильні складові: вигідне географічне положення; ландшафт; земельні ресурси; значні матеріальні ресурси; високий рівень підприємливості громадян; культурна спадщина, музеї і т. ін.; економічний, науковий та інтелектуальний потенціал; слабкі складові: поганий стан технічної інфраструктури, транспорту, телекомунікацій і комунальних служб; сприятливі можливості: економічний підйом у країні (включаючи галузі, які є профільними для міста); будівництво автомобільних доріг; привабливість для інвесторів; регіональна інтеграція; несприятливі умови: відсутність досвіду в плануванні розвитку регіону; обмеження самостійності рівня місцевого самоврядування; конкуренція з боку інших центрів; нестабільність законодавства.

В рамках іншого практичного заняття, проводився круглий стіл з теми „Інформаційно-аналітичне забезпечення та супровід управлінської діяльності”. На початку заняття група була поділена на 5 підгруп, кожна з яких отримує завдання розглянути означену вище проблему з будь-якого блоку: економічний, політичний, філософський, психологічний, педагогічний

тощо. Кожний блок передбачав інформування поставленої проблеми з витоками історії і реаліями сучасності. На таке заняття були запрошені різні фахівці, які одночасно були експертами.

Увага слухачів була спрямована на обговорення саме механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення та супроводу професійної діяльності державних службовців, що потребує обізнаності з сучасними інформаційними технологіями, а також уміння їх ефективно використовувати при вирішенні проблемних ситуацій, враховуючи галузеву специфіку. З методичної точки зору робота з дорослими повинні домінувати технології навчання у дискусії. Так, використовуючи методіку ПРЕС майже на кожному занятті ми намагалися навчити слухачів аргументувати і доводити свою думку. На флешкарті заздалегідь були записані чотири етапи технології ПРЕС:

ПОЗИЦІЯ (Я ВВАЖАЮ, ЩО...);

ОБҐРУНТУВАННЯ (ОСКІЛЬКИ...);

ПРИКЛАД (НАПРИКЛАД...);

ВИСНОВОК (ОТЖЕ, ...).

Наголос робився на важливості їх дотримання.

Обов'язковим елементом занять була і рефлексія. Вона проводилася з метою допомогти слухачам усвідомити, чого вони навчились, оцінити власний рівень знань, умінь і навичок, порівняти своє сприйняття з думками, поглядами науковців і практиків. Наприкінці заняття слухачам пропонувалося стати у коло і закінчити речення: “Після цього заняття я зможу...” або “Я бажаю своїм колегам...”

У процесі експериментального навчання викладачами застосовувався метод дебрифінгу (з англійської (debriefing) – “видоювання” знань з учасників ігрової взаємодії. Ця технологія рідко використовується у практиці роботи, тому що замінюється або підмінюється іншими. Найбільш розповсюдженим є використання рефлексії (погляд з боку на події, які відбувалися під час гри), а також дискусії (розгляд та обговорення спірних

питань). Проте метою дебрифінгу є видобування (“витягування”) інформації з аналізу ігрового заняття, яка є корисною як для слухачів, так і для викладача. Головною відміною є підкреслюємий викладачем зв’язок між метою заняття і досягнутим результатом.

Отже, на першому етапі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти ми намагалися, по-перше, упорядкувати і систематизувати уявлення про можливості застосування методів аналізу в галузі державного управління; по-друге, уточнити термінологічне визначення ключових, базових понять; по-третє, сприяти розвитку аналітичних здібностей, вмінь та навичок.

Етап II – інструментально-репродуктивний

На інструментально-репродуктивному етапі викладався модуль „Аналітичні технології та механізми їх застосування в галузі державного управління”, у рамках якого проводилася робота з формування обізнаності з процедурами (механізми застосування методів, технологій, моделей і т. ін.) проведення різних видів аналізу в галузі державного управління, а також удосконалення вмінь і навичок застосовувати інформаційно-аналітичних технологій при вирішенні професійних завдань.

Так, наприклад, на одному з лекційних занять вивчалися моделі і технології інформаційного обміну в аналітичній діяльності державних службовців. Слухачів інформували про те, що в арсеналі наук про комунікацію є величезна кількість моделей, кожна з яких по-своєму відбиває структуру, елементи і динаміку процесу комунікації в аналітичній діяльності. Зазначалося, що процес передавання інформації в аналітичній діяльності державних службовців здійснюється різними каналами за допомогою різних комунікативних засобів, може набувати різних форм у залежності від числа учасників, їхніх цілей, використовуваних каналів, засобів, стратегій і т. ін. Це дає можливість умовного розподілу наявних підходів, концепцій, теорій на три групи: 1) монологічні/однолінійні; 2) діалогічні/двоканальні;

3) фабулярні/багатоканальні/змішані/складні в рамках яких і викладався матеріал.

У рамках першої групи – монологічні/однолінійні – слухачам презентувалися комунікативні моделі Аристотеля, Г. Лассуелла та модель “ДПКО” (SMCR) Д. Берло та ін., в основу яких покладена механістична ідея, яка характеризує переважно технічні засоби комунікації, людина включається в неї лише як “джерело” чи “приймач” інформації. Ці теорії абстрагуються від змісту, смислу переданої інформації, приділяють увагу тільки її кількості, а сам комунікативний процес у моделях цієї групи має лінійний, односпрямований характер, де зворотний зв’язок відсутній.

На лекції зазначалося, що специфічними ознаками монологічно-однолінійної групи моделей є: а) вони механістичні, відбивають переважно технічні засоби комунікації, людина включається в них лише як “джерело” чи “приймач” інформації; б) вони абстрагуються від змісту, смислу переданої інформації, приділяючи увагу тільки її кількості; в) комунікативний процес у даних моделях має лінійний, односпрямований характер, зворотний зв’язок відсутній. Таким чином, можна визначити, що означені моделі є базовими при розгляді лише окремих елементів комунікаційного процесу, але їх не можна вважати повними без урахування результатів комунікації і зворотного зв’язку, що дуже важливо в аналітичній діяльності державних службовців.

З огляду на основний недолік лінійних моделей (відсутність зворотного зв’язку) на лекції викладачем робився акцент та діалогічно-двоканальних і фабулярних моделях інформаційного обміну. Важливо було, щоб слухачі зрозуміли специфіку цих моделей. Для цього на занятті презентувалися теорії та моделі, які відображають двобічний процес зв’язку, коли і відправник, і одержувач інформації в однаковій мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами), а також такі, що мають змішані та складні конструкції: модель двоступеневої комунікації П. Лазарсфельда, Б. Берельсона, Г. Році, модель п’яти типів повідомлень Дж. Вілламсона,

модель передачі повідомлень Б. Нермана, модель комунікації Г. Почепцова та ін.

На іншому лекційному занятті з теми „Моделі вироблення та реалізації державної політики” об’єктом вивчення стали одинадцять науково обґрунтованих моделей, а саме: інституціональна, процесуальна, групова (модель груп), ігрова, суспільного вибору, системна, функціональна, конфліктологічна, елітна, раціональна, інкрементальна (нарощувальна).

Увага слухачів акцентувалася на основних теоретико-методологічних положення цих моделей, а також специфіки аналізу державної політики в їх контексті. Наведемо фрагмент заняття, де характеризується раціональна модель формування та реалізації державної політики. Так, дві позиції, характерні для раціональної моделі: 1) жодне державно-політичне рішення не повинне бути прийняте (незважаючи на зацікавленість будь-яких суспільних сил чи їхнє лобіювання), якщо витрати на розробку і впровадження відповідного напрямку державної політики перевищують суспільні прибутки; 2) серед альтернатив державно-політичних рішень обирається така, що забезпечить найефективніші соціальні прибутки.

У процесі аналітичної діяльності в рамках моделі раціональної політики держави необхідно враховувати такі положення: не існує соціальних переваг, які завжди узгоджені, існують лише прибутки соціальних груп, індивідів, які постійно конфліктують; багато цих конфліктуючих прибутків і витрат не можуть бути порівняні чи „зважені”; творці державної політики не мають достатньо мотивів для розробки і впровадження державно-політичних рішень на основі соціальних цілей, натомість вони зумовлюють свій „мінімальний максимум винагород”: влада, статус, переобрання, гроші тощо; творці державної політики не мають мотивів у розгортанні мережі соціальних вигод, а просто задовольняють вимоги прогресу (не шукають „найкращого шляху”, а зупиняють пошук на рішенні, яке „працюватиме”, навіть не даючи максимуму соціальної користі для суспільства); великі інвестиції в наявні програми й чинну державну

політику („неокупні капіталовкладення”) запобігають перегляду альтернатив та права користуватися попередніми рішеннями; існує велика кількість перешкод у збиранні інформації, необхідної для аналізу всіх можливих альтернативних напрямів розробки і наслідків від упровадження того чи іншого рішення; соціально-психологічні та фізико-біологічні науки не можуть гарантувати точність прогнозованих переваг і витрат при втіленні того чи іншого державно-політичного рішення; навіть застосування аналітиками-експертами сучасних комп'ютерних технологій не дає змогу точно обрахувати всі вигоди і витрати, поза як великій кількості соціальних, економічних, політичних і культурних цінностей загрожує нівелювання; невизначеність щодо наслідків упровадження різних варіантів (альтернатив) рішення примушує аналітиків-експертів діяти в традиційно близькому полі державної політики (як це робилося раніше, за аналогією чи загалом нічого не змінюючи), щоб запобігти ймовірним непередбаченим наслідкам; сегментація природи державно-політичного рішення в бюрократичному полі робить його важким для координації та ефективного реагування на шляху його формування — впровадження.

При підготовці державних службовців до аналітичної діяльності важливим є засвоєння ними правил формування альтернатив політики для уникнення протистояння і конфронтації, досягнення компромісу. На занятті викладач підкреслює, що не варто шукати домінуючий чи найдосконаліший варіант політики — універсальну альтернативу-стратегію. Малоімовірно, що якийсь один варіант буде ідеально придатним для всіх цілей, охоплюватиме всі сторони й аспекти проблеми, яку слід вирішити. Найкращий варіант досить рідко буває домінуючим і очевидним з першого погляду. Альтернативи-стратегії повинні відповідати наявним ресурсам, в тому числі мати юридичні повноваження й контрольовані змінні. За відсутності необхідних ресурсів, для впровадження альтернативи політики слід запропонувати схему дій для отримання цих ресурсів. Такий варіант

найприйнятніший з огляду на матеріально-технічну й кадрову обмеженість, особливо в країнах з перехідною економікою.

Наведемо також приклад одного з практичних занять, що проводилися на цьому етапі експерименту.

Тема: Методи врахування регіональних інтересів при прийнятті рішень на європейському рівні.

Мета: провести оцінку варіантів стратегій розвитку регіону в контексті євроінтеграційних процесів, зокрема: розкрити основні підходи щодо формування стратегій розвитку регіону; сформувати вміння аналізувати ресурсний потенціал й формувати варіанти стратегічних напрямів розвитку регіону; вироблення практичних навичок щодо оцінки варіантів стратегій розвитку на основі здійсненого аналізу (загальної привабливості та загроз різних факторів розвитку).

Форма проведення: виконання вправ.

Завдання 1. На основі запропонованого SWOT-аналізу потенціалу Одеської області опрацюйте декілька варіантів сценаріїв розвитку, але один з них повинен бути базовим. Альтернативні сценарії необхідні для подальшого перегляду, корекції (за потреби) цілей стратегії та стратегічного вибору. Сформульовані стратегії мають бути оцінені з метою вибору варіанта, який пізніше буде реалізовано. Як інструмент кінцевого вибору стратегії може бути використана таблична матриця (див. додаток Ж, табл. 1-6).

Завдання 2. На основі SWOT-аналізу області та сумарної оцінки можливостей і загроз стратегії розвитку сформулюйте та обґрунтуйте стратегічні пріоритети та операційних дій досягнення цих цілей, для цього використовуйте макет карти операційних дій (див. табл. 2.8-2.10).

Наступне практичне заняття з теми «Проблеми державного управління в країнах-членах ЄС» було організовано із застосуванням методу АКС. За мету ставилося формування у державних службовців навичок аналізу ефективності технологій управління якістю в галузі державного і місцевого управління. Об'єктом аналізу виступила одна з провідних країн-членів ЄС

Великобританія. Для проведення аналізу проблем державного управління у Великобританії пропнувалося використати метод ЗОС (загально оціночна структура), який рекомендований органами державного управління ЄС.

Слухачам надавалася інструкція про те, що основною метою ЗОС є надання простій і легкій у використанні структури самооцінки організації державного сектора в Європі. ЗОС надає систему для самооцінки, в рамках якої спеціальна група співробітників організації може провести критичний аналіз своєї організації на основі структури ЗОС. Базова концепція Структури будується на двох принципах: 1) відповідність конкретним характеристикам організацій, що працюють у сфері державного управління; 2) сумісність з основними моделями оцінки організацій, що діють як у сфері державного управління, так і в приватному секторі в країнах Європи. Отже, застосування слухачами методу ЗОС дає їм можливість, як мінімум, поставити цікаві питання про ефективність роботи органів влади і досягнутих результатів, що, у свою чергу, може створити основу для планування програм реформування і розвитку державних установ, владних структур і т. ін.

Таблиця 2.8

Сумарна оцінка можливостей та загроз стратегії розвитку регіону

Результати <i>SWOT</i> -аналізу /балів/	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка факторів	оцінка факторів	оцінка факторів
Загальна привабливість			
Загальна загроза			
Усього *			

* Результат у графі таблиці “Усього балів” розраховується як різниця даних граф “Загальна привабливість” та “Загальна загроза”

Таблиця 2.9

Стратегічні пріоритети та операційні цілі розвитку регіону

Стратегічні цілі *	Операційні дії
Ціль 1	
Ціль 2	
Ціль 3	

* Послідовність нумерації цілей залежить від їх пріоритетності

Таблиця 2.10

Карта операційних дій досягнення цілі

<i>Формулювання стратегічної цілі 1</i>	
Формулювання	опис
Заходи	перелік заходів
Ефективність	розрахунок
Ресурси	назва, обсяг (розрахунок)
Тривалість	розрахунок
Головні учасники	перелік
Загальна вартість	розрахунок
Джерела фінансування	перелік
Інструменти	проекти, програми тощо

На практичному занятті пропонувалося аналіз проводити в рамках структури, яка складається з дев'яти елементів (розділів), що відповідають основним аспектам діяльності організації. Це такі елементи: лідерство, політика і стратегія, кадровий менеджмент, зовнішні партнерства і ресурси, внутрішні ресурси, управління процесами і внесенням змін. У кожному розділі є список критеріїв, що відповідають основним проблемам, які необхідно розглянути в рамках даного аспекту роботи організації. Стосовно кожного критерію перераховано п'ять різних варіантів відповідей. Варіанти оцінних відповідей, природно, відрізняються стосовно до працівників і результатів, тому використовуються два варіанти блоків з відповідями.

Наведемо приклад структури і змісту ЗОС, процитуємо частину анкети з якою працює слухач, що відноситься до кадрового менеджменту. Питання (завдання) формулюється в такий спосіб: „Оцініть свідчення того, що робить організація для планування, менеджменту й удосконалювання в сфері

кадрової політики”. Приклади можливих показників конструктивних дій: розробка і застосування ясної політики у відношенні принципів керування; підтримка тренінгу менеджерів; заохочення оцінки менеджерів співробітниками; прояв гнучкості; проведення тренінгів для персоналу; система індивідуальної оцінки. Другий приклад відноситься до управління фінансовими ресурсами. Тут питання (завдання) формулюється так: „Оцініть прийняті заходи забезпечення відповідного фінансового менеджменту”. Слухачеві пропонується оцінити конструктивні дії організації за показниками: забезпечення наявності відповідних фінансових ресурсів для підтримки проведеної політики; розробка відповідних фінансових стратегій і процедур; реалізація фінансових механізмів, що забезпечують ефективність; комплектування ресурсів; забезпечення застосування ефективних процедур управління фінансами.

Для вдосконалення вмінь складати, систематизувати та узагальнювати аналітичні документи, відповідно до організаційних і нормативних вимог, а також з урахуванням їх різновидів, з державними службовцями проводився тренінг “Технологія роботи з аналітичними документами”.

З метою удосконалення у державних службовців навичок застосування сучасних технологій аналітики при вирішенні проблемних ситуацій в галузі державного управління на одному з практичних занять було організовано ділову гру “Керівник прийняв рішення...”. Участь у грі вимагала від слухачів попереднього ознайомлення з наявними методами, методиками і технологіями аналітики, їх класифікаціями, процедурами проведення, механізмами впровадження. Від слухачів вимагалось аргументувати висунуті положення або висновки. Для досягнення мети і навчальних цілей ділової гри державним службовцям необхідно було дотримуватися поданого нами алгоритму підготовки та проведення ділової гри.

На першому етапі гри в малих групах обговорювалася проблемна ситуація, що виникла у зв’язку з аварією в порту „Южний”. Слухачи мали доступ до інформаційних ресурсів, документів і т. ін., що стосуються

діяльності порту „Южний”. Було організовано телефоний зв’язок з керівництвом порту, а саме з першим заступником директора, експертами по екологічній безпеці, фахівцями управлінь Міністерства надзвичайних ситуацій, охорони здоров’я та ін. Після цього сценарієм ділової гри було передбачено виступ представника з кожної групи на прес-конференції із заявою щодо прийнятих рішень у контексті проблемної ситуації, що виникла. Відзначимо, що проведена гра сприяла не тільки закріпленню навичок використання сучасних технологій аналітики при вирішенні проблемних ситуацій в галузі державного управління, але і риторичні навички, зокрема, використання прийомів залучення і утримання уваги аудиторії, доречне застосування невербальних та експресивно-емоційних засобів, обґрунтовуючи свій погляд, апелювати до почутого і т. ін.

Робота викладача з формування обізнаності з процедурами і технологіями використання методів аналізу відповідно до вимог і специфіки професійної діяльності державних службовців продовжувалась і на інших аудиторних заняттях. Вивчалася базова специфіка політичного аналізу, зокрема, види, форми, інструментарій, методи, складові тощо, закріплювалися вміння щодо проведення політичного аналізу відповідно до процедурних вимог і специфіки професійної діяльності державних службовців. Наприклад, проведено семінар з теми “Аналіз політичної ситуації в Україні”.

Вважаємо доцільним зауважити, що аналіз конкретних ситуацій (АКС) дозволяє з однаковою ефективністю використовувати його як при викладанні теоретичного матеріалу, так і під час семінарських занять. Більшість з підготовлених нами ситуацій пропонувалася державним службовця для самостійного опрацювання, це вимагало самостійного пошуку методів і технологій аналізу, а головне, практичного застосування.

Найбільш ефективні з них при формуванні готовності державних службовців до аналітичної діяльності виявилися наступні: *ситуація-оцінка* – слухачам пропонується і ситуація, і опис процедур прийняті рішення, їм

необхідно оцінити з погляду аналітики, які були використані технології, методи, наскільки це ефективно, враховуючи ситуацію, яка виникла; обґрунтування своїх думок; *ситуація-вправа* – пропонується проблема, яку треба вирішити самостійно, де необхідно визначити, що означають певні тенденції, використовуючи знання інструментарію політичного аналізу; *ситуація-проблема* – пропонується випадок із практики, необхідно чітко сформулювати проблему, дослідити і запропонувати її вирішення.

Доцільним і методично виваженим виявилось рішення про використання вправ у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності. Наприклад, на одному з практичних занять, де планувалося використання вправ, практичні вправи були підготовлені в контексті аналізу проблем розвитку моделей державного управління в країнах-членах ЄС.

Тема: Моделі державного управління в країнах-членах ЄС.

Мета: розвивати у державних службовців вміння та навички аналітичної діяльності, зокрема, використовувати різні методи аналізу, задля формулювання висновків з проблемних питань державного управління в країнах-членах ЄС.

Форма проведення: виконання вправ.

Викладач наголошує на тому, що протягом заняття державним службовцям необхідно виконати три вправи.

➤ Для виконання першої вправи необхідно: *по-перше*, ознайомитися з матеріалами навчального посібника „Державне управління в країнах-членах ЄС: національний рівень” та інформаційно-довідковими матеріалами до лекції-презентації „Розвиток моделей державного управління в країнах-членах ЄС”; *по-друге*, порівняти системи державного управління в країнах ЄС (за вибором слухача) за критеріями: позитивні та негативні риси управління з точки зору українських реалій. За результатами аналізу заповнить, будь ласка, табл. 2.11, яка подана нижче.

**Бланк для заповнення результатів порівняльного аналізу систем
управління в країнах-членах ЄС**

Система управління	Управління з точки зору українських реалій	
	Позитивні риси	Негативні риси

➤ Для виконання другої вправи, за вашим бажанням, оберіть дві країни, які є членами ЄС і проаналізуйте за нижчеподаним алгоритмом (див. додаток 3) ступінь централізації/децентралізації в цих країнах.

➤ Третя вправа виконується на основі аналізу табл. 1 „Сучасні форми управління”, табл. 2 „Сучасні форми державного устрою”, табл. 3 „Типи сучасних федерацій” додатку К. Із запропонованого переліку держав – Італія, Польща, Англія, Франція Німеччина, Данія – оберіть одну і спробуйте дати їй повну характеристику.

Таким чином, слід зауважити, що при підготовці до аналітичної діяльності використання аналізу конкретної ситуації надає можливість не лише перевірити теоретичні знання, а й оволодівати практичними навичками аналітики, застосовувати знання на практиці.

