

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Управління професійними компетенціями державних службовців

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконала: студентка 2 курсу 12-251М
групи

Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Освітньо-професійної (наукової)
програми Публічне управління та
адміністрування

Загреба Інна Дмитрівна

Керівник: д.е.н., проф. Соловйов А.І.

Рецензент: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	5
1.1 Теоретичні підходи до аналізу системи публічного управління з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.....	5
1.2 Публічне управління компетенціями як пріоритетна сфера розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.....	9
1.3 Особливості процесу розв'язання суперечностей суспільного управління	15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА.....	20
2.1 Особливості становлення та розвитку центрів управління компетенціями як інституційного інструменту	20
2.2 Інтегральна оцінка ефективності функціонування центру управління компетенціями.....	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦЕНТРУ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ	38
3.1 Центр управління компетенціями як інституційний інструмент публічного управління.....	38
3.2 Удосконалення діяльності центру управління компетенціями	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна українська система публічного управління схильна до вдосконалення і реформування в зв'язку з використанням продуктів глобалізації і становленням інформаційного суспільства. Одним з результатів такого напрямку розвитку стало широке впровадження в процеси управління результатів досягнення в галузі інформаційно-комунікаційних технологій та програмного забезпечення, в тому числі із застосуванням технологій «електронного уряду», «електронної держави» і «електронної демократії».

В сучасних умовах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій представляється можливим використання нових інструментів підвищення гласності, відкритості, транспарентності системи публічного управління, що сприяють активному залученню громадянського суспільства і бізнес-структур до процесу публічного управління не тільки в цілях здійснення функції контролю щодо діяльності органів державної влади, але і використання інтелектуального потенціалу населення з метою вирішення соціально значущих проблем.

Робота ґрунтується на теоретико-методичних підходах провідних вчених у сфері публічного управління, а саме: Д. Бакуменко, О. Васільєвої, В. Марущака, П. Надолішнього, С. Попова, Л. Приходченко, В. Авер'янов, А. Берлач, В. Білоус, Ю. Битяк, О. Боднарчук, М. Германюк, С. Головатий, С. Гречанюк, С. Даниленко, Д. Журавльов, Р. Калюжний, Л. Касьяненко, І. Кердзевадзе, С. Ківалов, Ю. Кізілов, В. Колпаков, Т. Коломонець, І. Криворучко, О. Кузьменко, І. Лаврінчук, О. Линдюк, Т. Мацелик, Р. Мельник, А. Новицький, Ю. Оніщик, А. Онупрієнко, Р. Падалка, Д. Приймаченко, Л. Прудіус, В. Пузирний, О. Рябченко, А. Собакарь, С. Стеценко, Н. Чеховська, Н. Янюк та ін..

Об'єктом дослідження є система органів та інститутів публічного управління.

Предмет дослідження - управлінські та соціально економічні відносини, фактори і умови, які викликають процеси застосування інформаційно-інформаційних технологій в публічному управлінні.

Мета дослідження полягає в розробці теоретико-методичних і науково-практичних рекомендацій вдосконалення інструментарію публічного управління на основі впровадження центрів управління компетенціями та використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення наступного комплексу взаємопов'язаних **завдань**:

- виявити функціональні можливості центрів управління компетенціями на основі узагальнення зарубіжного досвіду публічного управління;

- запропонувати авторську концептуальну модель центру управління компетенціями як інституційного інструменту публічного управління і скласти алгоритм функціонування центру управління компетенціями;

- розробити систему показників оцінки ефективності функціонування центру управління компетенціями;

- розробити рекомендації та програмний продукт по інформаційно-комунікаційному забезпечення функціонування центрів управління компетенціями.

Теоретичною і методичною базою магістерської роботи послужили наукові розробки теоретичного і методичного характеру вітчизняних і зарубіжних вчених в області публічного управління, центрів управління компетенціями, управління знаннями, що розкривають питання, пов'язані із застосуванням центрів управління компетенціями в публічному управлінні. На різних етапах дослідження застосовувалися такі методи: системний, структурно-функціональний, порівняльного аналізу, угруповань, узагальнення та ін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Теоретичні підходи до аналізу системи публічного управління з використанням інформаційно-комунікаційних технологій

Підвищення уваги до проблем публічного управління зумовлено недостатньою ефективністю системи державного управління. Сьогодні владні повноваження вже не концентруються в централізованому державному апараті, а розподіляються між інститутами субнаціональних (локальних і регіональних) і державних структур, а також численними інститутами громадянського суспільства, бізнес-спільноти та неурядовими організаціями. При цьому велика кількість учасників публічного управління при відсутності дієвого координаційного механізму їх взаємодії призводить до постійного зниження ефективності системи державного управління та посилення її основоположного суперечності [17]. Тому, питання про дієвих форм та методів вдосконалення системи публічного управління залишається відкритим.