Етап III – діяльнісно-адаптивний

На діяльнісно-адаптивному етапі викладався третій модуль (Практикум з аналітичної діяльності державних службовців) спецкурсу „Аналітична діяльність державних службовців у галузі державного управління”. Навчальна робота була спрямована на формування у державних службовців умінь і навичок складати державно-управлінські аналітичні документи; проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління; володіти технологіями комунікативного аналізу.

Вагомим інструментом удосконалення процесу підготовки державних службовців до аналітичної діяльності був метод політичного мапування. Побудова політичної мапи давала можливість державним службовцям при прийнятті рішень на державному або місцевому рівнях враховувати вплив політичних сил (акторів). Елементами, що ускладнюють цей аналіз, є велика кількість акторів, які діють у будь-якій політичній системі, а також великий обсяг інформації про політику. Метод політичного мапування сприяв узагальненню та зменшенню обсягу інформації до такої кількості, щоб сконцентруватися на тих впливах і тих аспектах, які є найважливішими для прийняття управлінцями певних рішень.

За декілька днів до початку практичного заняття з теми «Прогнозування політичної ситуації» слухачам пропонувалося ознайомитися, по-перше, з метод політичного мапування, який детально описаний Б. Крозбі; по-друге, з роздавальним матеріалом, де систематизовано подано інформацію про всіх політичних гравців на теренах України; і, по-третє, чітко за інструкцією самостійно заповнити політичну мапу України, графічний вигляд якої подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Політичної мапа України

	Опозиційний сектор		Підтримуючий сектор			Опозиційний сектор	
Зовнішній сектор	Антисистемна опозиція	Легітимна опозиція	Ідеологічна підтримка	Ключова підтримка	Ідеологічна підтримка	Легітимна опозиція	Анти-системна опозиція
Соціальний сектор			УРЯД				
Політичні партії							
Групи тиску							

В інструкції для слухачів щодо заповнення політичної мапи зазначалося, що вона (політична мапа), як і географічна мапа, має два розміри: горизонтальний (широта) та вертикальний (довгота). У центрі мапи розташовано уряд. Основна причина цього положення уряду є те, що головним чином уряд фокусується на прийнятті рішень щодо розподілу благ суспільства. Тоді як політична діяльність сконцентрована та спрямована впливати на уряд та його політику щодо прийняття рішень. Уздовж вертикальної вісі різні типи політичних акторів поділені на чотири групи: зовнішні актори, соціальні групи, політичні партії та групи тиску. Призначення горизонтальної вісі – оцінка щодо того, якою мірою кожна з цих груп підтримує уряд. Підтримка уряду змінюється від ключової або центральної до ідеологічної та помірної, тоді як опозиція розрізняється як або легітимна, або антисистемна.

Робота на практичному занятті з теми «Прогнозування політичної ситуації» була організована таким чином:

Слухачі розподілялися на групи по 7-11 осіб після чого починалася робота з побудови політичної мапи України. Важливо зазначити, що у кожного із слухачів була політична мапа, яку вони самостійно розробляли до початку заняття, тому час аудиторної роботи витрачався не на пошук і обробку інформації, а на узгодження позицій учасників групи. При побудові групової політичної мапи, необхідно було дослідити, де саме сконцентрована підтримка українського уряду. Якщо вона значною мірою зосереджена у сфері ключової підтримки, це буде означати великі витрати на її утримання протягом тривалого періоду. Чи розташовані такі групи у сфері ідеологічної підтримки? Наскільки важливими є ці групи та скільки буде коштувати уряду мобілізувати їх? Треба було пам'ятати, що дуже важливо для уряду утримувати відповідний резерв такої підтримки, щоб мати змогу мобілізувати їх для підтримки.

Потім кожна група презентує свою політичну мапу висвітлюючи: умови діяльності або стан/здатність уряду щодо прийняття та впровадження

важливіших рішень; головні елементи підтримки, а також такі, що зовсім відсутні або є досить, так би мовити, прохолодними у своїй підтримці акцентуючи увагу на ступіні їх опозиційності; визначення найважливіших акторах, ніж втрачати час на тих, які не здатні зробити багато, підтримуючи або отримуючи користь від режиму і т. ін.

На етапі підведення підсумків проведеної слухачами роботи ми акцентували увагу державних службовців на тому, що застосування методу політичного мапування в їхній практичній діяльності може служити за декількома призначеннями: *по-перше*, воно забезпечує графічне уявлення про режим або уряд; *по-друге*, дає інформацію щодо вразливих місць режиму; *по-третє*, може виявити існування опозиційних альянсів та потенційних коаліцій підтримки; *по-четверте*, досить чітко визначити рівень влади, яка належить правлячому режиму, що є важливим для порівняння параметрів у галузі прийняття рішень; *по-п'яте*, допомогти визначити спроможність уряду впроваджувати рішення, враховуючи положення інструментальних акторів, таких як бюрократичний апарат; і, *нарешті*, за допомогою мапи можна визначити нові напрями в політиці.

Викладач також зазначає, що політична мапа може бути надзвичайно корисним інструментом для з'ясування політичної ситуації, але вона не є заміником добре виконаного аналізу або експертної оцінки. Мапа – це тільки інструмент, як й інші інструменти, її користь буде залежати від кількості даних, використаних для побудови мапи та вагомості й якості інтерпретації, що дає мапа. Якщо вони незначні, мапа може втратити ту якість рішень, прийняття яких базується на такій мапі.

З метою закріплення знань та отримання навичок оцінки конструктивного, деструктивного та нейтрального потенціалів впливу державних службовців на ефективність діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування було проведено практичне заняття з теми «Оцінка характеристик впливу державних службовців на ефективність діяльності державної служби при наборі, моніторингу, ротатії». На

практичному занятті викладач намагався показати необхідність використання сучасного управлінського інструментарію для прийняття обґрунтованих кадрових рішень; розвинути у слухачів уміння оцінювати наявний кадровий потенціал; допомогти студентам набути конкретних знань, навичок і досвіду, які вони можуть використовувати в своїй майбутній роботі.

Очікувалося, що наприкінці заняття слухачі *знатимуть*: умови цілісності державної служби як системи; класифікацію цінностей по Р. Рокичу, яка полягає у виділенні термінальних та інструментальних цінностей; методологічні основи та базові принципи соціоніки; три типи динамічних комплексів А. Богданова: організовані, дезорганізовані, нейтральні; норми і вимоги професії державного службовця. А також *вмітимуть*: застосовувати метод оцінки характеристик впливу державних службовців на ефективність діяльності державної служби; оцінювати сукупний потенціал органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; використовувати технології нейро-лінгвістичного програмування для визначення основних метапрограм; технології соціоніки для визначення типу інформаційного метаболізму; технології визначення ціннісних орієнтацій індивіда по М. Рокичу; використовувати аналітичні розрахунки для обґрунтування управлінських рішень в сфері кадрових питань; діагностувати проблеми, що виникають в процесі зміни кадрового складу в органах державної служби.

На початку заняття студенти поділялися на декілька малих груп по 3-4 особи. Кожна група – це кадровий підрозділ, який повинен прийняти рішення про претендента на основі психологічних характеристик, показника сукупного потенціалу його впливу на організацію та аргументувати це рішення. Викладач запитував учасників про кадрові проблеми в діяльності державних службовців. Для активізації аудиторії на початку виконання завдання представлялася інформація з преси про актуальний факт (сюжет), який ілюструє сучасну негативну ситуацію в діяльності державних службовців, яка

пов'язана з бюрократією, корупцією в Україні та інших країнах світу. Це значно полегшує початок завдання та показує актуалізацію проблеми.

Порядок виконання практичного завдання передбачав декілька етапів роботи слухачів.

Перший етап. Слухачам пропонувалося попередньо ознайомитись з початковими даними для вирішення завдання щодо оцінки характеристик (професійно важливих якостей) впливу державного службовця на ефективність діяльності державної служби. Унаочнення цієї інформації подано в табл. 2.13).

Учасники заняття отримували таку інструкцію: Керівник підрозділу Л. С. Петренко звільняється, на його місце є претендент Е. А. Морошко. В результаті тестування претендента на посаду рівня «Б» було виявлено наступні метапрограмний (рис. 2.11) та соціонічний (рис. 2.12) профілі. Тест Рокіча на ціннісні орієнтації показав наступні результати: $k = 0,4$; $d = 0,5$; $n = 0,4$.

Таблиця 13

Характеристика впливу державних службовців на ефективність діяльності підрозділу

№	Ф.И.О.	Величини потенціалів особистості			Сила прояву К-D-N потенціалів особистості			Сила дії на організацію, w
		К	D	N	k	d	n	
1	Петренко Л.С.	6	4	1	0,4	0,4	0,5	0,8
2	Шевчук М.О.	4	5	1	0,6	0,3	0,3	0,5
3	Радченков П.Р.	5	2	3	0,3	0,7	0,6	0,5
4	Зимко В.М.	6	2	2	0,1	0,6	0,5	0,25

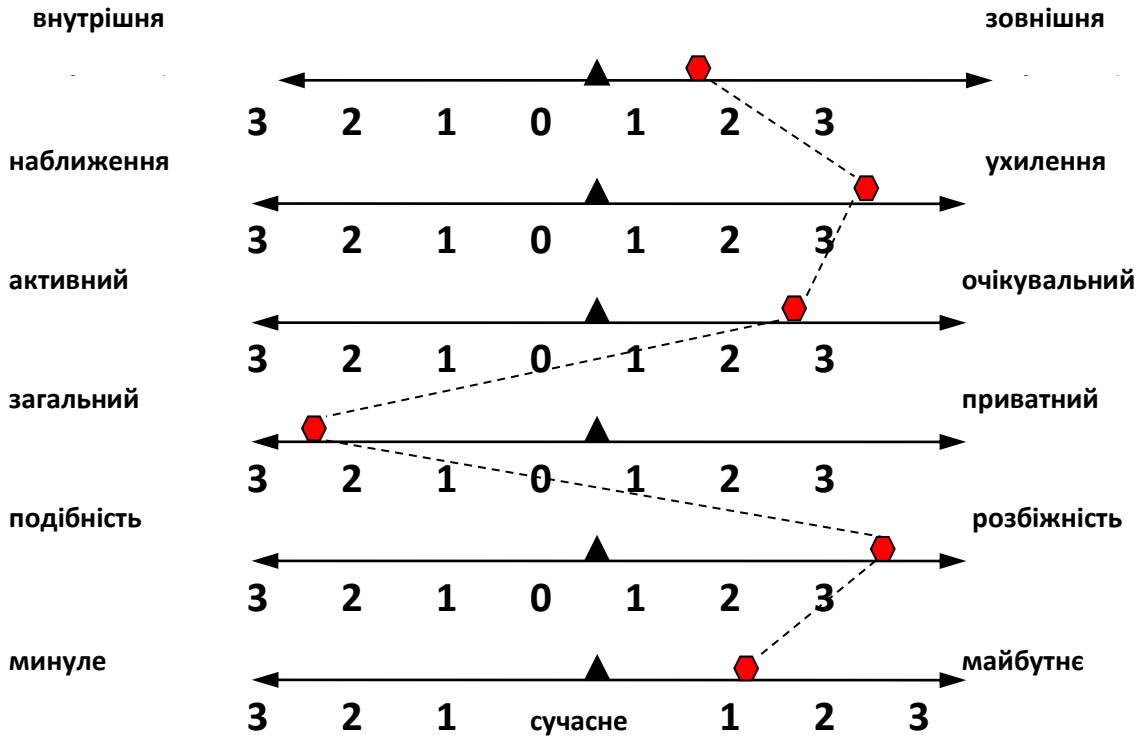


Рис. 2.11. Метапрограмний профіль претендента на посаду рівня «Б»

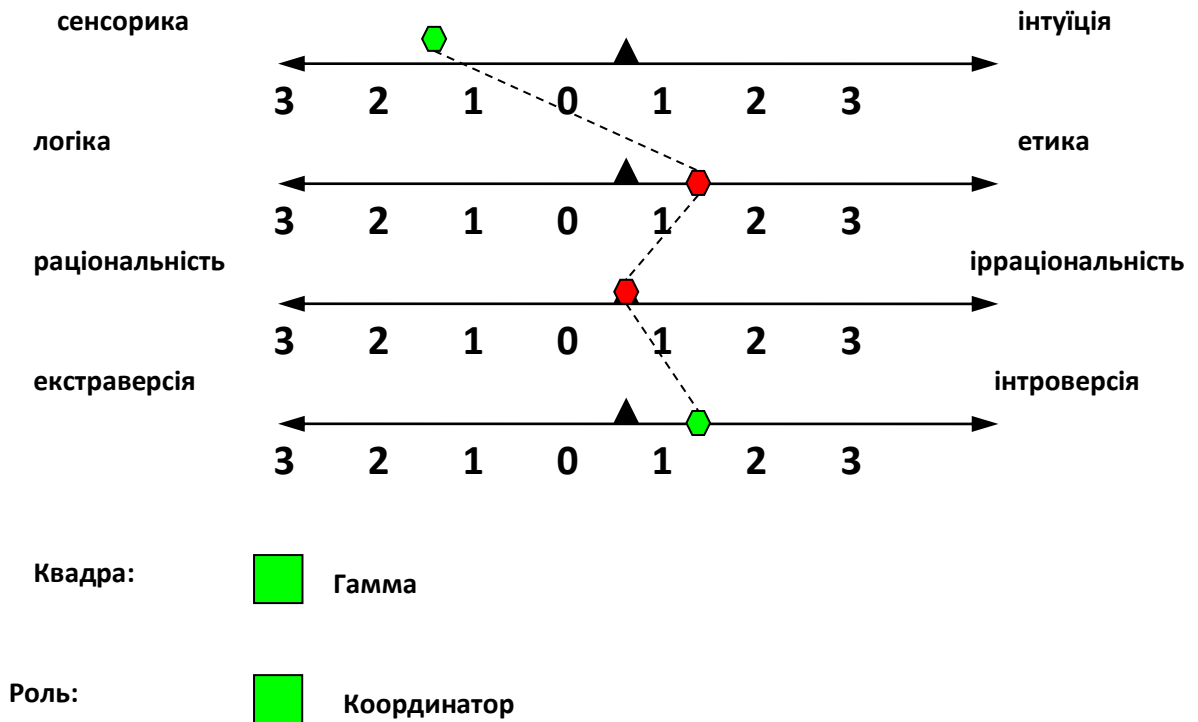


Рис. 2.12. Соціонічний профіль претендента на посаду рівня «Б»

Грунтуючись на цих даних Вам необхідно:

а) розрахувати конструктивний, деструктивний та нейтральний (К-D-N) потенціали претендента за методикою оцінки К-D-N потенціалу впливу державного службовця на ефективність державної служби, яка заснована на базі визначення значення наступних величин:

- величини конструктивного, деструктивного і нейтрального потенціалів особистості (К, D, N, відповідно), що тестуються на базі метапрограм особистості. Оцінна шкала величини конструктивного, деструктивного і нейтрального потенціалів особистості (К, D, N, відповідно) - від 0 до 10, при умові: $K + D + N = 10$;

- сили прояву конструктивного, деструктивного і нейтрального потенціалів особистості в даній організації (к, d, n), що визначаються системою цінностей, оцінна шкала (від 0 до 1);

- сили дії особистості на діяльність організації (w), яка залежить від місця в ієрархії системи, оцінна шкала (від 0 до 1);

б) порівняти дану метапрограму та соціонічний профіль претендента з оптимальним метапрограмним профілем та оптимальним соціонічним профілем державного службовця рівня «Б». Оцінки занести в результуючу табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результуюча таблиця оцінки К-D-N потенціалу для експертів

Величина потенціалу		Сила вираженості потенціалу	
потенціал	від 0 до 10	потенціал	від 0 до 1
К		до	
D		d	
N		n	
Сила дії на організацію, w			
К-D-N потенціал			

в) розрахувати потенціал впливу за формулами 2-4:

$$P_k = K \times k, \quad \text{Формула 2}$$

$$P_d = D \times d, \quad \text{Формула 3}$$

$$P_n = N \times n, \quad \text{Формула 4}$$

де P_k , P_d , P_n – відповідно конструктивний, деструктивний і нейтральний потенціали особистості.

Далі, індивідуальний коефіцієнт особистості зважити з урахуванням її місця в ієрархії державної служби (за формулою 5). Чим вище рівень ієрархії, тим більше значення коефіцієнта w , який корегується відповідністю оптимальному соціонічному профілю.

$$P_{i(j,g)} = P_{k(d,n)} \cdot w_{i(j,g)} \quad \text{Формула 5}$$

Розрахувати сукупний К-D-N потенціал підрозділу. Використавши дані табл. 1, визначити сукупний потенціал підрозділу до звільнення керівника по формулі 6:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_{(k)i} \times w_i - \sum_{j=1}^m P_{(d)j} \times w_j}{|n - m|}, \quad \text{Формула 6}$$

де P – сукупний потенціал організації;

$P_{(k)i}$ – потенціал i -того службовця, що має конструктивний потенціал;

$P_{(d)j}$ – потенціал j -того службовця, що має деструктивний потенціал;

w_i – сила впливу на організацію i -того службовця;

w_j – сила впливу на організацію j -того службовця;

n – кількість осіб з конструктивним потенціалом;

m – кількість осіб з деструктивним потенціалом.

Якщо $P > 0$, потенціал організації конструктивний, якщо $P < 0$, - деструктивний.

Набуте значення P необхідно коригувати на величину нейтральних членів організації, які підсилюють існуючу конструктивну або деструктивну тенденцію (формула 7).

$$P \pm \frac{\sum_{g=1}^l P_{(n)g} \times w_g}{l},$$

Формула 7

де $P_{(n)g}$ – величина нейтральних потенціалів дії g - службовця;
 w_g – сила дії g - службовця на ефективність діяльності організації;
 L – кількість членів організації з нейтральним потенціалом.

Далі слухачам необхідно визначити сукупний потенціал підрозділу з урахуванням претендента на посаду керівника по формулах 6, 7.

Аналітично обробити здобуту інформацію та зробити стислі письмові повідомлення про результати оцінки характеристик впливу державних службовців та претендента на посаду на підрозділ органів виконавчої влади міста.

Відповіді малих груп оцінювалися за такими критеріями, як послідовність викладеного матеріалу і обґрунтованість висновків та результатів. У повідомленнях відповісти на питання та освітити такі аспекти:

- Чи залежить ефективність діяльності будь-якої організації від цілей і цінностей персоналу?
- Оцініть перспективи розвитку розглянутого підрозділу як системи, враховуючи залежність між етапами еволюції системи та домінуючою кількістю носіїв конструктивного, деструктивного або нейтрального потенціалів в організації.
- Наскільки метапрограмний та соціонічний профіль претендента відповідає посаді керівника підрозділу органів виконавчої влади міста?
- Як змінився сукупний потенціал підрозділу з урахуванням претендента на посаду керівника в порівнянні з початковою ситуацією?

➤ Запропонуйте пропозиції щодо формування стратегії розвитку персоналу у даному підрозділі.

З метою удосконалення у слухачів умінь використовувати технології аналітичного дослідження в галузі державного управління було проведено практичне заняття з теми “Технологія прогнозування прийнятих державно-управлінських та політичних рішень”.

На даному занятті передбачалося, що слухачі будуть працювати у парах або невеликих групах (3-4 особи). Так, на початку практичного заняття викладач зачитував Постанову Кабінету Міністрів щодо урегулювання земельних відносин в Україні.

Кожна група прогнозувала наслідки вступу в дію вищезазначеної Постанови Кабінету Міністрів відповідно до методики, що дісталася їм, зокрема це міг бути сценарій зворотного прогнозування; прогноз за аналогією; прогноз за теорією вірогідності; прогноз на основі причинних зв'язків; прогноз на основі стійких тенденцій; прогноз на основі врахування подій у визначеному напрямку; прогноз на основі циклічного розвитку подій і т. ін.

Наприклад, якщо групі дістався метод *сценаріїв*, то це передбачає роботу слухачів у рамках встановлення логічної послідовності подій з метою визначення альтернатив розвитку великих систем типу міжнародні відносини, економіка, галузі політики та інші. У сценарії використовують вже підготовлені аналітичні матеріали. Сценарій повинен бути таким, щоб після ознайомлення з ним була зрозуміла генеральна ціль роботи, що проводиться в світі земельних реформ на певний період часу.

Якщо слухачам прогноз необхідно робити застосовуючи метод аналогій, то їхні передбачення повинні базуватися на розвитку об'єкта, що відомий. Викладач акцентує увагу слухачів на тому, що у даному контексті необхідний правильний вибір об'єктів, що порівнюються. Дослідження явища, що прогнозується, доцільно розпочатися з оцінки його теперішнього стану. Мета підходу – виявити систему чинників, що впливають на розвиток явища. Використовуючи цей метод при побудові

гіпотез про майбутні події, слід починати не з вивчення тенденцій, притаманних цьому явищу, а розглядати події, які мали явище за аналогічних обставин. Цей метод ґрунтується на досвіді, що є основним джерелом вивчення.

Група, яка розробляє прогноз за теорією вірогідності передбачає, що прийняття всіх важливих державно-управлінських та політичних рішень пов'язане з вірогідністю. Наприклад, Верховна Рада планує прийняти закон Х. Відомо ще, що закон підтримує 25% народних депутатів, 70% можуть підтримати його після внесення відповідних поправок і тоді більше 90% складу Верховної Ради можуть проголосувати за законопроект. Формула прийняття закону буде наступною: $x=0,25 \cdot 0,70 \cdot 0,90 = 0,158$.

Прогноз на основі причинних зв'язків – ґрунтується на вивченні причин, які обумовлюють явище що вивчається. Цей метод може використовуватися для прогнозування тривалих нестабільних процесів. Застосування цього методу вимагає знання широкого кола питань. Наприклад: треба було визначити можливість перемоги на наступних виборах президента Х. Для цього необхідно визначити.

1. Що дозволило Х перемогти на минулих виборах?
2. Хто підтримує Х?
3. Рейтинг Х зріс чи впав за період президентства?
4. Хто претендує на цей пост на майбутніх виборах?
5. Опозиційні тенденції.
6. Які труднощі мають подолати Х на виборах?
7. Вірогідність виникнення цих труднощів.
8. Встановлення чинника, що обумовлює розвиток подій в країні.

Проаналізувавши ці питання, можна встановити, чого слід чекати в майбутньому.

Група, що здійснює прогноз на основі урахування стійких тенденцій полягає в тому, що дослідник за основу бере фактор стабільності, незмінності ситуації. Якщо відбувається перехід до нестабільності, то важко зробити

точний аналіз. Втім, ця нестабільність ситуації дає змогу звернутися до стійких тенденцій що передбачає стабілізацію – вирішення конфліктної ситуації.

Ці та інші методи прогнозування окремо відпрацьовуються по групах, потім, у процесі презентацій, кожна група представляла свої висновки щодо результатів вступу в дію Постанови Кабінету Міністрів. Важливо було слухачам показати, що на практиці більшість цих методів використовується одночасно.

Семінар “Прогнозування та консультування у професійній діяльності” передбачав обговорення проблем прогнозування та моделювання суспільно-політичних процесів, їх вплив на ефективність державного управління, організація політичного дослідження та консультування. Державні службовці заздалегідь ознайомилися з тематикою семінару і обирали тему власного виступу, оскільки це вимагало попередньої підготовки. Виступи слухачів були спрямовані на практичне застосування результатів їхньої аналітичної діяльності в галузі державного управління. Обовязковою умовою було наукове обґрунтування висновків та рекомендацій, що пропонувалися за результатами дослідження.

Логічним продовженням семінару для закріплення практичних умінь написання рекомендацій було проведено практичне заняття з використанням методу івент-аналізу, що передбачало удосконалення навичок щодо використання інструментарію івент-аналізу, визначення рівнів аналітичної діяльності, формування умінь прогнозувати і писати відповідні рекомендації.

Для досягнення мети і навчальних цілей державним службовцям необхідно було ознайомитися з технікою і процедурними питаннями проведення івент-аналізу, дотримуватися поданого нами алгоритму підготовки та проведення практичного заняття.

При підготовці до практичного заняття слухачам необхідно було сформулювати цілісну інформаційно-політичну модель дня, яка є передумовою будь-якої аналітичної діяльності. Наступним кроком було відпрацювання

умінь складати аналітичну записку, що передбачало застосування методів аналізу у процесі прийняття рішень, узагальнення і систематизація знань щодо її написання.

Враховуючи те, що аналітична записка (цілісна інформаційно-політична модель певної ситуації, з таблицями, які ілюструють також івент-аналіз, детальним аналізом проблем, висновками та практичними рекомендаціями, схематичним сценарієм її подальшого розвитку) і представляє собою детальний аналіз проблеми, висновки та, вразі необхідності, практичні рекомендації, ми поділили державних службовців на п'ять груп, і кожна з них представляла аналітичний центр.

Кожна група учасників для досягнення мети і навчальних результатів ознайомлювалась з інформаційно-довідковими матеріалами. АКС на практичному занятті передбачала дати можливість слухачам придбати практичні навички складання аналітичної записки та комунікативної взаємодії (уміння відповідати на різні питання аналітики, вислуховування необгрунтованого обвинувачення тощо).

1. Вступне слово. За цей час викладач повідомляв слухачам правила проведення АКС, чітко і ясно формулював проблему, питання, що потребують вирішення.

2. Основна частина. Це найбільш творча стадія, активність учасників максимальна і від їхніх умінь застосовувати теорію на практиці залежить кінцевий результат. Кожна група складала аналітичну записку і презентувала результати, обгрунтовуючи їх.

3. Заключна частина. Експерти, яких запросили заняття, оцінювали оригінальність, ефективність, доцільність та адекватність результатів відповідно до запропонованої ситуації. Експерти аналізуючи презентації, звертали увагу як на правильні, так і на неправильні пропозиції.

Завершуючи модуль “Практикум з аналітичної діяльності державних службовців”, було проведено конференцію “Аналітична діяльність: теорія та практика”, на яку були запрошені науковці, фахівці з аналітики, спеціалісти

з консалтингових центрів. На секційних засіданнях слухачі презентували результати аналітичних досліджень, що були проведені протягом навчального року. Найкращі аналітичні дослідження рекомендувалися для публікацій у науково-практичних збірниках та часописах професійного спрямування.

Під час формувального експерименту зв'язок зі слухачами підтримувався завдяки запровадженню дистанційних курсів, оскільки час їхнього перебування у ВНЗ обмежений. Дистанційна форма навчання державних службовців в умовах післядипломної освіти була забезпечена спеціально розробленими методичними матеріалами, які дозволяли озброїти слухачів інформацією щодо самостійного опрацювання. Серед них: робоча програма курсу, навчальний посібник, робочий зошит, де представлені комплекти завдань для самостійного, практичного опрацювання. Дистанційна форма навчання забезпечувалась і таким видом занять, як чат, форум на які виносили заздалегідь заплановані теми і проблеми, іноді поточні, що вимагали оперативної взаємодії тих, хто навчається, і викладача. Насамкінець діяльнісно-адаптивного етапу було проведене контрольне тестування і т. ін.

Отже, ефективність запровадження функціонально-компетентної моделі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти підтверджується результатами оцінки рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності після завершення формувального експерименту.

2.4. Порівняльна характеристика рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності на констатувальному і прикінцевому етапах експерименту

Після закінчення формуального експерименту нами було проведено контрольне тестування як в експериментальній, так і в контрольній групах з метою перевірки ефективності експериментальної методики підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. Контрольне тестування відбувалося аналогічно констатувальному етапу експерименту. Опишемо одержані кількісні дані щодо готовності державних службовців до аналітичної діяльності за кожним критерієм окремо.

Методологічна компетентність

Порівняльні кількісні дані щодо рівнів методологічної компетентності державних службовців до і після навчання подано в табл. 2.15.

Якщо до навчання високий рівень методологічної компетентності був тільки у 3% державних службовців ЕГ і 4% – КГ, то на прикінцевому етапі до високого рівня піднялися 10% – ЕГ і 5% – КГ. На достатньому рівні стало 28% (було 16%) державних службовців ЕГ і 16% без змін у державних службовців КГ. На середньому рівні було виявлено 38% державних

Таблиця 2.15

Рівні методологічної компетентності державних службовців на прикінцевому етапі (%)

Групи	Рівні									
	Високий		Достатній		Середній		Задовільний		Низький	
	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання
ЕГ	3	10	16	28	26	38	31	19	24	5
КГ	3	5	16	16	25	29	31	28	25	22

службовців ЕГ (було 26%) і 29% (було 25%) – КГ. На задовільному рівні залишилось 19% державних службовців ЕГ і 28% КГ, було по 31% в обох групах. На низькому рівні залишилось 5% (було 24%) державних службовців ЕГ і 22% (було 25%) – КГ.

Інструментально-процесуальна компетентність

Порівняльні кількісні дані щодо рівнів інструментально-процесуальної компетентності державних службовців до і після навчання подано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Рівні інструментально-процесуальної компетентності державних службовців на прикінцевому етапі (%)

Групи	Рівні									
	Високий		Достатній		Середній		Задовільний		Низький	
	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання
ЕГ	2	6	12	25	28	45	33	18	25	6
КГ	1	3	11	13	30	27	34	33	24	24

Як засвідчують дані табл. 2.16, в ЕГ на високому рівні інструментально-процесуальної компетентності стало 6% (було 2%) державних службовців і в КГ – 3% (було 1%). На достатньому рівні виявилось 25% (було 12%) ЕГ і 13% (було 11%) – КГ. Середній рівень засвідчили 45% (було 28%) ЕГ і 27% (було 30%) державних службовців КГ. На задовільному рівні залишилось 18% (було 33%) державних службовців ЕГ і 33% (було 34%) КГ. На низькому рівні залишилось ще 6% (було 25%) державних службовців ЕГ і 24% (було 24%) КГ.

Політико-управлінська компетентність

Порівняльні кількісні дані щодо рівнів політико-управлінської компетентності державних службовців до і після навчання подано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Рівні політико-управлінської компетентності державних службовців на прикінцевому етапі (%)

Групи	Рівні									
	Високий		Достатній		Середній		Задовільний		Низький	
	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання
ЕГ	2	5	18	34	35	51	32	8	13	2
КГ	3	4	19	24	34	40	31	30	13	6

Як засвідчують дані таблиці, в ЕГ на високому рівні політико-управлінської компетентності стало 5% (було 2%) державних службовців і в КГ – 4% (було 3%). На достатньому рівні виявилось 34% (було 18%) ЕГ і

24% (було 19%) – КГ. Середній рівень засвідчили 51% (було 35%) ЕГ і 40%

(було 34%) державних службовців КГ. На задовільному рівні залишилось 8% (було 32%) державних службовців ЕГ і у державних службовців КГ – 30% (було 31%). На низькому рівні залишилось ще 2% державних службовців ЕГ і 6% контрольної груп, було по 13% в обох групах.

Комунікативна компетентність

Порівняльні кількісні дані щодо рівнів комунікативної компетентності державних службовців до і після навчання подано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Рівні комунікативної компетентності державних службовців
на прикінцевому етапі (%)**

Групи	Рівні									
	Високий		Достатній		Середній		Задовільний		Низький	
	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання
ЕГ	8	10	14	35	34	43	26	8	18	4
КГ	8	7	15	25	34	37	27	19	16	12

Як засвідчують дані табл. 2.18, в ЕГ на високому рівні комунікативної компетентності стало 10% (було 8%) державних службовців і в КГ – 7% (було 8%). На достатньому рівні виявилось 35% (було 14%) ЕГ і 25% (було 15 %) – контрольної груп. Середній рівень засвідчили 43% (було 34%) ЕГ і 37% (було 34%) у державних службовців КГ. На задовільному рівні залишилось 18% (було 26%) державних службовців ЕГ і 19% (було 27%) КГ. На низькому рівні залишилось ще 4% (було 18%) державних службовців ЕГ і 12% (було 16%) КГ.

На підставі одержаних даних проміжних рівнів компетентностей (методологічна, інструментально-процесуальна, політико-управлінська, комунікативна) державних службовців було обчислено загальні рівні їхньої готовності до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти

Порівняльні кількісні дані щодо рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти до після навчання подано в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Рівні сформованості готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти на прикінцевому етапі (%)

Групи	Рівні									
	Високий		Достатній		Середній		Задовільний		Низький	
	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання
ЕГ	4	8	15	31	31	44	30	13	20	4
КГ	4	5	15	20	31	32	31	27	19	16

Як бачимо з табл. 2.19, в державних службовців ЕГ відбулися значні позитивні зміни щодо рівнів готовності до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. Так, відтепер високого рівня досягли 8% державних службовців (було тільки 4%), достатнього – 31% (було 15%) державних службовців. На середньому рівні залишилося 44% (було 31%), на задовільному – 13% (було 30%) і на низькому – 4% (було 20%). Щодо державних службовців КГ, то на прикінцевому етапі у них також відбулися певні позитивні зміни під впливом навчання, але незначні. Так, високий рівень готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти виявлено у 5% державних службовців (було 4%); достатній у 20% (було 15%); на середньому рівні залишилося 32% (було 31%), на задовільному – 27% (було 31%) і на низькому – 16% (було 19%) державних службовців.

Нами було обчислено на прикінцевому етапі індекс готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти після спеціального навчання аналогічно як і до навчання. Якщо індекс готовності державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти до навчання становить: $I_{гр.гот. (ЕГ)} = 2,16$

(задовільний рівень), $I_{гр.гот. (Кг)} = 2,02$ (задовільний рівень), то після навчання $I_{гр.гот. (Ег)} = 2,6$ (достатній рівень), $I_{гр.гот. (Кг)} = 2,15$ (середній рівень). Таким чином, отримані дані після формуючого експерименту свідчать про суттєву різницю між результатами експериментальної та контрольної груп. Якщо в контрольній групі відбулися не суттєві зміни (задовільний рівень), то в експериментальній групі державні службовці досягли середнього рівня, що свідчить про ефективність використання розробленої функціонально-компетентнісної моделі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

Отже, як свідчать експериментальні дані, у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти (експериментальній групі) відбулися позитивні якісні зміни, відтепер вони свідомо використовували типологію аналітичної діяльності, основні методи та інформаційно-аналітичні технології, враховували ситуацію, умови, мету, вільно оперували теоретичним матеріалом, самостійно виправляли помилки, знаходили власні недоліки, які виправляли у процесі, чого не спостерігалось на констатувальному етапі. Аналіз тестових завдань показав, що державними службовцями контрольної групи були допущені ті самі помилки у тих же завданнях.

На прикінцевому етапі експериментальної роботи статистичні методи обробки даних використовувалися з метою доведення значущості позитивних зрушень у процесі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

Для досягнення мети за медіанним критерієм порівнювалися результати діагностування державних службовців:

- експериментальних груп до і після проведення експерименту;
- контрольних груп до і після проведення експерименту;
- експериментальних і контрольних груп після проведення експерименту.

Результати розрахунків надано у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Результати розрахунків позитивних зрушень у процесі підготовки
державних службовців до аналітичної діяльності в системі
післядипломної освіти**

Групи	Медіанний критерій (χ^2)		
	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3
ЕГ до і після проведення експерименту	11,56	21,16	10,70
КГ до і після проведення експерименту	0,07	0,60	0,60
ЕГ та КГ після проведення експерименту	4,32	12,6	9,01
Критичне значення ($\chi^2_{табл}$)	$\alpha = 0,05$		3,84
	$\alpha = 0,01$		6,63
	$\alpha = 0,001$		10,83

Як видно з табл. 2.20, значення медіанного критерію χ^2 , що було розраховано за результатами діагностування рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності експериментальних груп до і після експерименту, дорівнювали 11,56; 21,16 та 10,70 за першим, другим та третім критеріями відповідно. Це показало, що різниця між цими результатами була статистично значущою, причому на рівні значущості $\alpha = 0,001$ для першого і другого критеріїв, і на рівні $\alpha = 0,01$ – для третього критерію.

Для слухачів контрольних груп значення медіанного критерію χ^2 дорівнювали 0,07; 0,60 та 0,60 за першим, другим та третім критеріями відповідно, тобто рівні сформованості готовності державних службовців до аналітичної діяльності контрольних груп до і після проведення експерименту статистично не розрізнялися.

При порівнянні результатів діагностування державних службовців контрольних і експериментальних груп після експериментальної роботи було отримано такі значення χ^2 : 4,32; 12,6; 9,01 для першого, другого та третього

критеріїв відповідно. Тобто різниця між вказаними результатами діагностування була статистично значимою на рівні $\alpha=0,05$ за першим критерієм, на рівні $\alpha=0,001$ – за другим, та на рівні $\alpha=0,01$ – за третім критерієм.

Отже, за статистичними методами обробки експериментальних даних було доведено, що експериментальна діяльність сприяла значному підвищенню рівня готовності державних службовців до аналітичної діяльності в експериментальних групах. В контрольних групах значущих змін у цьому процесі не спостерігалось.

Відтак, статистичний аналіз експериментальних даних підтвердив, що впровадження в системі післядипломної освіти визначених педагогічних умов формування готовності державних службовців до аналітичної діяльності призвело до значного підвищення його рівня. Експериментальна робота підтвердила правомірність висунутої гіпотези дослідження.

Висновки з другого розділу

Використання методу експерименту дозволило вивчити внутрішні закономірності процесів та явищ предмету дослідження, з'ясувати параметри їх функціонування і визначити, які з цих параметрів впливають на рівень готовності державних службовців до аналітичної діяльності, і як буде протікати той чи інший процес, якщо змінювати різні параметри одночасно. За результатами констатувального експерименту виявлено, що високий рівень готовності до аналітичної діяльності виявлено у 4% державних службовців ЕГ і КГ. На достатньому рівні було по 15% державних службовців ЕГ і КГ. Середній рівень готовності до аналітичної діяльності виявлено по 31% державних службовців в обох групах. На задовільному рівні було 310% державних службовців ЕГ і 31% КГ, на низькому рівні готовності до аналітичної діяльності було 20% державних службовців ЕГ і 19% КГ.

Підготовка державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти відбуватиметься ефективно, якщо забезпечуватимуться такі педагогічні умови, як-от: забезпечення розвитку професійно важливих якостей державних службовців спрямованих на ефективне здійснення ними аналітичної діяльності; створення банку інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення аудиторної і самостійної роботи державних службовців.

Запроваджено функціонально-компетентнісну модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. У рамках функціонально-компетентнісної моделі визначено і науково обґрунтовано педагогічні умови, мету, навчальні цілі, зміст, методи і форми організації навчання на кожному етапі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти. Розроблена функціонально-компетентісна модель підготовки державних службовців до аналітичної діяльності обіймає 3 етапи, а саме: оцінно-вирівнювальний, інструментально-репродуктивний і діяльнісно-адаптивний.

Результати формувального експерименту засвідчили суттєву різницю за всіма показниками державні службовці експериментальної і контрольної груп, що підтверджує ефективність запропонованої функціонально-компетентісної моделі підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

Структуру готовності державних службовців до аналітичної діяльності визначено відповідно до теоретичних положень компетентнісного підходу. Доведено доцільність оцінки готовності державних службовців до аналітичної діяльності відповідно таких критеріїв: *методологічна компетентність* (показники: знання загальних основ аналітичної діяльності; обізнаність з методами аналізу; вміння моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб), *інструментально-процесуальна компетентність* (показники: знання інструментарію, що може бути використаний у процесі проведення аналізу; обізнаність з процедурами

проведення аналізу відповідно до компетенцій посад та функцій державного управління; вміння складати державно-управлінські аналітичні документи), *політико-управлінська компетентність* (показники: знання технологій прийняття державно-управлінських рішень; знання технологій аналізу політики; вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління) та *комунікативна компетентності* (показники: обізнаність у сфері роботи з інформацією; вміння застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань; володіння технологіями комунікативного аналізу).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання щодо підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти.

1. Аналітична діяльність державних службовців – це усвідомлений процес вирішення державними службовцями професійних завдань (у межах своєї компетенції) із застосуванням різних методів аналізу, ефективність якого залежить від рівня методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентностей.

2. Виявлено, що аналітична діяльність державних службовців у галузі державного управління має певну специфіку, по-перше, вона напряму залежить від функцій посад, на яких перебуває державний службовець, і, по-друге, може бути представлена у вигляді наступної структурно-логічної моделі: визначення об'єкта, предмета та проблеми аналізу → формування ідеальної моделі об'єкта і предмета, що забезпечує створення нормативної бази для подальшої аналітично-дослідницької діяльності → висунення різного роду гіпотез, які дозволяють зрозуміти проблему → визначення типу аналізу згідно з запропонованою класифікацією аналітичної діяльності → вибір конкретних методів аналітичної діяльності → застосування методів до предмета дослідження в аспекті перевірки гіпотез → формулювання аналітичних висновків.

Базові критерії оцінки рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності визначено відповідно до теоретичних положень компетентнісного підходу. Доведено доцільність оцінки готовності державних службовців до аналітичної діяльності відповідно таких критеріїв: методологічна компетентність (показники: знання загальних основ аналітичної діяльності; обізнаність з методами аналізу; вміння моделювати власну аналітичну діяльність відповідно до професійних потреб), інструментально-процесуальна компетентність (показники: знання інструментарію, що може

бути використаний у процесі проведення аналізу; обізнаність із процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад та функцій державного управління; вміння складати державно-управлінські аналітичні документи), політико-управлінська компетентність (показники: знання технологій прийняття державно-управлінських рішень; знання технологій аналізу політики; вміння проводити аналіз політики в контексті вирішення проблем державного управління) та комунікативна компетентність (показники: обізнаність у сфері роботи з інформацією; вміння застосовувати інформаційно-аналітичні технології при вирішенні професійних завдань; володіння технологіями комунікативного аналізу).

На основі проведеного експериментального дослідження встановлено, що однакова кількість державних службовців як в експериментальній, так і в контрольній групах засвідчили високий (4%) рівень. Достатній рівень готовності до аналітичної діяльності в галузі державного управління виявлено у 15% ЕГ і 16% КГ, середній – у 27% ЕГ і 26% КГ, задовільний – у 29% ЕГ і 31% КГ, низький – у 25% ЕГ і 23% КГ.