Вперше, переваги бюрократичного характеру управління були розкриті М. Вебером, який ідентифікував його як «доцільність діяльності компанії, в якій кожен структурний елемент системи функціонує в високого ступеня ефективності» [1]. Розкриваючи досконалу бюрократичну систему, М. Вебер визначив деяку сукупність її типових властивостей, до яких відносяться: спеціалізація і поділ праці, ієрархічна командна ланцюжок, виразні вимоги, виняток індивідуальних рис особистості при взаємодії в організації, здійснення найму на роботу в відповідності з професійною компетенцією і посадовим регламентом [4]. Таким чином, бюрократичний характер управління спочатку припускає високий ступінь формалізації, відповідальність, ієрархічність.

Відмітною ознаками і формування основного протиріччя управління і складнощів його усунення при використанні інструментарію публічного характеру управління приділяється велика увага в працях таких авторів як В.Н. Некрасов, Н.М. Фоменко, А.С. Цатурова, Ю.П. Мамонтова і ін. У розвиток теорії протирічч управління В.М. Некрасовим і Д.А. Лимареве проведено аналіз основного протиріччя і сформульовані три похідних [27-48].

У роботах вищевказаних авторів система публічного управління виступає як антипод бюрократичної системи управління і сприяє ефективній взаємодії державного сектора, бізнес-структур та представників громадянського суспільства, які сприяють вирішенню соціально значущих проблем. Дане взаємодія організовано навколо інституційно організованої структури, яка здійснює всі організаційні процедури. Основними цілями публічного управління виступають [18-25]

Таблиця 1.1

Основні цілі публічного управління

забезпечення можливості участі об'єкта управління в процесі розробки і прийняття управлінського рішення
залучення інтелектуального потенціалу населення на вирішення суспільно значущих соціально-економічних проблем
зниження ризиків, пов'язаних з розробкою і реалізацією управлінських рішень, вміння завчасного прогнозування результату рішення
надання можливості представникам громадянського суспільства і бізнес-структур підготуватися до очікуваних змін в економічній і соціальній ситуації
використання політичного, соціального, психологічного, економічного потенціалу оповіщення державних службовців регіональних та місцевих рівнів влади про проведену державну політику на державному рівні
повсюдна реалізація управлінських процедур

Вирішення означених завдань функціонування системи публічного управління, яка виступає антиподом системи бюрократичного управління, реалізується через впровадження сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, диверсифікацію відповідальності між державою, суспільством і бізнесом, гнучкість управлінських алгоритмів [4].

Питання сутності публічного управління в рамках вивчення проблем взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства розглядалися багатьма дослідниками. Одні автори вважають, що в основі публічного управління лежить як державна влада, так і влада суб'єктів України, муніципальних утворень, корпоративна влада. Інші автори ототожнюють публічне управління з терміном «багаторівневе управління» [10, 16, 26-34]. Здійснення державної політики з чітким дотриманням принципів демократії в даний час неможливо уявити без вузлового елемента політики - публічного управління. Відповідно до поглядів дослідників, що входять до третьої групи, публічне управління відноситься, в цілому, до суспільства в усьому його розмаїтті, в тому числі, до інститутів вираження і реалізації громадської думки, способом досягнення загальносоціальних цілей [11].

Головними напрямками модернізації системи публічного управління є забезпечення взаємодії державних структур, суспільства і представників підприємницьких кіл в контексті підвищення ефективності та прозорості процесу прийняття управлінських рішень, підвищення ступеня транспарентності державних даних [9]. Основними способами реалізації громадського контролю та забезпечення гнучкості управлінських алгоритмів виступають: неформальна і формальна комунікація, довіру і співпрацю. Зміст дефініції «інформаційна відкритість» визначається в науковій літературі як організаційно-правовий режим діяльності будь-якого учасника соціальної взаємодії, що надає суб'єктам взаємодії необхідний і достатній обсяг інформації (відомостей) про параметри діяльності [7-12].

В даний час здійснюється інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність. Джерелами формування інформаційного суспільства прийнято вважати концептуальні засади, які були закладені в працях класиків - теоретиків постіндустріального (інформаційного) суспільства [6].

В існуючих сьогодні обставинах, обумовлених масштабним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій в системі

управління, значимість технологічного прогресу значно збільшується, що дозволяє розглянути можливість використання такого інституційно-інноваційного інструментарію як центр управління компетенціями [7].