3. Ефективність підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти забезпечується реалізацією педагогічних умов: забезпечення розвитку професійно важливих особистісних якостей державних службовців, спрямованих на ефективне здійснення ними аналітичної діяльності; створення банку інформаційно-методичних ресурсів, зокрема кейсів, ситуаційних вправ, аудіо- та відеоматеріалів і т. ін., для аудиторної і самостійної роботи державних службовців.

4. Обґрунтовано необхідність упровадження у практику підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти експериментальної моделі, яка ґрунтується на положеннях компетентнісного, діяльнісного, особистісного підходів і концепції професійного становлення фахівця. Доцільним є трьохетапний (оцінно-вирівнювальний, інструментально-репродуктивний і діяльнісно-адаптивний) процес підготовки державних службовців до аналітичної діяльності в системі

післядипломної освіти. У межах кожного етапу визначено навчальні цілі, зміст, методи, форми, педагогічні умови навчання, очікувані результати щодо сформованості методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентностей. У дослідженні використовувалися психологічні тренінги, практичні заняття із застосуванням методів мозкового штурму, кейс-стаді, ігрового моделювання, ділові та професійно-рольові ігри, майстер-класи і т. ін.

5. Аналіз результатів експерименту підтверджує, що завдяки введенню у процес підготовки державних службовців до аналітичної діяльності експериментальної моделі засвідчено значні позитивні зміни серед респондентів експериментальної групи. Так, високого рівня досягли 17% державних службовців ЕГ (у КГ 5%), достатнього – 45% (у КГ 19%). На середньому рівні було 32% (у КГ 28%), на задовільному – 6% (у КГ 29%) і на низькому – 1% (у КГ 19%).

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у вивченні механізмів взаємодії фахівців у процесі аналітичної діяльності, а також у концептуальному обґрунтуванні проектувальної діяльності державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблов А.Ф. Влада і політика / А. Ф. Аблов. – Одеса : Маяк, 1998. – 35 с.
2. Абрамова И. Г. Менеджмент педагогического риска / И. Г. Абрамова. – СПб. : Образование, 1997. – 76 с.
3. Абульханова-Славська К. О. Деятельность и психология личности / К. О. Абульханова-Славська. – М. : Наука, 1980. – 334 с.
4. Акмеология : [под общ. ред. А. А. Деркача]. – М. : РАГС, 2002. – 650 с.
5. Акмеология профессиональной деятельности педагога : [сб. научн. тр. / отв. ред. В. Н. Максимова]. – СПб. : ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2005. – 172 с.
6. Акмеология развития [под общ. ред. В. Гладковой, С. Пожарского]. – СПб. : „Питер”, 2006. – 392 с.
7. Алексеев П. В. Теория познания и диалектика / П. В. Алексеев, А. В. Панин. – М. : Высш. шк., 1991. – 984 с.
8. Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління : [укл. Г. Райт та ін.; пер. В. Івашко]. – К. : Основи, 1996. – 128 с.
9. Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы / П. К. Анохин. – М. : Наука, 1978. – 400 с.
10. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов на Дону : Феникс, 1998. – 512 с.
11. Артим І. Оцінка ефективності державного управління / І. Артим // Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 22 січня 2002 р. – Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2002. – С. 24–27.
12. Артюх С. Ф. Реализация системного подхода при анализе педагогической деятельности / С. Ф. Артюх, Е. Э. Коваленко // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2000. – № 1. – С. 26–34.

13. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М. : ЗАО „Изд-во Экономика”, 2002. – 567 с.
14. Бакалюк В. Методологія адаптивного управління: особливості прийняття управлінських рішень / В. Бакалюк // Директор. – 2008. – № 2. – С. 72–83.
15. Бакуменко В. Методологічний аналіз проблем діяльності через системний взаємозв’язок теорії і практики / Валерій Бакуменко // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 1999. – № 2. – С. 256–268.
16. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2003. – № 2. – С. 68–81.
17. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішний. – К. : Міленіум, 2003. – 256 с.
18. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : [монографія] / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
19. Балабаєва З. В. Основи аналізу державної політики : [консп. лекц.] / З. В. Балабаєва. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. – 44 с.
20. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб. : „Питер”, 2001. – 225 с.
21. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД „Професіонал”, 2004. – 304 с.
22. Баронін А. С. Аналіз і прогноз у політиці та бізнесі / А. С. Баронін. – К. : ПАЛИВОДА А.В., 2005. – 128 с.
23. Батороев К. Б. Аналогии и модели в познании / К. Б. Батороев. – Новосибирск : Наука, 1981. – 319 с.

24. Бацевіч Ф. Основи комунікативної девіатології / Ф. Бацевіч. – Львів: Світ, 2000. – 236 с.
25. Беспалько В. П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / В. П. Беспалько. – М. : Ин-т ПО М-ва образоваия Россия, 1995. – 266 с.
26. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / Сергій Білорусов // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 2. – С. 32–36.
27. Білорусов С. Г. Забезпечення високого професіоналізму управлінських кадрів – основна мета підвищення кваліфікації / С. Г. Білорусов // Кадрове супроводження регіональних перетворень : [зб. наук. пр. / за заг. ред. О. П. Якубовського]. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – С. 119–127.
28. Блауберг И. В. Становление и сущность системного подхода / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1973. – 269 с.
29. Блейк Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Дж. Моутон. – К. : Наукова думка, 1990. – 250 с.
30. Богданова І. М. Модульний підхід до професіонально-педагогічної підготовки вчителя : [монографія] / І. М. Богданова. – Одеса : Маяк, 1998. – 284 с.
31. Богданова І. М. Педагогічна інноватика : [навч. посіб.] / І. М. Богданова. – Одеса : ТЕС, 2000. – 149 с.
32. Богуш А. М. Педагогічні нотатки та роздуми / А. М. Богуш. – Запоріжжя : ТОВ „ЛПС. Лтд”, 2001. – 224 с.
33. Большая Советская энциклопедия : в 30-ти том. / [гл. ред. А. М. Прохоров]. – [3-е изд.]. – М. : Сов. энцикл., 1972. – Т. 8. – 592 с.
34. Браун М. Посібник з аналізу державної політики / М. Браун. – К. : Основи, 2000. – 243 с.
35. Бранский В. П., Пожарский С. Д. Социальная синергетика и акмеология / В. П. Бранский, С. Д. Пожарский. – СПб. : Политехника, 2002. – 476 с.

36. Бурега В. В. Управленческая деятельность: теория и практика профессио-графического исследования / В. В. Бурега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 96 с.
37. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностке / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб. : „Питер-Ком”, 1999. – 528 с.
38. Вайс К. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / К. Вайс. – Київ : Основи, 2000. – 671 с.
39. Ващенко Л. М. Проектування інноваційно-розвиваючого середовища в освіті / Л. М. Ващенко // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2002. – Вип. 3 (7). – С. 20–27.
40. Ведунг Е. Оцінювання державної політики та програм : [пер. с англ. В. Шульга] / Е. Ведунг. – К. : Основи, 2003. – 350 с.
41. Веймер Д. Аналіз політики: концепції, практика : [пер. з англ. І. Дзюби, А. Олійника] / Д. Веймер, Е. Вайнінг. – К. : Основи, 1998. – 654 с.
42. Великий тлумачний словник сучасної української мови : [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь : ВТФ „Перун”, 2001. – 1440 с.
43. Вершловский С. Г. Андрагогика: этапы становления / С. Г. Вершловский // Новое знание. – 1998. – № 4. – С. 10–14.
44. Вигдорчик М. И. Методическое пособие по психодиагностике / М. И. Вигдорчик, М. Е. Жданова // Информационно-методический вестник Министерства труда Украины. – 1995. – № 1. – С. 23–54.
45. Вигдорчик М. И. Подходы к интерпретации метода портретных выборов Леопольда Сонди. // Журнал практического психолога. – 1997. – № 5. – С. 108–109.
46. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 4. – С. 38–44.
47. Вища освіта України і Болонський процес : [авт. колект. : М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, В. Д. Шинкарук, В. В. Грубіянко, І. І. Бабін; заг. ред. В. Г. Кременя.]. – Тернопіль : Навч. книга – Богдан, 2004. – 368 с.

48. Владиславлев А. П. Непрерывное образование: проблемы и перспективы / А. П. Владиславлев. – М. : Прогресс, 1978. – 157 с.
49. Возрастные особенности психических функций взрослых в период зрелости (41–46 лет) / под ред. Я. И. Петрова, Л. Н. Фоменко. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1984. – 147 с.
50. Войтович Р. В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування / Р. В. Войтович, М. І. Пірен, І. Ф. Надольний. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 168 с.
51. Волкова В. Н. Теория систем и методы анализа в управлении и связи / В. Н. Волкова, В. А. Воронков, А. А. Денисов. – М. : Радио и связь, 1983. – 248 с.
52. Воронков А. А. Методы анализа и оценки государственных программ в США / А. А. Воронков. – М. : Наука, 1986. – 190 с.
53. Воронько О. Деякі актуальні питання атестації державних службовців / О. Воронько, А. Северин, І. Олійник // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 1998. – № 3. – С. 48–57.
54. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : [навч. посіб. для студ., слухачів зі спец. „Державне управління”, „Державна служба”] / О. А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
55. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
56. Вульфсон Б. Л. Последипломное образование в развитых странах / Б. Л. Вульфсон // Педагогіка. – 1993. – № 3 – С. 11–14.
57. Гаєвський Б. А. Культура державного управління: організаційний аспект : [монографія] / Б. А. Гаєвський, В. А. Ребкало. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 144 с.
58. Ганич Д. І. Словник лінгвістичних термінів / Д. І. Ганич, І. С. Олійник. – К. : Вища школа, 1985. – 360 с.

59. Герменчук В. В. Професионалізація державної служби / В. В. Герменчук // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Вып. 3. – Минск : Изд-во АУПРБ, 2003. – С. 35–66.
60. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века / Б. С. Гершунский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 512 с.
61. Глинский Б. А. Моделирование как метод научного исследования: гносеологический анализ / Б. А. Глинский, Б. С. Грязнов, Б. С. Дынин, Е. П. Никитин. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1965. – 248 с.
62. Глушук Ю. О. Аналіз проблем підготовки державних службовців / Ю. О. Глушук // Революція в освіті: глобалізація та індивідуалізація – погляд у майбутнє : матеріали міжнар. симпозіуму, 25–27 травня 2007 р. – Одеса–Стамбул : ПДПУ імені К. Д. Ушинського, 2007. – С. 40–41.
63. Глушук Ю. Деякі аспекти аналітичної діяльності державних службовців / Юлія Глушук // Управління навчальними закладами в контексті модернізації системи професійного навчання : матеріали міжнар. наук.-практ. семінару, 1–4 липня 2008 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – С.23–24.
64. Глушук Ю. О. До проблеми підготовки державних службовців в Україні / Ю. О. Глушук // Наука і освіта. – 2007. – № 6–7. – С. 58–61.
65. Глушук Ю. О. Зарубіжний досвід в контексті удосконалення підготовки державних службовців в Україні / Ю. О. Глушук // Науковий вісник ПДПУ імені К. Д. Ушинського : [зб. наук. пр.]. – Одеса : ПДПУ, 2007. – Вип. 11. – С. 178–186.
66. Глушук Ю. О. Проблеми становлення системи професійного навчання державних службовців в Україні / Ю. О. Глушук // Теорія і практика управління педагогічними процесами : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 жовтня 2007 р. – Одеса : ПДПУ, 2007. – С. 25–26.

67. Глущук Ю. О. Рефлексія як механізм формування професіоналізму / Ю. О. Глущук // Теорія і практика формування іншомовної комунікативної компетентності у студентів ВНЗ : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 26–29 червня 2008 р. – Одеса : ПДПУ, 2008. – С.48–49.
68. Глущук Ю. О. Технологія вимірювання рівня готовності державних службовців до аналітичної діяльності / Ю. О. Глущук // Наука і освіта. – 2008. – № 8–9. – С. 226–231.
69. Гусак О. Г. Міжпрофесійна мобільність фахівців у системі державної служби (на прикладі офіцерів звільнених в запас) / О. Г. Гусак. – Дис. ... канд.наук з держ.управл. спец. 23.00.03 – державна служба. – Одеса, 289 с.
70. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1977. – 376 с.
71. Горбатая Р. Е. Социологическое исследование деятельности молодого специалиста на основе системного подхода / Р. Е. Горбатая // Понятие деятельности в философской науке. – Томск : Изд-во Томского университета, 1978. – С. 114–130.
72. Горбунова Л. Л. Образование взрослых в современном обществе и его основные принципы / Л. Л. Горбунова // Инновационные модели образовательных технологий и систем. – СПб. : „Питер”, 1998. – С. 10–14.
73. Гордиенко А. А. Образование \ взрослых в современной России: проблемы и приоритеты / А. А. Гордиенко // Образование взрослых для развития личности и мирового сообщества. – Новосибирск : НГУ, 2000. – С. 26–49.
74. Горский Ю. М. Системно-информационный анализ процессов управления / Ю. М. Горский. – Новосибирск : Наука, Сиб. отд-ние, 1988. –

75. Государственная служба: комплексный поход : [отв. ред. А. В. Оболонский]. – М. : Дело, 1999. – 440 с.
76. Гранюк Л. Розвиток професіоналізму державних службовців – складова частина політики в Україні / Людмила Гранюк // Реформування державної служби в Україні: стан, проблеми та перспективи [зб. наук. пр. УАДУ при Президентіві України / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева]. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – Вип. 2. – С. 59–68.
77. Гриненко В. Аналіз функцій вищих керівних кадрів державного управління як необхідна умова проектування моделей професійної компетентності та підготовки / Валентина Гриненко // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2005. – № 4. – С. 97–105.
78. Грінівецька Н. Нові підходи до типології державних службовців в Україні / Н. Грінівецька // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2000. – № 3. – С. 220–225.
79. Грінівецька Н. М. Проблема формування сучасного типу державного службовця в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 „Державна служба” / Н. М. Грінівецька. – К., 1999. – 18 с.
80. Губа О. Характерні особливості та пріоритетні напрями удосконалення діяльності керівника в органах державної влади / О. Губа, В. Бакуменко, Ю. Кальниш // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 4. – С. 28–37.
81. Гурне Б. Державне управління : [пер. з франц. В. Шовкуна] / Б. Гурне. – К. : Основи, 1993. – 161 с.
82. Дай Т. Основи державної політики / Т. Дай. – Одеса : АО БАХВА, 2005. – 468 с.
83. Данн В. Державна політика: вступ до аналізу / В. Данн. – Одеса : АО БАХВА. – 2005. – 504 с.
84. Де Боно Э. Латеральное мышление / Э. Де Боно. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997. – 320 с.

85. Дегтярев А. А. Политический анализ как прикладная дисциплина: предметное поле и направления разработки / А. А. Дегтярев // Полис. – 2004. – № 1. – С. 154–168.
86. Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні : [за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички]. – К. : УАДУ, 2000. – 232 с.
87. Державне управління : [словн.-довід. / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменко]. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
88. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : [за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка]. – Львів: „Львівська політехніка”, 2002. – 352 с.
89. Державне управління: теорія і практика : [за заг. ред. В. Б. Авер'янова]. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
90. Державний службовець в Україні: пошук моделі : [авт. кол. : Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков та ін.; під заг. ред. Н. Р. Нижник]. – К. : Вид. Дім „Ін Юре”, 1998. – 272 с.
91. Деркач А. А. Акмеологические основы становления психологической и профессиональной зрелости личности / А. А. Деркач, Л. Э. Орбан. – М. : Наука, 1995. – 208 с.
92. Деятельность: теории, методология, проблемы : [зб. научн. трудов МГУ]. – М. : Политиздат, 1990. – 366 с.
93. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.05 „Механізми державного управління” / Д. І. Дзвінчук. – К., 1999. – 19 с.
94. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології / І. М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
95. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К. : Соцінформ, 1999. – 86 с.

96. Драгомирецька Н. М. Теоретико-методологічні основи вимірювання ефективності комунікативної діяльності державного службовця : [монографія] / Н. М. Драгомирецька. – Одеса : „ВидавІнформ” ОНМА, 2006. – 181 с.
97. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Изд. дом „Вильямс”, 2001. – 270 с.
98. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : [навч.-метод. посіб.] / С. Д. Дубенко. – К. : Ін Юре, 1999. – 244 с.
99. Дьяченко М. И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск : БГУ, 1976. – 176 с.
100. Желенина И.А. Историческая ситуация: методология анализа / И. А. Желенина. – М. : Логос, 1987. – 186 с.
101. Закон України „Про державну службу” № 3723–ХІІ від 16 грудня 1993 р. – К. : Парлам. вид-во, 2000. – 24 с.
102. Закон України „Про службу в органах місцевого самоврядування” № 2493–ІІІ від 7 червня 2001 р. – К. : Парлам. вид-во, 2003. – 20 с.
103. Зеер Э. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования / Э. Зеер, Э. Симанюк // Высшее образование в России. – 2005. – № 4. – С. 21–27.
104. Зеер Э. Ф. Психология профессий / Э. Зеер. – [изд. 2-е перераб., доп.]. – М. : Академический Проект; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с.
105. Зеркин Д. П. Основы теории государственного управления / Д. П. Зеркин, В. Г. Игнатов. – Ростов н/Д : МарТ, 2000. – 448 с.
106. Зінченко Т. В. Болонський процес, університети і професіоналізація вищої освіти / Т. В. Зінченко // Проблеми модернізації освіти України в контексті Болонського процесу : матер. Першої всеукр. наук.-прак. конф., 20–21 лютого 2004 р. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 197 с.
107. Змеев С. И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. – М. : ПЕРСЭ. – 2003. – 206 с.

108. Змеев С. И. Основы андрагогіки / С. И. Змеев. – М. : Флинта, 1999. – 152 с.
109. Ирина В. Р. В мире научной интуиции / В. Р. Ирина, А. А. Новиков. – М. : Наука, 1978. – 190 с.
110. Івашов М. Профорієнтація у кадровому менеджменті державної служби (Україна та світовий досвід) / М. Івашов // Зб. наук. праць УАДУ при Президентові України. – 1998. – Вип. 2. – С. 23–34.
111. Ільясов Р. Провідні тенденції в організації підготовки і професійного навчання державних службовців: вітчизняний і світовий досвід / Р. Ільясов, В. Куценко // Зб. наук. праць УАДУ при Президентові України. – 1998. – Вип. 2. – С. 183–195.
112. Калашникова С. А. Управління державним сектором вищої освіти США : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 „Теорія і історія державного управління” / С. А. Калашникова. – К., 1999. – 19 с.
113. Калегина О. А. Компетенции как результат получения образования / О. А. Калегина // Вестник Моск. гос. ун-та. – 2006. – № 2 (14). – С. 102–107.
114. Калина А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование / А. В. Калина, М. И. Конева, В. А. Яценко. – [3 изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 415 с.
115. Кальниш Ю. Інституціональні особливості аналітичного супроводу процесів вироблення та реалізації державної політики в сучасній Україні / Юрій Кальниш // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2006. – № 2. – С. 36–43.
116. Кальниш Ю. Г. Політична аналітика в державному управлінні: теоретико-методологічні засади : [монографія] / Ю. Г. Кальниш. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 272 с.
117. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений / Н. Л. Карданская. – М. : Рус. деловая лит., 1998. – 288 с.

118. Катлип С. П. Паблик рилейшенз. Теория и практика / С. П. Катлип, А. Х. Сентер, Г. М. Брум. – [8-е изд.]. – М. : Издат. дом „Вильямс”, 2000. – 312 с.
119. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. – К. : Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2003. – 510 с.
120. Клайн П. Справочное руководство по конструированию тестов. Введение в психометрическое проектирование / П. Клайн. – К. : Вища шк., 1994. – 283 с.
121. Климов Е. А. Психология профессионала : [избр. психол. тр.] / Е. А. Климов. – М. : Изд-во „Ин-т практ. психологи” ; Воронеж : НПО „МОДЭК”, 1996. – 400 с. – (Психологи Отечества : избр. психол. тр. : в 70 т.).
122. Клир Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач / Дж. Клир. – М. : Радио и связь, 1990. – 544 с.
123. Коваленко А. О. Політичний аналіз і прогнозування / А. О. Коваленко. – К. : Наук. світ, 2002. – 201 с.
124. Комков Н. И. Модели управления научными исследованиями и разработками / Н. И. Комков. – М. : Наука, 1978. – 344 с.
125. Коржова О. Професійна підготовка державних службовців як чинник підвищення ефективності державної служби / О. Коржова // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід : [зб. наук. пр. / за заг. ред. В. М. Князева]. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – С. 270–275.
126. Корнєв М. Н. Соціальна психологія : [підручник] / М. Н. Корнєв, А. Б. Коваленко. – К. : „АТ Київ. кн. ф-ка”, 1995. – 304 с.
127. Кривов В. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности органов государственной власти: некоторые вопросы совершенствования / В. Кривов // Власть. – 1996. – № 1. – С. 35–47.

128. Кринецкий И. И. Основы научных исследований / И. И. Кринецкий. – К. : Вища шк., 1981. – 208 с.
129. Кудрявцева В. О. Методи інтерактивної роботи / В. О. Кудрявцева // Педагогічні науки : [зб. наук. пр.]. – Вип. 21. – Херсон : Агілант, 2001. – 260 с.
130. Кузьмина Н. В. Предмет акмеологии / Н. В. Кузьмина. – СПб.: Политехника, 2002. – 189 с.
131. Кулюткин Ю. Н. Психология обучения взрослых / Ю. Н. Кулюткин. – М. : Наука, 1985. – 218 с.
132. Кунц Г. Управление: системный ситуационный анализ управленческих функций : [пер. с англ. ; общ. ред. акад. Д. М. Гвишиани] / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – Т. 2. – 512 с.
133. Кухаренко В. М. Дистанційне навчання / В. М. Кухаренко, О. В. Рибалко, Н. Г. Сиротинко. – [3-е вид.]. – Х. : „НТУ ХПР”; „Торсінг”, 2002. – 320 с.
134. Левитес Д. Г. Автодидактика. Теория и практика конструирования собственных технологий обучения / Д. Г. Левитес. – М. : Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж : Изд-во НПО „МОДЭК”, 2003. – 320 с.
135. Левитес Д. Г. Теоритические основы моделирования образовательных технологий в условиях последиplomного образования педагогов. / Д. Г. Левитес. – СПб. : Ленингр. пед. ин-т, 1998. – 122 с.
136. Левицкая Н. В. Диагностика латентной структуры деловых качеств руководителя / Н. В. Левицкая, Л. М. Семирягина, И. Л. Симоненко // Социс. – 1991. – № 10. – С. 104–109.
137. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.
138. Леонтьев А. Н. Анализ деятельности / А. Н. Леонтьев // Вестник Московского университета. Сер. 14. „Психология”. – 1983. – № 2. – С. 4–11.

139. Лернер И. Я. Дидактические основы методов обучения / И. Я. Лернер. – М. : Педагогика, 1981. – 185 с.
140. Липовська Н.А. Стратегії інституалізації та професіоналізації державної служби / Н. А. Липовська, С. К. Хаджирадєва // Теорія та практика державного управління : [зб. наук. пр.]. – Х. : ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2008. – Вип. 1(20). – С. 361–365.
141. Лисый В. Психодиагностические методы работы с персоналом: возможности, технологии, опыт / В. Лисый // Персонал. – 2001. – № 11. – С. 45–49.
142. Лімонова О. Б. Удосконалення державного управління шляхом підвищення професіоналізму державних службовців / О. Б. Лімонова // Державне управління та місцеве самоврядування : [зб. наук. пр. / за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової]. – Ч. 2. – Харків : ХарПІ УАДУ, 2001. – С. 198–201.
143. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід) / Володимир Луговий // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2004. – № 2. – С. 5–13.
144. Луговий В. Роль Української Академії державного управління в кадровому і науковому забезпечення місцевого самоврядування та регіональному розвитку / В. Луговий, О. Воронько, В. Князєв, М. Скоромнюк // Вісник УАДУ при Президентові України. – 2000. – № 2. – С. 4–12.
145. Луговий В. І. Управління освітою : [навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. „Державне управління”] / В. І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.
146. Луговий В. І. Десять років становлення (досвід досліджень, розробок і впроваджень у сфері державного управління) / В. І. Луговий. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 356 с.

147. Ляшенко О. І. Компетентність як професійна риса державних службовців / О. І. Ляшенко // Кадрове супроводження регіональних перетворень : [зб. наук. пр. / за заг. ред. О. П. Якубовського]. – Одеса, 2002. – С. 266–271.
148. Мальцев В. А. Государственный служащий современного типа / В. А. Мальцев. – М. – Нижний Новгород, 1995. – 287 с.
149. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Прогресс, 1997. – 230 с.
150. Марон А. Е. Теоретико-методологические основы проектирования технологий обучения взрослых / А. Е. Марон, Л. Н. Лесохина. – Т. 4. – СПб. : ИОВ РАО, 2000. – 216 с.
151. Мельников О. Аналіз потреб у професійному навчанні керівників / О. Мельников // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2001. – № 3. – С. 31–36.
152. Мельников О. Професійна підготовка державних службовців в умовах формування громадянського суспільства / О. Мельников // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 травня 2001 р. – К. : УАДУ, 2001. – Т. 2. – С. 446–452.
153. Месарович М. Теория иерархических многоуровневых систем / М. Месарович, Д. Мако, И. Такахара. – М. : Мир, 1973. – 344 с.
154. Надолішний П. І. Ефективність державного управління та її оцінювання: концептуальний підхід / П. І. Надолішний // Актуальн. пробл. держ. упр. : [зб. наук. пр.]. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2003. – . Вип. 4(16). – С. 62–76.
155. Назимко П. С. Досвід та проблеми підвищення кваліфікації державних службовців / П. С. Назимко // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 1998. – № 3. – С. 21–28.
156. Наказ Голодержслужби України „Про загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями

покладених на них обов'язків та завдань" № 39 від 31 травня 2002 р. // Вісн. держ. служби України. – 2002. – № 3. – С. 74–88.

157. Нижник Н. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 69–75.
158. Новая философская энциклопедия : [рук. проекта В. С. Степин, Г. Ю. Семигин]. – М. : Мысль, 2000. – Т. 4. – 736 с.
159. Новик И. Б., Мамедов Н. М. Метод моделирования в современной науке / И. Б. Новик, Н. М. Мамедов. – М. : Общество „Знание” РСФСР, 1981. – 40 с.
160. Новый иллюстрированный энциклопедический словарь / [ред. кол. : В. И. Бородулин, А. П. Горкин и др.]. – М. : Большая Рос. энцикл., 2001. – 912 с.
161. Оболенский О. Концептуальні основи формування професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців / О. Оболенський М. Присенко, В. Гриненко, О. Мельниченко // Вісник державної служби України. – 1998. – № 2. – С. 280–286.
162. Оболенський О. Ю. Теорія системного підходу в державному управлінні / О. Оболенський // Вісник УАДУ при Президентові України. – 1996. – № 3. – С. 151–158.
163. Оболенський О. Концептуальні аспекти структури програм та змісту професійного навчання державних службовців / О. Оболенський, В. Рач, Г. Щедрова // Вісник державної служби України. – 1998. – № 4. – С. 91–100.
164. Оболенський О. Принцип професіоналізму в державній службі / О. Оболенський // Вісник державної служби України. – 1998. – № 1. – С. 54–61.
165. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2005. – № 1. – С. 20–27.

166. Озірська С. М. Система державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка : наук.-аналіт. дослідж. / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.
167. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 „Державна служба” / В. М. Олуйко. – К., 2006. – 36 с.
168. Олуйко В. Принципи державної кадрової політики в регіонах України / В. Олуйко // Вісн. держ. служби України. – 2002.– № 2. – С. 79–82.
169. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи : [монографія] / Ганна Опанасюк. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 284 с.
170. Оптнер С. Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / С. Л. Оптнер. – М. : Сов. радио, 1969. – 154 с.
171. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : [посібник] / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 567 с.
172. Основні нормативні акти про держслужбу. – Харків. : Ксилон, 2001. – 172 с.
173. Оцінювання державної політики та програм : [метод. вказівки до вступного курсу з оцінювання, посіб. для виклад.] / Т. Англєрид., А. Андерсен, І. Артїм. – К. : Всеуїто, 2003. – 151 с.
174. Павлова В. П. Педагогические технологии в формировании сознания человека XXI века / В. П. Павлова, Г. Н. Басказова, В. И. Лобачев // Гуманистические технологии обучения взрослых в различных образовательных системах. – СПб. : „ПІТЕР”, 1999. – С. 27–31.
175. Пал Л. Аналіз державної політики : [пер. з англ. І. Дзюб] / Л. Пал. – К. : Основи, 1999. – 422 с.

176. Педагогическое мастерство и педагогические технологии : [учеб. пособ. / под ред. Л. К. Гребенкиной, Л. А. Байковой]. – [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : Педагогическое общество России, 2001. – 360 с.
177. Підвищення кваліфікації державних службовців: вивчення потреби та організація навчання : [зб. наук. пр. / кол. авт. : М. О. Скоромнюк, Н. Г. Протасова та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ при Президентові України, 2000. – 148 с.
178. Пластун В. В. Професіограми посад державних службовців : [інформ.-методичн. рекомендації] / В. В. Пластун. – Донецьк : вид-во Донецького Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, 2002. – 28 с.
179. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов : [учеб. пос. для высш. учеб. заведений] / Ю. М. Плотинский. – М. : Логос, 1998. – 184 с.
180. Плотницька І. М. Ділова українська мова у сфері державного управління : [навч. посіб.] / І. М. Плотницька. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 192 с.
181. Познание социальной реальности // Теория познания : в 4-х т. – М. : Мысль, 1995. – Т. 4. – 431 с.
182. Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Положення про атестацію державних службовців” № 1922 від 28 грудня 2000 р. // Людина і праця. – 2000. – № 7. – С. 60–62.
183. Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки” № 746 від 8 червня 2004 р. // Вісник державної служби України. – 2004. – № 2. – С. 66–80.
184. Постанова Кабінету Міністрів України „Про Положення реформування кадрового резерву для державної служби” № 199 від 28 лютого 2001 р. // Вісник державної служби України. – 2001. – №1. – С. 34–38.
185. Прокопенко І. Ф. Педагогічна технологія : [посібник] / І. Ф. Прокопенко, В. І. Євдокимов. – Х. : Основа, 1995. – 105 с.

186. Протасова Н. Г. Особливості утворення професійного управлінського досвіду та їх врахування в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Н. Г. Протасова // Кадрове супроводження регіональних перетворень : [зб. наук. пр. / за заг. ред. О. П. Якубовського]. – Одеса : ОРІДУ, 2002. – С. 331–338.
187. Протасова Н. Г. Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті / Н. Г. Протасова // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : [зб. наук. праць]. – К. : Логос, 2000. – С. 281–282.
188. Психология управления персоналом : [пос. для спец. работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова]. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.
189. Рачинський А. Особливості та зміст професійної діяльності керівника / А. Рачинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2004. – № 4. – С. 112–118.
190. Ребкало В. А. Політична аналітика та прогнозування: [навч. посіб.] / В. А. Ребкало, О. Л. Валевський, Ю. Г. Кальниш – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 60 с.
191. Ребкало В. А. Практикум з політичної аналітики в державному управлінні / В. А. Ребкало, Ю. Г. Кальниш. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 56 с.
192. Рожко К. Г. Понятие человеческой деятельности / К. Г. Рожко // Понятие деятельности в философской науке. – Томск, 1978. – С. 31–42.
193. Романов В. Вступ до аналізу державної політики / В. Романов, О. Рудик, Т. Брус. – К. : Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2001. – 238 с.
194. Российская социологическая энциклопедия [под общ. ред. Г. В. Осипова]. – М. : НОРМА-ИНФРА М, 1998. – 672 с.
195. Саати Т. Аналитическое планирование: Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.

196. Светлічний В. І. Особистісні якості сучасного керівника як детермінанти управлінської діяльності / В. І. Светлічний, Т. І. Ткаченко, М. В. Ткаченко // Кадрове супроводження регіональних перетворень : [зб. наук. пр. / за заг. ред. О. П. Якубовського]. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – С. 338–348.
197. Сербинська Т. Системне моделювання суб'єкту державного управління / Т. Сербинська // Актуальні проблеми державного управління : [зб. наук. пр.]. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 3 (15). – С. 65–76.
198. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : [монографія] / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.
199. Симонов К. В. Политический анализ / К. В. Симонов. – М. : Логос, 2002. – 280 с.
200. Сисоєва С. О. Педагогічні технології у неперервній освіті : [монографія] / С. О. Сисоєва, А. М. Алексюк, П. М. Воловик, О. І. Кульчицька та ін.; за ред. С. О. Сисоєвої. – К. : ВІПОЛ, 2001. – 426 с.
201. Система підготовки державних службовців у країнах ОЕСР / [відп. за вип. Ю. В. Наврузов ; відп. ред. Є. В. Бугайова]. – Д. : Вид-во ДФ УАДУ, 1998. – 42 с.
202. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах : [пер. з англ. Ю.Д.Полянського]. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 424 с.
203. Скребець Р. Інформаційне забезпечення органів державної влади України: проблеми та перспективи / Руслана Скребець // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2007. – № 2. – С. 46–52.
204. Словник іншомовних слів : [уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута]. – К. : Наук. думка, 2000. – 680 с.
205. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень : [уклад. Л. О. Пустовіт та ін.]. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.

206. Словник-довідник з професійної педагогіки : [за ред. А. В. Семенової]. – Одеса : Пальміра, 2006. – 272 с.
207. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э. А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – С. 95–104.
208. Советский энциклопедический словарь : [гл. ред. А. М. Прохоров]. – [4-е изд.]. – М. : Сов. энцикл., 1988. – 1600 с.
209. Современный словарь по педагогике : [сост. Е. С. Ранацевш]. – М. : „Слово”, 2001. – 928 с.
210. Социологический справочник : [под общ. ред. В. И. Воловича]. – К. : Политиздат Украины, 1990. – 382 с.
211. Степанова Е. И. Умственное развитие и обучаемость взрослых / Е. И. Степанова. – Л. : Ленин. пед. ин-т, 1981. – 84 с.
212. Столяренко Л. Д. Педагогические технологии : [в 2-х кн.] / Л. Д. Столяренко. – Кн. 1. – Ростов-на/Д. : Феникс, 1998. – 394 с.
213. Сулицкий В. Н. Методы статистического анализа в управлении / В. Н. Сулицкий. – М. : Дело, 2002. – 864 с.
214. Сурмин Ю. П. Методология анализа ситуаций (Case Study Method) / Ю. П. Сурмин. – К. : Центр инноваций и развития, 1999. – 94 с.
215. Сурмин Ю. П. Проектировочная деятельность в области социальных технологий / Ю. П. Сурмин // Гуманитарный журнал. – 1999. – № 4. – С. 88–98.
216. Сурмін Ю. Необхідність концептуальних змін професійного навчання державних службовців України / Юрій Сурмін // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2005. – № 4. – С. 84–92.
217. Сучасні інноваційні технології навчання дорослих : [інформ.-метод. матеріали для учасн. Літньої школи / за ред. М. М. Іжі, С. К. Хаджирадевої]. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2004. – 176 с.

218. Талалаєв В. А. Модульно-рейтингова система вивчення навчальних дисциплін : [метод. посіб.] / В. А. Талалаєв. – Полтава : МОУКВІУЗ, 1999. – 31 с.
219. Таланова Ж. В. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба” / Ж. В. Таланова. – К. : НАДУ, 2004. – 20 с.
220. Таллингерова Д. Анализ когнитивного состава задач с помощью когнитивной графики / Д. Таллингерова // Актуальные вопросы современной психологии. – М.: Изд-во МГУ, 1983. – С. 24–31.
221. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : [підручн. для вуз.] / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
222. Теорія і практика політичного аналізу : [навч. посібн. / за заг. ред. О. Л. Валевського, В. А. Ребкала]. – К. : Міленіум, 2003. – 228 с.
223. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні / В. Тертичка. – К. : Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2002. – 750 с.
224. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців. Міністерство праці та соціальної політики України. Головне управління державної служби України. – К. : Пралам. вид., 1999. – 87 с.
225. Толковый словарь русского языка : [под ред. Д. Н. Ушакова]. – М. : Политиздат, 1985. – 306 с.
226. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : Флинта, 1998. – 272 с.
227. Удосконалення механізмів професійного зростання державних службовців : [монографія] / О. Ф. Мельников, В. Ф. Золотарьов, А. С. Немченко та ін.; за заг. ред. О. Ф. Мельникова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2004. – 232 с.
228. Уемов А. И. Логические основы метода моделирование / А. И. Уемов. – М. : Мысль, 1971. – 311 с.

229. Указ Президента України „Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій” № 1035 від 10 листопада 1995 р. // Вісник державної служби України. – 1995. – № 3–4. – С. 21–24.
230. Указ Президента України „Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій” № 381 від 19 травня 1995 р. // Вісник державної служби України. – 1995. – № 2. – С. 29–30.
231. Указ Президента України „Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу” № 278/2004 від 5 березня 2004 р. // Вісник державної служби України. – 2004. – № 1. – С. 76–78.
232. Управління навчальним процесом : [метод. вказівки / уклад. О. П. Якубовський]. – Одеса : ОФ УАДУ при Президентові України, 1998. – 70 с.
233. Философский энциклопедический словарь [гл. ред. : Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов]. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
234. Фурман С. К. Професіоналізм і компетентність управлінських кадрів: проблеми сьогодення та перспективи майбутнього / С. К. Фурман // Кадрове супроводження регіональних перетворень : [зб. наук. пр. / за заг. ред. О. П. Якубовського]. – Одеса : ОРІДУ, 2002. – С. 258-266.
235. Хаджирадєва С. К. Методика формування комунікативної компетентності державних службовців / С. К. Хаджирадєва // Вісник Донецької держ. акад. упр. : наук. журн. “Менеджер”. Вип. 4 (26). – Донецьк, 2003. – С. 178–187.
236. Хоган К. Эффективная коммуникация: 10 золотых правил делового и личного успеха : [пер. с англ. Ю. Аногиной] / К. Хоган. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2004. – 320 с.

237. Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А. Хуторский // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 60–61.
238. Цофнас А. Ю. 50 терминов по методологии познания : краткий словарь-справочник с методическими указаниями и комментариями / А. Ю. Цофнас. – Одеса : Астропринт, 2003. – 48 с.
239. Чебикін О. Я. Особистісні професійно важливі якості державних службовців та можливості їх діагностики : наук.-метод. розроб. / О. Я. Чебикін, С. К. Хаджирадєва, А. М. Ананьєв. – Одеса : ОРІДУ УАДУ при Президентіві України, 2002. – 41 с.
240. Черненко Н. М. Діалогова комунікація: теорія та практика / Н. М. Черненко, С. К. Хаджирадєва. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2004. – 202 с.
241. Шадриков В. Д. Введение в психологическую теорию профессионального обучения / В. Д. Шадриков. – Ярославль : Яросл. гос. ун-т, 1981. – 71 с.
242. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека / В. Д. Шадриков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Логос, 1996. – 320с.
243. Шаров Ю. П. Управління змінами : [навч. посіб.] / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 76 с.
244. Шевандрин Н. И. Социальная психология в образовании. : [учеб. пособ.] / Н. И. Шевандрин. – М. : Педагогика, 1995. – С. 495.
245. Шеремет П. М. Кейс – метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / П. М. Шеремет, Л. Г. Каніщенко. – К. : Центр інновацій та розвитку, 1999. – 80 с.
246. Шпильов В. Д. Створення тестів та проведення тестового контролю якості підготовки / В. Д. Шпильов, В. Г. Жила. – Луганськ, 1997. – 78 с.
247. Шрубенко А. Концептуальні підходи до розвитку навчання і управлінської підготовки кадрів / Анатолій Шрубенко // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2000. – № 3. – С. 46–49.

248. Штофф В. А. Моделирование и философия / В. А. Штофф. – М. ; Л. : Наука, 1996. – 301 с.
249. Штофф В. А. О роли моделей в познании / В. А. Штофф. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1963. – 266 с.
250. Щёкин Г. В. Теория социального управления : [монография] / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 1996. – 408с.
251. Щепанский Я. Элементарные понятия социологии / Я. Щепанский. – М. : Наука, 1967. – 382 с.
252. Щербина В. В. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами / В. В. Щербина, Л. Б. Садовникова. – Кишинев : Штинца, 1989. – 149 с.
253. Эддоус М. Методы принятия решений : [пер. с англ. / под ред. член-корр. РАН И. И. Елисеевой] / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
254. Эффективность государственного управления : [под общ. ред. А. Батчикова и С. Глазьева]. – М. : Изд-во АО „Консалтбанкир”, 1998. – 848 с.
255. Эшби У. Росс. Введение в кибернетику : [пер. с англ. Ю. И. Лашкевича] / У. Росс Эшби. – М. : Изд. иностр. лит., 1959. – 432 с.
256. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности / Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1980. – С. 267-268.
257. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В. А. Ядов. – Самара : Изд-во „Самар. ун-т”, 1995. – 330 с.
258. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов. – М. : Добросвет, 1999. – 596 с.
259. Якиманская И. С. Личностно-ориентированный подход: концепция и технология / И. С. Якиманская. – М. : Наука, 1996. – 123 с.

260. Якубовський О. П. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні / О. П. Якубовський, Л. Л. Приходченко. – Одеса : ОФ УАДУ, Оптимум, 2001. – 173 с.
261. Янг Е. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: практичний посібник для радників з державної політики у Центральній та Східній Європі / Е. Янг, Л. Куїнн. – К. : Видавництво „К.І.С”, 2003. – 118 с.
262. Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса : [пер. с англ., общ. ред. и предисл. Д. М. Гвишиани] / Э. Янч. – [2-е изд., доп.]. – М. : Прогресс, 1974. – 586 с.
263. Almond G. A. The American People and Foreign Policy, Harcourt / G. A. Almond – New York : Brace and Co, – 1950. – 236 p.
264. Boot R. L. Open Learning : Meaning and Experience. In: Beyond Distance Teaching Towards Open Learning / R. L. Boot, V. E. Hodgson. – Ed. By Hodgson V. E. et al., Milton Keynes, 1991. – 194 p.
265. Coolahan J. Competencies and knowledge / J. Coolahan // Materials CE. Strasbourg. – CDCC, 1996. – 422 p.
266. Cropley A. I. Lifelong Education: A Stocktaking / A. I. Cropley. – Hambourg, 1979. – 512 p.
267. Darkenwald G. G. Adult Education: Foundations of Practice / G. G. Darkenwald, S. B. Merriam. – N.Y., 1982. – 328 p.
268. Dave R. H. Foundations of Lifelong Education: Some Methodological Aspects / R. H. Dave // In: Foundations of Lifelong Education. – Hambourg, 1976. – 451 p.
269. Dunn W. Public Policy Analysis / W. Dunn – NY. : Prentice Hall, 1981. – 342 p.
270. Guilford D. Is personnel testing worth the money? / D. Guilford // Gen. Mymt. Ser. – 1950 – № 176. – P. 52–69.
271. Halash H. Individual competencies and the demand of the society / H. Halash // Materials CE. Strasbourg, CDCC, 1996. – 426 p.

272. Knowles M. S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy / M. S. Knowles. – Chicago, 1980. – 139 p.
273. Lorge I. Adult Learning // Adult Education. – N.Y., 1952. – № 5.
274. Maslow A.H. Toward a Psychology of Being / A. H. Maslow. – N.Y., 1968. – 477 p.
275. Muchielli R. Les methods actives dans la pedagogie des adultes / R. Muchielli. – Paris, 1985.
276. Portney K. E. Approaching Publik Policy Analysis / K. E. Portney . – Englewood Cliffs : Prentike-Hall, 1986. – 238 p.
277. Unesco. The General Conference Adopts a Recommendation on Adult Education // Adult Education Information Notes. – Paris, 1977. – № 1. – P. 34-46.
278. Philosophisches Worterbuch. – Leipzig, 1975. – Bd. 1. – 640 p.

ДОДАТКИ

Інструкція:

Варіанти відповідей на запитання 4 і 5 відмітьте позначкою (+). Можна додати власні варіанти відповідей та уточнити їх.

4. Які труднощі у Вас виникають у процесі аналітичної діяльності?

Варіанти відповіді:

- a) низька компетенція у сфері аналітики;
- b) невміння використовувати інструментарій політичного аналізу у професійній діяльності;
- c) не вистачає досвіду роботи;
- d) не володіння технологіями інформаційного обміну в аналітичній діяльності;
- e) відсутність спеціальної освіти;
- f) недостатній рівень володіння технологіями аналітичної діяльності.

Власний варіант відповіді _____

5. Чи проходили Ви спеціальне навчання щодо оволодіння методами аналізу?

Варіанти відповіді:

- Ні
- Так,

якщо „Так” вкажіть, будь ласка, Де? Коли? За якою програмою?

Додаток Б

Опитувальник,

що складається з комплексу експериментальних тестових та ситуаційних завдань для визначення рівнів готовності державних службовців до аналітичної діяльності

Блок I – тестові завдання формату “А”, які передбачають два варіанта вибору відповідей: “Так” чи “Ні” або вибір, із запропонованих варіантів, одної з найкращих відповідей.

Інструкція: *Зосередьтесь, уважно прочитайте всі запитання і підкресліть правильну відповідь.*

1. Діяльність у довідковій літературі розглядають як:

- a) праця, дії людей у якій-небудь галузі;
- b) аналітична робота, що є обов'язковою складовою;
- c) процес складання державних та організаційних програм, які становлять документ.

2. Діяльність як процес перетворення навколишнього світу відповідно до потреб, інтересів, цілей людини розглядають:

- a) психологи;
- b) соціологи;
- c) філософи.

3. Аналітична діяльність – це...

- a) численні дослідження по окремих видах аналізу;
- b) аналіз політики;
- c) найважливіший засіб підготовки діагнозу ситуації.

4. Підкресліть види людської діяльності за її сферами:

- a) трудова, освітня, управлінська, суспільна, політична;
- b) перетворювальна, пізнавальна, комунікативна, ціннісно-орієнтаційна, мистецька;
- c) матеріальна й духовна, фізична та розумова, корисна й некорисна, прогресивна та консервативна, творча й нетворча.

5. Що називається методом?

- a) частина дослідницького процесу отримання й осмислення результатів;
- b) сукупність певних принципів, правил, прийомів і алгоритмів;
- c) діагностика змісту діяльності в контексті певної ситуації.

6. У чому полягає сутність методу закономірності?

- a) пошук стійкої і невідповідної характеристики або зв'язків, що складають зміст даного явища або фактів;
- b) упорядкування об'єктів за істотними ознаками по деяких класах;
- c) вибір із загальної сукупності деяких об'єктів та їх подальше випробування на перевірку гіпотез.

7. Як називається метод, який передбачає побудову моделі, яка відображає істотні сторони об'єкта, що аналізується:

- a) аналогії;
- b) фокусування;

- c) моделювання.
8. Які ситуації називають умовними?
- процеси, які відбуваються у дійсності;
 - штучні, ті, що рідко зустрічаються;
 - фіксують різного роду відхилення.
9. Які види ситуації виділяють за класифікаційною ознакою відповідність соціальному часу:
- минулі, справжні, майбутні;
 - відомі, подібні, невідомі;
 - нормальні, девіантні, екстремальні.
10. Структура спільної діяльності включає ряд складених компонентів, а саме:
- завдання, мотиви, дії;
 - мета, стимул, результат;
 - загальна мета, мотиви, дії, результат.
11. Управлінський аналіз передбачає:
- вивчення явищ минулого і сьогодення часу в аспекті спадковості;
 - дослідження управлінських систем, особливо процесів ухвалення рішень;
 - вивчає становлення соціокультурних форм організації суспільства і діяльності людини.
12. Рекомендаційний аналіз передбачає:
- причинно-наслідковий підхід до суспільних явищ;
 - здійснення діагностики змісту діяльності в контексті певної ситуації, її моделювання і оптимізацію;
 - виготовлення відповідних пропозицій щодо оптимальної поведінки дійових осіб в контексті певної ситуації.
13. Рішення як результат вибору
- вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, цілей, мотивів поведінки особи, яка його приймає;
 - передбачає певний інтервал в часі, впродовж якого воно розробляється, приймається, а потім реалізується;
 - підкоряється встановленим, визначеним правилам.
14. Управлінські рішення по частоті ухвалення бувають:
- групові, колективні;
 - одноразові, такі, що повторюються;
 - програмні, ініціативні.
15. Управлінське рішення як основний вид управлінської діяльності - це
- сукупність взаємозв'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань;
 - результат аналізу і синтезу, прогнозування, оптимізація, обґрунтування і вибір альтернативи з безлічі варіантів для досягнення конкретної мети;
 - усвідомлення мети, завдань, засобів їх досягнення, способу дій за наявних умов.
16. Управлінські рішення по терміну дії бувають:
- стратегічні, тактичні, оперативні;
 - контурні, регламентовані;

с) одноразові, такі, що повторюються.

17. Відомості, що вміщені в конкретному висловленні й є об'єктом передачі, збереження, обробки та відтворення називають.

- а) інформацією;
- б) рішенням;
- с) каналом.

18. Яка буває інформація за джерелом отримання:

- а) первинна, вторинна;
- б) зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна;
- с) постійна, змінна, прогнозована, оперативна.

19. Цифрову, буквену, кодовану, візуальну інформацію визначають за..

- а) за формою передачі;
- б) за змістом;
- с) за часом використання.

20. Швидкість, дешевість і відсутність спеціального інструментарію, однак ці технології суб'єктивні, одна з них менш достовірна.

- а) лінгвографічна та історіографічна;
- б) тестова і фактографічна,
- с) ручна та автоматизована.

Блок II – тестові завдання формату “В”, які передбачають множний вибір варіантів відповідей і мають більш складну структуру. Такі тестові завдання дозволяють вимірювати рівень розуміння, тобто суті вивченого матеріалу, характеризується за такими параметрами як: трансляція; інтерпретація; екстропозиція.

Інструкція: *Уважно прочитайте запитання і підкресліть правильні відповіді.*

1. Визначте функції аналітичних документів у галузі державного управління:

- а) прогностові;
- б) регулятивна;
- с) аналітична;
- д) мотиваційна.

2. За способом опрацювання інформації виділяють автоматизовану і автоматичну технології. Порівняйте їх, зазначаючи переваги.

Назва технології	Переваги
автоматизована	
автоматична	

3. Порівнюючи типи інформаційно-аналітичних технологій, зазначте переваги та недоліки респондентної (масштабної) та експертної (нетривалої) технологій.

Типи інформаційно-аналітичних технологій	Переваги	Недоліки
Респондентна		

Експертна		
-----------	--	--

4. На розробку і прийняття управлінського рішення впливають ряд зовнішніх та внутрішніх чинників. До яких з них належать зазначені чинники: рівень загальної культури, компетентність в обраній діяльності, фінансування, темперамент, емоційно-вольові якості.

a) До зовнішніх чинників належать: _____

b) До внутрішніх чинників належать: _____

5. Як називається аналіз процедурами якого є: осмислення об'єкта або процесу з точки зору його функцій; визначення результативності системи; виявлення тих функцій, виконання яких не задовольняє вимогам до системи, аналіз ефективності функціонування системи; структурний аналіз системи, виявлення її структурних проблем, причин неефективності; вивчення можливостей системи, її потенціалу, невикористаних резервів; вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності системи.

- a) прагматичний;
- b) аксіологічний;
- c) ситуаційний;
- d) гносеологічний.

6. Які із запропонованих нижче видів аналізу належать до методу експертиз:

- a) мозковий штурм;
- e) метод Дельфи;
- f) SWOT-аналіз;
- g) "дерева рішень".

Блок III – тестові завдання формату “С”, представлені категоріями логічних пар. Такі тестові завдання дозволяють вимірювати рівень застосування (характеризується як вміння використовувати знання у нових ситуаціях) із використанням різних методів аналізу, зокрема: аналіз елементів, аналіз взаємозв'язків, аналіз організаційних принципів і т. ін.

1. Нижче подано складові процедури системного аналізу. Визначте їх логічну послідовність, проставляючи чергову літеру навпроти цифри.

- a) виявлення суті цілісності системи,
- b) визначення кордонів системи,
- c) складання списку елементів системи (підсистем, змінних факторів тощо),
- d) узгодження цілей системи та її підсистем,
- e) конструювання системної моделі,
- f) відділення її від зовнішнього середовища,
- g) аналіз взаємопов'язаних елементів системи,
- h) побудова структури системи; встановлення функцій системи та її підсистем,
- i) уточнення кордонів системи і кожної підсистеми,
- j) аналіз явищ емерджентності,
- k) формулювання основних цілей і завдань дослідження.

1 __, 2 __, 3 __, 4 __, 5 __, 6 __, 7 __, 8 __, 9 __, 10 __, 11 __.

2. *Визначте відповідність між визначенням та її характеристикою.*

	Методи
a) формалізації	1) 1) організована система висловлювань або оцінок експертів про зміст проблеми за умови заборони критики висловлювань колег;
b) мозкового штурму	2) 2) розгляд явища з несподіваних позицій, які не відповідають загальноприйнятим уявленням;
c) синтезу	3) 3) роз'єднання будь-якого складного політичного, соціального або культурного явища на прості складові;
d) парадоксу	4) 4) об'єднання складових предмета пізнання і перевірки його цілісності;
e) декомпозиції	5) 5) дослідження об'єкта шляхом перекладу його якісних характеристик у деяку знакову форму;
f) агрегування	б) 6) перетворення початкової моделі в модель із меншим числом змінних або обмежень.

A ___; B ___; C ___; D ___; E ___; F ___

3. *Нижче подано процедуру універсальної технології аналізу. Визначте їх логічну послідовність, проставляючи чергову літеру навпроти цифри.*

- a) застосування методів до предмета дослідження в аспекті перевірки гіпотез,
 - b) формування ідеальної моделі об'єкта і предмета,
 - c) визначення типу аналізу згідно з запропонованою класифікацією аналітичної діяльності;
 - d) висунення різного роду гіпотези,
 - e) визначення об'єкта, предмета та проблеми аналізу,
 - f) вибір конкретних методів аналітичної діяльності,
 - g) формулюванням аналітичних висновків
- 1 __, 2 __, 3 __, 4 __, 5 __, 6 __, 7 __.

4. *У науково-методичні літературі традиційно виділяють три види політичного аналізу. Визначте відповідність між визначенням та її характеристикою.*

	Види політичного аналізу
a) пошуковий	7) 1) більш складний вид аналізу, що завжди проводиться за повною програмою і на базі методично апробованого інструментарію;
b) змістовний	8) 2) полягає не тільки в описі структурних елементів того чи іншого явища, але й у виявленні причин, що лежать в його основі, та обумовлюють належні йому якості, з'ясовується, чи має знайдений зв'язок;
c) описовий	9) 3) використовується на попередньому етапі глибоких і масштабних досліджень будь-якої політичної події, проводиться за спрощеною схемою і стисненим обсягом інструментарію;
	10) 4) причинний характер, завжди проводиться за повною програмою і стисненим обсягом інструментарію.

A ___; B ___; C ___;

5. Нижче подано складові комунікативного аналізу. Визначте їх логічну послідовність, проставляючи чергову літеру навпроти цифри.

- a) оцінка ситуації в суспільстві визначення цільових аудиторій,
- b) формулювання комунікаційних цілей,
- c) формулювання послань та повідомлень,
- d) визначення позицій,
- e) низку стратегічних міркувань з реалізації пропозицій,
- f) проведення інформаційних брифінгів,
- g) опис довгострокової медіа-стратегії,
- h) запровадження моніторингу громадського настрою,
- i) визначення фінансових потреб та потреб у людських ресурсах,
- j) вибір стратегії оприлюднення рішень,
- k) визначення ставлення громадськості до керівників відповідних державних органів, що проголошують нову політику.

1 __, 2 __, 3 __, 4 __, 5 __, 6 __, 7 __, 8 __, 9 __, 10 __, 11 __.

6. У цьому завданні у хаотичному порядку подані визначення інформаційного обміну, внутрішньо-спрямованої та зовнішньо-організаційної комунікативної діяльності державного службовця. Розпізнайте їх і дайте відповідь у вигляді переліку відповідних цифр, вибраних із порядкових номерів:

- 1) діяльність державного службовця що стосується прямої взаємодії з громадянами щодо додержання їх прав та свобод;
- 2) організація кадрової роботи (добір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників);
- 3) проведення конкурсних доборів при прийомі на державну службу;
- 4) вивчення моральних та ділових якостей особистостей, що претендують на посади державних службовців;
- 5) робота з резервом кадрів;
- 6) обговорення неурегульованих питань;
- 7) проведення нарад.

Відповідь:

Внутрішньо-спрямована комунікативна діяльність державного службовця ___; ___; ___; ___; ___; ___;

Зовнішньо-організаційна комунікативна діяльність ___; ___; ___; ___; ___; ___;

Інформаційний обмін ___; ___; ___; ___; ___; ___.

7. Традиційно вважається, що у практиці аналітичної діяльності державних службовців найбільш часто застосовуються наступні методи: метод декомпозиції, порівняння, нормативний, агрегування, аналогій, гіпотетичний, закономірності, класифікацій, ранжування, проб, середнього і відхилень від нього, моделювання, парадоксу, систематизації, екстраполяції, індукції і дедукції, ідеалізації, формалізації, спрощення, фокусування, «мозкового штурму», емпатії, синтезу, відбору і метод «від протилежного».

Підкресліть, які з них застосовуються Вами для вирішення проблемних питань у професійній діяльності.

- a) дані методи застосовую часто: _____
- b) обізнаний з більшістю, але не маю умінь та навичок їх застосування: _____
- c) немає досвіду: _____

Блок IV – тестові завдання формату “D”, представлені як ситуаційні кластери. Такі тестові завдання дозволяють вимірювати рівень застосування не лише завдяки використанню різних методів аналізу, але і синтезу, тобто вміння створювати ціле з частин (характеризується за такими параметрами як: створювання власного повідомлення, створення плану, алгоритму дій, створення системи абстрактних відношень і т. ін.).

Завдання 1. Ви начальник обласного аналітичного управління на засідання Уряду повинні представити інформацію «Чи допоможе європейський досвід вирішити проблеми Вашої області?». Змодельуйте власну аналітичну діяльність.

Завдання 2.

Прочитайте уривок із повідомлення ЗМІ.

"- Найближчі десять років представляються усім, хто працює в нашій справі, куди більш цікавими, чим минулі піввіку... Найважливіші нововведення, що уже можна передбачати, будуть зв'язані з оригінальними матеріалами, що дозволить нам до середини чи до кінця дев'яностих років створити зовсім новий вид машин. Візьміть, прикладом, метали. На зміну суцільної сталевій конструкції, що зараз використовується, прийде стільникова: вона буде більш міцною, більш пружною й у той же час незрівнянно більш легкою, а це дозволить заощаджувати на паливі. До того ж вона буде більш удароміцною, отже, машини стануть надійніше. Потім з'являться нові металеві сплави для моторів і агрегатів... Ми будемо впроваджувати ці матеріали, щоб виключити неповне згорання палива, через якого і відбувається зараз забруднення повітря на 40-50%, що може призвести до катастрофи".

Застосовуючи інформаційно-аналітичні технології, а також оцінки наслідків прийняття різноманітних варіантів політичних і державно-управлінських рішень підготуйте доповідь, яка буде Вами представлена на прес-конференції.

Завдання 3.

Напишіть аналітичну записку на тему „Напрями реформування системи державного управління в Україні”. Зазначте методи аналізу якими Ви користувалися у процесі прийняття рішення.

Завдання 4.

Вправа виконується на основі аналізу табл. 1 „Сучасні форми правління”, табл. 2 „Сучасні форми державного устрою”, табл. 3 „Типи сучасних федерацій”. Із запропонованого переліку держав – Італія, Польща, Англія, Франція Німеччина, Данія – оберіть відповідний вид та процедуру аналізу і спробуйте дати повну характеристику одній з держав.

Сучасні форми правління

Форма правління Параметр	Абсолютна монархія	Дуалістична		Парламентська		Змішана (напівпрезидентська) республіка
		Монархія	Республіка	Монархія	Республіка	
Глава держави	Обіймає посаду шляхом спадкування, поєднує у своїх руках усі галузі влади	Спадкування Очолює виконавчу владу	Загальні вибори	Спадкування Майже не має власних повноважень, що не залежать від уряду	Обирається парламентом або спеціальним конгресом	Обирається прямими загальними виборами, рідше - непрямыми виборами або парламентом Керує виконавчою владою, має ряд власних повноважень
Уряд	Якщо існує, цілком залежить від глави держави	Якщо існує, цілком залежить від глави держави		Формується парламентською більшістю з формальною участю глави держави, відповідально перед парламентом		Формується спільно президентом і парламентською більшістю, відповідально і перед парламентом, і перед президентом
Взаємовплив	Усевладдя глави держави, відсутність парламенту	Монарх може розпустити парламент, переміняти уряд	Президент може переміняти уряд і окремих міністрів	Уряд (з формальною участю глави держави) може розпустити парламент; парламент може відправити у відставку уряд		Президент може розпустити парламент, змінювати міністрів, парламент може відправити у відставку уряд за згодою президента

Таблиця 2

	Унітарні держави	Федеративні держави	Регіоналізовані держави
1. Загальні принципи	Державна влада єдина, єдина система законодавства, виконавчої і судової влади	Державна влада двоїста (федеральна і суб'єктів), подвійна система законодавства, виконавчої і (іноді) судової влади	Державна влада формально єдина, але існує два рівні законодавства, іноді – виконавчої влади
2. Територіальний розподіл і територіальні одиниці	<i>Адміністративно-територіальні одиниці:</i> утворюються, змінюються, реформуються «зверху»	<i>Суб'єкти федерації:</i> утворюються, змінюються, реформуються самостійно	<i>Автономії:</i> утворюються, змінюються, реформуються за узгодженням з центром
3. Наявність виборних органів влади	Не обов'язково	Обов'язково	Обов'язково
4. Визначення повноважень і механізму формування територіальних органів влади	Визначаються законом («зверху»)	Визначаються самостійно (з урахуванням федеральних конституційних обмежень)	Пропозиції розробляються самостійно, але повинні бути затверджені центральними органами влади
5. Видання правових актів	Сфера дії визначається законом або судами («зверху»)	З будь-яких питань, не віднесеним до федерального ведення («презумпція компетенції суб'єктів»)	За узгодженням або з обов'язковим затвердженням центральними органами влади
6. Атрибути державності	Немає; іноді – власна символіка	Конституції (Статути), часто – офіційна мова, своє громадянство, державна символіка	Іноді – офіційна мова, ніколи – громадянство; Статути затверджуються центральними органами влади
7. Ступінь розмаїтості в організації влади, повноваженнях і статусі	Уніфікація	Рівноправна розмаїтість	Асиметрія

Таблиця 3

Типи сучасних федерацій

	Дуалістична федерація	Кооперативна федерація	Централізована федерація
1. Сфери законодавчих повноважень (по Конституції)	- список виняткових повноважень федерації - список заборон для суб'єктів - презумпція компетенції суб'єктів	- список виняткових повноважень федерації - список заборон для суб'єктів - сфери конкуруючого законодавства (спільне відання) - презумпція компетенції суб'єктів	- список виняткових повноважень федерації - список заборон для суб'єктів - сфери конкуруючого законодавства (спільне відання) - список повноважень суб'єктів - презумпція компетенції федерації
2. Розподіл повноважень виконавчої влади	Незалежні системи органів виконавчої влади у федерації й у суб'єктів, чітке розмежування повноважень	У федерації – тільки центральні органи виконавчої влади; на територіях діють лише органи виконавчої влади суб'єктів, яким федерація делегує повноваження	Органи виконавчої влади суб'єктів підконтрольні і підзвітні, часто підлеглі федеральному
3. Бюджетний федералізм	Рідкі федеральні гранти і програми, в іншому – взаємна незалежність	Багаторівнева система перерозподілу податкових надходжень, дотацій, внесків	Фінансові ресурси концентруються у федеральному бюджеті, звідки розподіляються на розсуд федерації

Додаток В

Аркуш кодування відповідей респондентів

Критерії	Формати тестових завдань			
	“А”	“В”	“С”	“D”
Методологічна компетентність	1,2,3,4,5, 6,7,8,9,10	6	2,7	1
Інструментально-процесуальна компетентність	11,12	1,5	1,4	3
Політико-управлінська компетентність	13,14,15,16	4	3	4
Комунікативна компетентність	17,18,19,20	2,3	5,6	2

Додаток Д

Загальні етапи та вимоги щодо підготовки аналітичних документів

Перший етап – визначення проблеми, носить принципово важливий характер, оскільки він дає можливість обґрунтувати важливість виконання всього аналітичного проекту. На цьому етапі, насамперед, відбувається визначення симптомів проблемної ситуації; проводиться аналіз законодавчої й інституційної бази в тих сферах, де виявляються дані симптоми; показується масштаб проблеми (територія, час, сфера, соціальні групи, відсоток населення); визначається новизна (абсолютно нова, прогнозована, повторна ситуація); подається коротка історія проблеми (як вирішувалася раніш і в якому виді виявляється в даний час); описуються інструменти і механізми проведеної політики в даній сфері; оцінюється результативність і ефективність проведеної політики.

На другому етапі необхідно проаналізувати політичне середовище, у якому розвивається дана проблемна ситуація і дати характеристику відносини всіх зацікавлених осіб, груп, лідерів, засобів масової інформації до даної проблеми (кого стосується, торкається ця проблема і хто має важелі впливу на можливі варіанти дозволу (поглиблення) проблеми.

Третій етап – пошук аналогій. На даному етапі необхідно проаналізувати досвід вирішення аналогічної ситуації в даному районі, області, країні в цілому або закордонний досвід.

Четвертий етап – побудова можливих альтернатив вирішення проблеми. Обов'язковою першою альтернативою повинна бути – “залишити все як є”. Тут необхідно показати, що буде з проблемною ситуацією, якщо нічого не змінювати. Далі повинні впливати ті альтернативи, що обговорюються ведучими політиками, засобами масової інформації, тобто ті, котрі викликають суспільний інтерес. Дуже важливо спробувати сформулювати ті альтернативи, що по тим або інших параметрах перевершували б вище названі

альтернативи. Необхідно проаналізувати навколишнє середовище кожної з альтернатив (місце в політичному процесі, найбільш впливові зацікавлені сторони, характер правового забезпечення, вплив на соціальну обстановку). Важливим є аналіз глибинних причин ситуації, що створилася. При аналізі альтернатив необхідно виділити переваги і недоліки кожної альтернативи.

П'ятий етап припускає порівняння альтернатив. Для порівняння альтернатив необхідно визначити критерії. Кожна альтернатива веде до визначеного результату, отже, потрібно обґрунтувати свій вибір за допомогою конкретних критеріїв. Серед найбільш використовуваних критеріїв наступні: ефективність (враховується ресурсне питання і можливість його використання для одержання сприятливого результату, аналітик повинний прорахувати, які ресурси повинні бути витрачені для здійснення даного варіанта рішення і який ефект повинний бути досягнутий); справедливість (це один із критеріїв ціннісного аналізу, необхідно відповісти на питання про соціальні наслідки прийняття даного варіанта рішення); законність (цей критерій припускає, що ухвалення рішення не буде суперечити Конституції, чинному законодавству, програмам, затвердженим Кабінетом міністрів і інших державних інститутів); політична прийнятність припускає дві обставини: чи не буде „занадто багато опозиції” після ухвалення даного рішення і чи не буде „занадто мало підтримки”. У той же час варто уникати висновку „неприйнятно”. Завжди потрібно шукати варіанти, що сприяли б ухваленню рішення. Аналітик повинний відповісти на запитання, у яких обставинах може виникнути сприятлива ситуація для ухвалення ефективного рішення. Наступним критерієм – реалістичність (не можна робити пропозиції про можливий варіант рішення, виходячи з утопічних, нездійснених перспектив; не можна приймати бажане за дійсне; реалістичність припускає таку ситуацію, коли навіть при визначених труднощах здійснення, запропоноване рішення все-таки дасть позитивний результат); поліпшення ситуації (це критерій, що також допоможе орієнтуватися у висновках, у будь-якому випадку, ваші висновки і

пропозиції навіть у дуже суперечливій ситуації повинні сприяти хоч якомусь поліпшенню ситуації).

Шостий етап – обґрунтування обраної альтернативи (порівнюючи альтернативи, може виявитися необхідним об'єднати деякі з них цілком або знайти компроміс і об'єднати лише частини деяких альтернатив).

Сьомий етап – формулювання рекомендацій для виконання обраної альтернативи. На цьому етапі аналітик повинний перевірити усі свої дії, оцінити всю проведenu роботу. Навіть, якщо ця робота проведена не для ухвалення власного рішення, а виконана за замовленням, потрібно поставити себе на місце приймаюче рішення й оцінити усе, що зроблено. Варто взяти за правило, якщо ви не змогли переконати самого себе в правильності зробленого аналізу, ви не зможете переконати в цьому й інші.

Восьмий етап – усна або письмова презентація проекту. Для оформлення аналітичної записки застосовуються визначені правила. У правому верхньому куті пишеться дата. Рядком нижче – ім'я або назва установи, якому адресована аналітична записка. Наступний рядок – ім'я виконавця, потім рядком нижче короткий назва теми.

Додаток Е

Навчально-тематичний план

спецкурсу “Аналітична діяльність державних службовців у галузі державного управління”

Модуль 1: Основи аналітичної діяльності

№	Теми	Форми викладання	
		Лекції	Практичні і семінар. заняття
1	Вступна лекція. Історія розвитку аналітики. Суть і значення аналітичної діяльності у галузі управління. Аналітика як об’єкт управління.	2	
2	Інформація як стрижень аналітичної діяльності. Типологія аналітичної діяльності.	4	2
3	Прийняття державно-управлінських рішень. Методи аналітичної діяльності. Ділова гра “Алгоритм рішення управлінських проблем”.	2	2
4	Брейн-стормінг “Використання аналітичних методів у професійній діяльності”		2
5	Круглий стіл: “Інформаційно-аналітичне забезпечення та супроводження управлінської діяльності”.		4
Усього:		8	10
Усього з викладачем:		18	
Самостійна робота:		18	
Всього:		36 годин	

Модуль 2: Аналітичні технології та механізми їх застосування в галузі державного управління

№	Теми	Форми викладання	
		Лекції	Практичні і семінар. заняття
1	Технології інформаційного обміну у професійній діяльності державного службовця.	2	
2	Політичний аналіз як складова аналітики. Інструментарій політичного аналізу у професійній діяльності державного службовця.	2	
3	Соціально-рольові функції аналітичних документів.	2	
4	Тренінг: “Функціональний аналіз складових компонентів аналітичних документів”.		4
4	Ділова гра (прес-конференція): “Сучасні технології аналітики в державному управлінні”.		4
5	Семінар: “Аналіз політичної ситуації” Дискусія: “Чи допоможе європейський досвід вирішити наші проблеми? ”		2
			2
6	Кейс-стаді: “Аналітичний звіт”.		4
Усього:		6	16
Усього з викладачем:		22	
Самостійна робота:		14	
Всього:		36 годин	

Модуль 3: Практикум з аналітичної діяльності державних службовців

Вид заняття, методи і форми організації навчальної діяльності слухачів	Тема	К-ть год.
практичне заняття, політичне мапування, групова робота (7-11 осіб)	Прогнозування політичної ситуації	4
практичне заняття, портфоліо, групова робота (3-5 осіб)	Оцінка характеристик впливу державних службовців на ефективність діяльності державної служби при наборі, моніторингу, ротації	4
практичне заняття, брейн-стормінг, групова робота	Сценарії	4
	Кейс-стаді: “Прогнозування політичної ситуації”. Написання рекомендацій.	4
	АКС: “Аналітичний записка”	6
	Бліц-гра “Аналітичний звіт”	6
	АКС: “Аналізу внутрішньо організаційних комунікацій і інформаційних потоків”	4
	Аукціон перспектив “Презентація аналітичних досліджень”	6
	Конференція: “Аналітична діяльність : теорія та практика”.	4
Усього:		38
		Усього з викладачем:
12	Самостійна робота:	
		Всього:

SWOT-аналіз області: демографічні та соціальні риси

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
Висока толерантність населення до нововведень	Складна демографічна ситуація, прогноз зменшення наявного населення	Розвиток громадянського суспільства	Посилення демографічної кризи
Політична стабільність	Висока частка пенсійного населення	Розвиток курортного бізнесу	Поява нових центрів тяжіння використання робочої сили
	Високий рівень безробіття в сільській місцевості		Невідповідність підготовки спеціалістів потребам економіки
	Низький рівень правового захисту населення		Збереження диспропорцій розвитку районів

SWOT-аналіз області: промисловий потенціал

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
Висока концентрація підприємств харчової промисловості	Привалювання підприємств з технологією 2 та 3 покоління	Зростання підприємств з високотехнологічними виробництвами	Відсутність стратегічного планування на рівні області
Достатньо розвинена транспортна інфраструктура	Висока зношеність основних фондів	Зростання обсягів прямих іноземних інвестицій	Нестабільність законодавства про інвестиції
Достатньо розвинена підприємницька мережа	Незбалансована структура промислового комплексу області	Зменшення рівня безробіття	Зростання тіньового сектору економіки
Є надлишок енергогенеруючих потужностей	Високі технологічні втрати енергетики	Надання державної допомоги для диверсифікації	Відсутність стратегічних рішень щодо політики розвитку ТЕС
Існують розвідані родовища корисних копалин	Низький рівень підготовки бізнес - проектів	Створення державної системи науково-технічної інформації	
Науковий потенціал придатний до залучення в інноваційній діяльності	Відсутність мережі підтримки інновацій в промисловості	Створення міжнародних транспортних коридорів на території області	

SWOT-аналіз області: сільськогосподарський потенціал

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
Висока частка ґрунтів, що відносяться до чорноземів	Висока розораність сільськогосподарських угідь	Впорядкування земельних відношень на селі	Не своєчасна реакція і неякісна підготовка сільського господарства до вступу в СОТ
Достатньо високий рівень кооперації з переробними підприємствами	Низька частка великих агропромислових підприємств	Впровадження системи державної допомоги сільськогосподарським підприємствам	Перешкоди щодо розвитку ринків с/г продукції
Високий рівень газифікації сіл області	Висока енергоємність сільськогосподарського виробництва	Державна підтримка впровадження технології виробництва біопалива	
Зниження величин шкідливих викидів і забруднення навколишнього середовища	Низький рівень використання вторинної сировини та відходів	Впровадження державних програм виробництва екологічно чистих продуктів	
	Низький рівень інфраструктури ринків сільгосппродукції		
	Низька частка крупнотоварного сільськогосподарського виробництва		

Оцінювання можливостей стратегії розвитку регіону

Можливості регіону (за результатами <i>SWOT</i> -аналізу)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *
<u>Внутрішні</u> <u>фактори</u> Сильні сторони 1. 2.			
<u>Зовнішні</u> <u>фактори</u> Можливості 1. 2....			
Загальна привабливість (усього балів)			

Оцінка загроз стратегії розвитку регіону

Загрози для громади (за результатами <i>SWOT</i> -аналізу)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка загрози фактора *	оцінка загрози фактора *	Оцінка загрози фактора *
<u>Внутрішні фактори</u> Слабкі сторони 1. 2. ...			
<u>Зовнішні фактори</u> Загрози 1. 2. ...			
Загальна загроза (усього балів)			

* Оцінка привабливості фактора - кожний фактор як нематеріальний актив має бути експертне оцінений, наприклад, за десятибальною шкалою.

Додаток 3

Алгоритм для порівняльного аналізу ступеня централізації децентралізації

1. Повноваження територіальних органів влади

- 1.1. **Обсяг** повноважень
 - 1.1.1. Сфери повноважень
 - 1.1.2. Характер повноважень (прийняття рішень або виконання, зміст або забезпечення)
 - 1.2. Спосіб визначення повноважень (позитивне або негативне регулювання)
 - 1.3. Розподіл повноважень між органами й посадовими особами (розподіляються зверху або на місцевому рівні)
 - 1.4. Делегування повноважень і інституціональна структура

2. Фінанси

- 2.1. Прибутки
 - 2.1.1. Характер власних прибутків (конституційне, законодавче або адміністративне закріплення, право самостійного **введення** податків / установа ставок)
 - 2.1.2. **Частка** власних прибутків у **бюджеті**
 - 2.1.3. **Частка** трансфертів у прибутках
 - 2.1.4. Співвідношення цільових і **загальних** трансфертів
 - 2.1.5. Конституційне, законодавче або адміністративне регулювання **обсягу** трансфертів
- 2.2. **Витрати**
 - 2.2.1. **Обсяг** обов'язкових **витрат**, співвідношення з **обсягом** бюджетові
 - 2.2.2. Способи усунення бюджетного дефіциту.

3. Органи влади

- 3.1. Формування
 - 3.1.1. Виборність (наявність виборних органів, виборча система - хто обумовлює порядок виборів)
 - 3.1.2. Призначення або затвердження вищими органами
- 3.2. Структура й **склад**
 - 3.2.1. Хто **визначає** структуру органів влади
 - 3.2.2. Хто **визначає** чисельність **службовців**, їхній статус, штатний розклад, **рівень** оплати

4. Контроль

- 4.1. Тип контролю
 - 4.1.1. Постійний або вибіркового контролю
 - 4.1.2. Контроль законності або контроль виконання, політичний контроль
- 4.2. Органи контролю
 - 4.2.1. Префекторальна або непрефекторальна система
 - 4.2.2. Повноваження контрольного органу по припиненню дії / скасуванню актів
- 4.3. Відповідальність: форми відповідальності, роль несудових органів

5. Можливості лобіювання

- 5.1. Офіційна участь у діяльності органів влади вищестоячого рівня:
 - 5.1.1. Участь у роботі вищих органів (наявність особливого органу територіального представництва, його повноваження)
 - 5.1.2. Законодавча ініціатива, інші форми обов'язкових для розгляду пропозицій
 - 5.1.3. Роль територій у прийнятті конституційних законів, проведенні референдумів і т.д.
- 5.2. Індивідуальна політична кар'єра і місцеві ресурси:
 - 5.2.1. Виборча система / система політичних партій
 - 5.2.2. Сполучення посад
- 5.3. Групи тиску: асоціації і союзи місцевої влади, форми і ступінь їхнього впливу.

6. Практика застосування норм і використання можливостей (з одного боку - виконання або невиконання конституційних і законодавчих прав, гарантій і т.д.; з іншого боку - частота використання можливостей, - статистика контролю і санкцій, використання надзвичайних заходів, реальне лобіювання проектів і ін.)

Очікувані результати:

1. знання сутності та особливостей систем державного управління в країнах-членах ЄС;
2. проводити аналіз шляхів вирішення проблем державного управління;
3. здатність визначати доцільність використання європейського досвіду в Україні;

Додаток К

Таблиця 1

Сучасні форми правління

Форма правління Параметр	Абсолютна монархія	Дуалістична		Парламентська		Змішана (напівпрезидентська) республіка
		Монархія	Республіка	Монархія	Республіка	
Глава держави	Обіймає посаду шляхом спадкування, поєднує у своїх руках усі галузі влади	Спадкування Очолоє виконавчу владу	Загальні вибори	Спадкування Майже не має власних повноважень, що не залежать від уряду	Обирається парламентом або спеціальним конгресом	Обирається прямими загальними виборами, рідше - непрямыми виборами або парламентом Керує виконавчою владою, має ряд власних повноважень
Уряд	Якщо існує, цілком залежить від глави держави	Якщо існує, цілком залежить від глави держави		Формується парламентською більшістю з формальною участю глави держави, відповідально перед парламентом		Формується спільно президентом і парламентською більшістю, відповідально і перед парламентом, і перед президентом
Взаємовплив	Усевладдя глави держави, відсутність парламенту	Монарх може розпустити парламент, перемінити уряд	Президент може перемінити уряд і окремих міністрів	Уряд (з формальною участю глави держави) може розпустити парламент; парламент може відправити у відставку уряд		Президент може розпустити парламент, змінювати міністрів, парламент може відправити у відставку уряд за згодою президента

Таблиця 2

Сучасні форми державного устрою

	Унітарні держави	Федеративні держави	Регіоналізовані держави
1. Загальні принципи	Державна влада єдина, єдина система законодавства, виконавчої і судової влади	Державна влада двоїста (федеральна і суб'єктів), подвійна система законодавства, виконавчої і (іноді) судової влади	Державна влада формально єдина, але існує два рівні законодавства, іноді – виконавчої влади
2. Територіальний розподіл і територіальні одиниці	<i>Адміністративно-територіальні одиниці</i> : утворюються, змінюються, реформуються «зверху»	<i>Суб'єкти федерації</i> : утворюються, змінюються, реформуються самостійно	<i>Автономії</i> : утворюються, змінюються, реформуються за узгодженням з центром
3. Наявність виборних органів влади	Не обов'язково	Обов'язково	Обов'язково
4. Визначення повноважень і механізму формування територіальних органів влади	Визначаються законом («зверху»)	Визначаються самостійно (з урахуванням федеральних конституційних обмежень)	Пропозиції розробляються самостійно, але повинні бути затверджені центральними органами влади
5. Видання правових актів	Сфера дії визначається законом або судами («зверху»)	З будь-яких питань, не віднесеним до федерального ведення («презумпція компетенції суб'єктів»)	За узгодженням або з обов'язковим затвердженням центральними органами влади
6. Атрибути державності	Немає; іноді – власна символіка	Конституції (Статути), часто – офіційна мова, своє громадянство, державна символіка	Іноді – офіційна мова, ніколи – громадянство; Статути затверджуються центральними органами влади
7. Ступінь розмаїтості в організації влади, повноваженнях і статусі	Уніфікація	Рівноправна розмаїтість	Асиметрія

Таблиця 3

Типи сучасних федерацій

	Дуалістична федерація	Кооперативна федерація	Централізована федерація
1. Сфери законодавчих повноважень (по Конституції)	<ul style="list-style-type: none"> - список виняткових повноважень федерації - список заборон для суб'єктів - презумпція компетенції суб'єктів 	<ul style="list-style-type: none"> - список виняткових повноважень федерації - список заборон для суб'єктів - сфери конкуруючого законодавства (спільне відання) - презумпція компетенції суб'єктів 	<ul style="list-style-type: none"> - список виняткових повноважень федерації - список заборон для суб'єктів - сфери конкуруючого законодавства (спільне відання) - список повноважень суб'єктів - презумпція компетенції федерації
2. Розподіл повноважень виконавчої влади	Незалежні системи органів виконавчої влади у федерації й у суб'єктів, чітке розмежування повноважень	У федерації – тільки центральні органи виконавчої влади; на територіях діють лише органи виконавчої влади суб'єктів, яким федерація делегує повноваження	Органи виконавчої влади суб'єктів підконтрольні і підзвітні, часто підлегли федеральному
3. Бюджетний федералізм	Рідкі федеральні гранти і програми, в іншому – взаємна незалежність	Багаторівнева система перерозподілу податкових надходжень, дотацій, внесків	Фінансові ресурси концентруються у федеральному бюджеті, звідки розподіляються на розсуд федерації

Додаток Л

Характеристика структури політичної карти та її акторів

Політичні актори

Уряд - це найбільш впливовий політичний актор, який безмежно відповідальний за здійснення вибору серед різноманітних, а іноді й конфліктних альтернатив і вимог, та джерело, до якого звертаються інші актори в разі, коли вони не можуть розв'язати конфлікт самі. Саме тому уряд завжди розташовано в центрі карти. Уряд повинен бути обраним не стільки тому, що необхідно вважати його легітимним у правовому сенсі, скільки тому, що він є актором, який відіграє роль кінцевого арбітра. Треба зазначити, що головою уряду може бути президент, генерал, диктатор, хунта, "національний директорат" або будь-хто призначений на роль особи, яка приймає остаточне рішення.

Побудова політичної карти не обмежується національним (державним) рівнем. Картування є також корисним і на рівні провінцій та муніципалітетів, і є придатним навіть для звичайних організацій - таких, як підприємства та міністерства. Якщо політична карта будується для сектора охорони здоров'я, то цю позицію уряду в центрі карти повинен зайняти міністр охорони здоров'я; для приватної компанії в центрі повинен бути виконавчий директор організації. Але все ж таки навіть на мікрорівні позиція "уряд" має центральне положення.

Крім уряду, існує чотири групи політичних акторів: соціальний сектор, політичні партії, групи тиску та зовнішні актори. Кожна з цих груп має особливе відношення до політичного сценарію, але ступінь вагомості груп акторів є різним. Кожна група відіграє свою роль, застосовує свої стратегії та встановлює свої цілі, незважаючи на те, що так чи інакше вони намагаються впливати на політичні рішення.

Соціальний сектор складається із соціальних груп, що об'єднані якоюсь спільною, але вільною в кожному певному випадку характеристикою або спорідненою рисою. Такі групи є аморфними та неорганізованими з дуже низькою мобілізаційною спроможністю, проте спільність їхніх інтересів може виявлятися через певні механізми, наприклад, через голосування на виборах. Серед таких груп, як правило, можна виділити міських робітників, міський середній клас, фермерів, власників земельних ділянок або національні меншини тощо. Такі групи особливо мобілізуються протягом передвиборчого періоду й в основному тому, що кандидати розробляють спеціальні звернення та розраховують на них. Наприклад, більшість передвиборчих обіцянок та виступів спрямовані на ці групи. Фактично, політичні партії та кандидати часто відбирають певні групи для особливої уваги. Однак, коли вибори закінчуються, такі групи втрачають актуальність завдяки браку організації та неспроможності мобілізуватися.

Політичні партії асоціюються з виборними політиками і можуть набувати досить неортодоксальних форм, головним завданням яких є вплив на державну політику через пряме використання владних інструментів.. Наприклад, у багатьох частинах світу військові

часто поводять себе як політична партія, яку не влаштовує просто впливати опосередковано на державну політику, а передбачає пряме використання інструментів влади. Принциповою визначальною характеристикою політичної партії є її бажання використати владні інструменти.

Групи тиску - це такі групи індивідумів, які поділяють відносно вузький набір інтересів та намагаються захищати або просувати ці інтереси, впливаючи на спрямованість державної політики. Але на відміну від політичних партій, метою груп тиску не є пряме використання владних інструментів. Важливо зазначити, що по суті будь-яка група, яка намагається впливати на політику, не використовуючи владні повноваження, може розглядатися як група тиску. За цими критеріями такі групи, як трудові конфедерації, бізнес-групи, церква, організації, агенції та міністерства державного сектора (які намагаються впливати на процес розміщення бюджетних коштів) також можуть розглядатися як групи тиску. Оскільки актори державного сектора є частиною уряду, вони теж намагаються впливати на спрямованість державної політики. Наприклад, міністерство освіти буде намагатися збільшення своєї частки бюджету, навіть коли встановлюються суворі обмеження на витрачання бюджетних коштів. Тобто, групи тиску вважаються фактично єдиними акторами, які можуть висувати вимоги протягом невиборчого періоду. Ці групи відіграють суттєву роль у проектуванні та визначенні державної політики.

Зовнішні актори. У багатьох випадках такі групи грають роль майже ідентичну ролі груп тиску і вважаються дуже схожими на них. Головна відмінність полягає в тому, що такі актори не є “вітчизняними”, їх походження виходить за межі країни. Проте вони намагаються впливати на спрямованість державної політики для захисту або сприяння щодо їх особистих конкретних інтересів. Серед груп такого типу можна виділити транснаціональні корпорації (ТНК), уряди інших країн (які працюють через їх посольства та агенції, що надають міжнародну допомогу), місіонерські групи, приватні добровільні організації, представництва міжнародних політичних партій, банки тощо. У відкритих економічних та політичних суспільствах такі групи спроможні відігравати дуже значну роль.

Опозиція та підтримка

Розташування акторів. Коли актори розподілені за категоріями, необхідно звернутися до їх аналізу стосовно підтримки уряду чи протидії йому. Підтримка уряду поділяється на: центральну, або ключову, та помірну, або ідеологічну, підтримку. Опозиція, у свою чергу, має теж два види: легітимна або лояльна, та протирежимна або антисистемна.

Ключова підтримка є найсуттєвішою та найважливішою для функціонування і гарантування подальшого існування різних щаблів влади, що приймають рішення. Групи в цьому секторі не двозначні в їхній підтримці режиму та їхні інтереси найбільш близько ототожнені із завданнями та цілями уряду. Як правило, вони є вагомими акторами, такими як найбільші політичні партії, військові чи великі групи тиску. Завдяки тому, що ці групи роблять вагомні інвестиції в уряд (у значенні підтримки), вони отримують найбільш високі посади в уряді, найбільш значні матеріальні вигоди. Крім того, вони впливають

найбільшою мірою на процес прийняття рішень. Втрата підтримки таких груп може виявитися досить руйнівним для уряду в сенсі його виживання, а також його спроможності впроваджувати рішення. Наприклад, у більшості провідних розвинених країн зняття підтримки з боку військових вірогідно спричинить розпад уряду. Поки ключові підтримуючі групи забезпечують політичну спроможність уряду не безкоштовно... вони вимагають певних вигод та можливості впливати. Коли існують декілька конкуруючих груп і уряд володіє відносно малою кількістю ресурсів у розпорядженні, приймаються досить важкі рішення, що можуть призвести до виходу з політичної арени одного чи навіть більше з цих акторів. З певною часткою іронії можна зауважити, що наявність надто малої кількості ключових підтримуючих груп є так само небезпечним, як і занадто великої їх кількості. Головні підтримуючі групи, як правило, будуть включати правлячу політичну партію, ключові елементи бюрократичного апарату, військових (особливо в країнах, що розвиваються) та певні ключові групи виборців.

Помірна, або ідеологічна, підтримка. Групи, що розташовані в цьому секторі, згодні з урядом по більшості питань, однак їх підтримка значно слабша і менш зобов'язуюча, ніж ключова підтримка, і досить часто визначається, як “тиха підтримка”. Для таких груп підтримка уряду передбачає невеликі інвестиції часу, коштів та зобов'язань - і саме тому невеликий відсоток ризику. І в той же час ці групи, які не мають стійких зобов'язань або можуть запропонувати небагато, отримують незначну кількість вигод від уряду; вони, як правило, перебувають на межі процесу прийняття рішень та неспроможні чинити великий вплив щодо визначення важливих напрямів державної політики, тобто такі групи відіграють несуттєву роль у процесі визначення політики. Але уряд не повинен ігнорувати чи не враховувати інтереси груп помірної підтримки. Їх вимоги повинні братися до уваги з певною періодичністю та задовольнятися. Якщо вимоги не задовольнятимуться, то ці групи будуть залишати уряд без підтримки та починати шукати задоволення своїх потреб в іншому місці.

Групи ідеологічної підтримки є важливими в тому плані, що вони вважаються реальними кандидатами в групу ключової підтримки в разі, якщо інші ключові гравці вирішили зняти свою підтримку. До того ж задоволення таких груп не потребує залучення додаткових ресурсів у великій кількості й уряд, у цілому, може собі дозволити утримання декількох груп в секторі ідеологічної підтримки. До цього типу груп можна віднести невеликі коаліційні об'єднання, великі групи виборців і групи тиску, діяльність яких не має серйозних наслідків для життєздатності уряду.

Легітимна опозиція. Завдяки тому факту, що групи сектора легітимної опозиції не поділяють існуючі мету та завдання, вони, як правило, не згодні з політикою уряду в прийнятті рішень і не мають спільних інтересів з урядом; але вони приймають фундаментальні положення чинної політичної системи. Ці групи протидіють уряду, а не системі. У системах розвиненої демократії легітимна опозиція може стати наступним урядом. За умови демократичного режиму легітимна опозиція не тільки презентує альтернативу уряду, а в той же час поводить себе як сторожовий пес. Легітимна опозиція буде заключати угоди

з урядом із метою досягнення своїх інтересів. Для уряду важливо бути пильним щодо вимог опозиції, щоб уникнути ризику перетворення цих груп на антисистемні. Без періодичного задоволення потреб легітимна опозиція може радикалізуватися. Серед груп цього типу можна виділити головні опозиційні політичні партії або опозиційні групи трудящих.

Антисистемна опозиція. Як зазначено в назві, ці групи не тільки не поділяють встановлені урядом цінності та цілі, вони протидіють системі в цілому. Для задоволення своїх потреб вони вимагають рішучої зміни фундаментальних правил політичної гри. Їхня діяльність спрямована не тільки проти того, хто приймає рішення, а й проти існуючої технології прийняття рішень. Все, що їх об'єднує, можна звести до такої тези: система не може задовольнити їхні потреби.

Розташування акторів на карті. Розташування груп акторів на карті залежить перш за все від кількості змінних, ніж просто від ступеня підтримки групами уряду. Розташування груп на карті визначається двома параметрами: по-перше, розташування групи залежно від її підтримки або опозиції щодо уряду; по-друге, положення групи праворуч чи ліворуч від режиму на карті. Щодо першого фактора групи розміщуються в напрямі до ключової підтримки (тобто до центру) залежно від ступеня відповідності наступним твердженням:

- група існує в повній згоді з фундаментальними правилами політичної гри;
- група поділяє завдання, цілі й політику існуючого режиму;
- група є важливою чи критичною для незмінності правління уряду;
- група є впливовою щодо визначення важливих напрямів політики;
- група отримує значні вигоди.

Ті групи, які відповідають всім цим характеристикам, будуть розміщуватися в самому центрі й вважатимуться головними акторами в межах політичної системи. Ще раз зазначимо, що проста згода з урядом по ключовим питанням є необхідною, але не визначальною для розташування групи в центрі.

Визначення положення групи праворуч чи ліворуч від режиму є часто суб'єктивним рішенням. Підставою для роздвоєння карти є розмежування тих, хто має небагато спільного або значно розрізняється в орієнтації загальної політики, ідеології або цінностях. Такі актори рідко утворюють коаліції чи беруть участь у спільних політичних акціях. Якщо існують два впливових, але протилежних актора в опозиції, то вони, як правило, намагаються викреслити один одного, і тільки зменшують загрозу діяльності уряду.

Положення групи справа чи зліва від уряду буде залежати від того, чи вважає аналітик групу “більш прогресивною” або “більш консервативною”, ніж уряд... чи є група більш або менш “інтервенціоністом”, ніж держава... чи є група більш “лівою” чи більш “правою” щодо режиму. Такі висновки є ситуаційними і залежатимуть від контексту, в якому будуть робитися ці судження. Не зважаючи на те, які критерії обрані для прийняття таких рішень, вони повинні бути прозорими і постійними. Треба також зазначити, що в

деяких випадках розподіл по правій та лівій колонках може змінюватися навпаки, як в разі, коли соціалістичний уряд поступився партії з неоліберальним спрямуванням.

Ресурси на визначення впливу

Якщо політика по суті є угодою, тобто обміном благ на підтримку, тоді основою цього обміну, безперечно, вважаються ресурси. Вони використовуються урядом для одержання підтримки з боку різних політичних сил, а також інших секторів, щоб отримати вигоди або вплив на процес вироблення політики. Наприклад, уряд може запропонувати можливість пільгового режиму оподаткування або привілей щодо імпорту для експортерів, щоб здобути їх підтримку для політики економічних реформ. Так само впливові профспілки можуть використовувати тактику загрози страйками з метою залишення субсидій для системи громадського транспорту, навіть якщо це призведе до збільшення дефіциту держбюджету. Володіння ресурсами є конче необхідним як для уряду, так і для секторів: без ресурсів, що можна розподілити, уряд виявиться неспроможним залучити підтримку, яка є життєво потрібною для прийняття та провадження рішень. Без ресурсів жодна група на політичній арені не приверне уваги уряду, що означає неспроможність впливати на будь-які напрями державної політики. Хоча спектр потенційно корисних ресурсів достатньо широкий, його можна поділити на п'ять основних типів: інформацію, економічні або матеріальні ресурси, статус (соціальне положення), законність/влада та сила.

Інформація. Інформація, яка має певну цінність та значення, є необхідним компонентом влади. Інформація як ресурс може складатися з нових ідей щодо розв'язання актуальних проблем, даних щодо поведінки в галузі економіки, розміщення військових сил, що можуть загрожувати безпеці країни, комерційні секрети про нові технологічні досягнення; якщо коротко, це - знання щодо конкретних феноменів. Чим більш ексклюзивною є інформація, тим вона цінніша; широко розповсюджена інформація має відносно малу цінність як ресурс.

Інформація виявляється цінною в разі можливості її використання і використання своєчасного. Особа з ідеями, що випереджають час, буде мати менший вплив ніж той, хто володіє необхідними ідеями в потрібний час. Наприклад, знати заздалегідь інформацію про девальвацію національної валюти є, безсумнівно, важливою інформацією, якою багато хто володіє; однак мало хто знає, коли точно це може статися. Досить важливою є можливість розповсюджувати інформацію. У суспільстві, що проводить політику репресій, розповсюдження може бути заборонено, що тим самим підриває цінність інформації й спричиняє трату інших ресурсів, розвиваючи альтернативні канали. Нарешті, якщо інформація вважається цінною, вона повинна бути достовірною та переконливою. Частково причиною панування економістів у визначенні циклів політики чи стратегії є те, що вони пропонують плани, які мають властивість бути одразу достовірними та переконливими - навіть якщо вони можуть і не бути обов'язково вірними.

Економічні, або матеріальні, ресурси. Економічні ресурси - це матеріальні товари або послуги, які можуть бути обмінені на інші товари та послуги або на гроші. Приклад

може включати активи організації, контроль державних підприємств, контроль над засобами виробництва, доступ або контроль щодо отримання кредитів. Для уряду економічні ресурси є суттєвими, життєпотрібними для забезпечення матеріальних винагород для виборців, тобто для будівництва мостів та доріг, надання субсидій і таким чином отримання та гарантування підтримки. Різні групи із секторів за допомогою економічних ресурсів можуть фінансувати передвиборчі кампанії їх кандидатів, одержувати необхідну інформацію або навіть здобувати престиж. Володіння великою кількістю товарів та послуг не обов'язково передбачає широкий спектр політичних ресурсів. Чи можна товари та послуги широко та ефективно довести до логічного політичного кінця? Якщо ні, то їх цінність як потенційних політичних ресурсів зменшується. Якщо володіння економічними ресурсами буде вмілим, тоді теза, що економічні ресурси є еквівалентом політичної влади, буде, звичайно, вірною. Згідно з цим твердженням асоціації приватного сектора чи бізнесові групи слід вважати найвпливовішими політичними групами. Однак це не завжди вірно. Для директорів та лідерів цих груп досить часто виявляється надзвичайно важко мобілізувати їх потенційні ресурси. І як наслідок, такі асоціації, як правило, не в змозі оплатити рекламну кампанію або організувати акції з метою захисту приватного сектора. Отже, важливим критерієм оцінки цінності матеріальних ресурсів є кількість, що може бути мобілізована в той час, коли вони найбільш потрібні.

Статус. Статус можна розглядати як відмінність або престиж, яким нагороджуються особи або групи завдяки їх положенню в соціальній структурі. Положення, яке займають групи або особи в суспільстві, можна використати для отримання певних вигод. Особи, які мають високий статус, практично завжди відрізняються високим рівнем довіри та їх можна визначити як лідерів соціологічних опитувань. Політичні кандидати, як правило, вишукують групи, які вони вважають групами високого статусу, як-то асоціації медичних докторів або бізнесменів, щоб ті підтримали їх, припускаючи, що інші будуть вражені індосаментом цих провідних груп. Так само кандидати будуть ретельно уникати будь-яких асоціацій з неприємними групами. Наркобарон може легко профінансувати передвиборчу кампанію якогось кандидата, але такі асоціації будуть мати жахливий вплив на шанси кандидата. Концепція статусу є також прийнятною для уряду. На початку правління уряду відносно легко залучити висококваліфіковані таланти на міністерські та інші важливі посади, але, коли довіра до нього та його статус починають падати, залучити кваліфіковані кадри вже стає досить важко. Уряду та міністрам, що займають високе соціальне положення, також легше отримати згоду щодо їх побажань та потреб ніж тим, хто його не має.

Законність/влада. Уряд автоматично не має “права” правити. Вибори просто означають “дозвіл” правити на період до наступних виборів. За тією ж ознакою уряд автоматично не має влади; і знову він отримує її за легітимною згодою виборців. Без цієї легітимності уряд не буде мати влади - він не зможе діяти. Легітимність не просто встановлена законами чи Конституцією, вона надається соціальними секторами, тобто різні

групи надають дозвіл уряду приймати рішення. Якщо цей дозвіл знятий (конституційно чи ні), уряд виявиться неспроможним впроваджувати рішення і фактично буде відчувати ризик державного перевороту. Законність та влада є неподільними поняттями; чим більше легітимності надано ряду, тим більше влади він має.

Деякі групи наділені більшими можливостями щодо цієї легітимності, ніж інші політичні групи. Військові в багатьох провідних розвинених країнах хоча є відносно невеликим групами, але володіють значним потенціалом щодо законності. Коли військові вирішують зняти їх підтримку уряду, залишається лише одне питання - коли саме уряд впаде. Так само вотум недовіри прем'єр-міністру, ініційований більшістю в парламенті, може бути фатальним для уряду в цілому. Єдиною мірою для визначення кількості ресурсів певної групи в напрямі "легітимності" є важливість цієї групи для постійності уряду при владі.

Сила. Використання сили та примусу для досягнення певної мети і завдань може бути важливим ресурсом і для уряду, і для політиків. Примус, коли використовується урядом, включає репресії та економічний тиск. Такі групи, як безземельні селяни, які мають малий вплив на розподіл ресурсів, можуть вдаватися до захватів землі. Екстремістські групи правого крила, незадоволені чинною політикою уряду, будуть формувати бригади смерті. Профспілки, незважаючи на вимоги уряду, можуть оголосити загальний страйк. Бізнесмени, незадоволені введенням нового податку, можуть вдатися до бойкоту чи "бізнесового страйку".

Однак, щоб бути дійсно ефективним, сила повинна бути підконтрольною. Страйк, який переріс у безчинства, підриватиме саму ідею страйку і відведе симпатії від профспілок. Так само надто жорсткі поліцейські репресії спровокують гнів та негативну реакцію, таким чином знижуючи ефективність заходів і статус уряду в цілому.

Ресурси і стратегія

Для політичних груп і акторів ресурси є засобами для отримання вигод та можливості впливати. Для уряду вони є засобами для залучення й утримання підтримки. Рівень ресурсів, яким володіє група чи окремих актор, є визначальним фактором для вибору типу стратегії, яку можна використати для досягнення вигод та можливості впливати. Будь-який політичний актор, чи то група спільних інтересів, чи то об'єднання іншого типу, повинен обирати ту стратегію, яка найбільш повно відповідає типу і рівню їх ресурсів. Проте існує обмежена кількість типів стратегій, що можуть бути використані політичними акторами: конфронтація, співробітництво та нейтральність.

Конфронтація. Актор може обрати політику конфронтації з урядом, намагаючись задовольнити свої потреби. Конфронтація може варіювати від помірної до агресивної, але об'єднуючим принципом є те, що групи вимагають задоволення своїх вимог; якщо ні, то вони готові їх отримати навіть силою в разі необхідності. Якщо група бажає йти на конфронтацію з урядом і її вимоги стосуються впровадження певної власної політики або отримання певної "X" частки впливу (тобто посад в Кабінеті Міністрів або інших впливових урядових посад для членів своєї групи), то рівень її ресурсів повинен бути

досить високим. Така стратегія інколи характеризується як “переговори з позиції сили”, в яких актор не бажає поступатися у великій мірі.

Страйк, організований профспілками, є типовим прикладом стратегії конфронтації. У цьому випадку профспілки повинні мати точну інформацію про те, чи дійсно це завдасть шкоди уряду і чи дійсно уряд спроможний задовольнити вимоги профспілок; а також профспілкам необхідно мати достатньо ресурсів для проведення страйку та надання допомоги для пом'якшення випробувань, від яких будуть страждати члени профспілки; вони повинні мати легітимність у тому сенсі, що уряду потрібні їх люди і він не зможе легко знайти їм заміну; і, нарешті, профспілки повинні бути спроможними вчасно припинити свої загрози насильства, щоб не перейти певну межу.

Співробітництво. Стратегія співробітництва вимагає значно менший запас ресурсів. На відміну від позиції конфронтації, групи згодні співробітничати з урядом по деяким питанням чи за порядком денним. Однак, щоб бути почутими, такі групи мають запропонувати щось цікаве або привабливе для уряду. Вони повинні мати певну інформацію або, можливо, головну ідею щодо того, що може викликати надзвичайну зацікавленість уряду. Це можуть бути певні економічні ресурси, які допоможуть здійснити великий інвестиційний проект. Можливо, статус певної групи може забезпечити уряду додаткову легітимність. Головним моментом тут є те, що групі для співробітництва з урядом не потрібен надто високий рівень політичних ресурсів, так як у випадку із стратегією конфронтації - іноді просто небагато доречної інформації чи політичного статусу виявляється достатнім.

Нейтральність. Зняття активних групових вимог може виявитися корисною стратегією, особливо, коли у групи не вистачає ресурсів для продовження політичної боротьби. Втримання (або нейтральність) дозволить організації призупинити боротьбу з урядом за досягнення своїх вимог, для того, щоб відновити існуючий рівень ресурсів, що надасть змогу знов взяти участь у політичних переговорах наступного разу. Так як, звичайно, випадки повного вичерпання ресурсів групи трапляються не часто, більш-менш незмінна кількість ресурсів, що залишається, повинна бути інвестована в певні види діяльності з метою набуття нових ресурсів. Наприклад, невеличка асоціація експортерів з обмеженим впливом може вести досить стриману стратегію щодо створення умов для діяльності могутньої іноземної корпорації таким чином, що уряд буде змушений прийняти це до уваги при розробці експортної політики. Треба зазначити, що нейтральність вимагає наявності, принаймні, залишкових ресурсів; повна відсутність ресурсів вірогідно сигналізуватиме про розпад групи.