Виходячи з вищевикладеного, роблячи висновок про необхідність інформаційного обміну в процесі посилення публічного характеру управління, нами розроблена технологія інформаційного обміну в публічному управлінні за допомогою використання функціонального потенціалу центру управління компетенціями [23]. Також, запропоновані заходи подолання існуючих проблем та впровадження ефективної інформаційної системи.



Рис. 1.1 Заходи подолання існуючих проблем та впровадження ефективної інформаційної системи

Певним початком в процесі обміну інформацією в системі публічного управління є ідентифікація внутрішніх і зовнішніх персоніфікованих

інформаційних ресурсів, в якості яких в залежності від ситуації виступають як представники бізнесу та громадянського суспільства, так і органи державного управління [37]. Наступними етапами інформаційного обміну в системі публічного управління на базі центру управління компетенціями є процедури вилучення, обробки і аналізу інформації, яка буде в подальшому використана при розробці проекту рішення проблеми. Особливістю представленого інформаційного обміну є можливість збору вторинної інформації, якої бракує для підготовки підсумкового рішення [31]. На останніх етапах інформаційного обміну здійснюється безпосереднє прийняття і реалізація рішення, а також аналіз підсумкового результату. Розроблена технологія інформаційного обміну в системі публічного управління з використанням апаратних ресурсів центру управління компетенціями надає можливість здійснювати уніфіковане інформаційно-комунікаційне взаємодія між акторами внутрішнього і зовнішнього середовища публічного управління, що сприяє вирішенню їх основоположного суперечності і вдосконалення процедури розробки та реалізації управлінських рішень.

1.2. Публічне управління компетенціями як пріоритетна сфера розвитку інформаційно-комунікаційних технологій

Демократичний характер державного ладу передбачає експліцитно органів державного управління, формування ефективних відносин суспільства і держави, перш за все як рівноправних партнерів в процесі управління, на противагу розгляду суспільства виключно як об'єкта впливу. Сьогодні, в що складається кон'юнктурі, яка характеризується розвитком інформатизації органів публічної влади, формуються потенційні парадигми взаємодії державних структур і суспільства [41].

В ході аналізу практики управління представляється вірним, що залучення представників громадянського суспільства і підприємницьких структур в процес прийняття управлінських рішень сприяє не тільки підвищенню рівня прозорості та публічності функціонування органів влади, а й в кінцевому рахунку підвищенню якості прийнятих рішень [42]. Управлінські рішення, що представляють підвищений суспільний резонанс, слід приймати виключно за результатами взаємодії органів публічного управління та населення тієї чи іншої території, з метою підвищення якості зворотного зв'язку і формування оптимального механізму реалізації прийнятого рішення [30-33].

Сучасні дослідження в сфері управління компетенціями екстраполуються на різні області, від інвестування знання суб'єктів окремих соціальних і соціально-економічних систем в національний інтелектуальний ресурс до аналізу процесів, що детермінують зміна в свідомості конкретних індивідуумів [17-21]. Категорії, які використовуються в теоріях управління компетенціями, як і в інших різноманітних інтелектуальних сферах, до теперішнього часу не набули офіційних дефініцій, що уможливило висунування різними авторами різноманітних суджень [13].

Підвищення результативності діяльності суб'єкта публічного управління компетенціями (підсистеми управління) залежить від рівня інтелектуальної бази, професійного рівня і компетентності самих управлінців. У свою чергу, в зв'язку з тим, що в якості керованої підсистеми виступає інтелектуальний потенціал громадськості в особі населення певної території на результативність дієвості керованої підсистеми впливає рівень освіти і грамотності населення країни, чисельність населення країни, зайнятого науковими дослідженнями, а також частка бюджетних асигнувань, спрямованих на утримання дослідних розробок та ін. [16]. Ефективність підсистеми інтеракції інформаційно-комунікаційного плану залежить від ступеня забезпеченості програмними і апаратними засобами, що представляють собою технічні ресурси, без яких неможливо в даний час

реалізувати в повній мірі відповідно до поставлених завдань процес публічного управління компетенціями [3].

На наш погляд процес публічного управління компетенціями складається з двох взаємопов'язаних елементів.



Найбільш прикладної класифікацією, серед прийнятих дослідниками, виділяються наступних стадій формування компетенцій в контексті публічного управління [17, 22, 26, 54-58]:

1. Пошук і визначення компетенцій. Необхідно встановити якісь компетенції потрібні для вирішення соціально значущих проблем в конкретній предметній області. На даному етапі проводиться аналіз існуючих компетенцій. При цьому не всі знання, а лише невелика їх частина, яка буде використана для вирішення соціального питання в конкретній області, повинна бути підготовлена для використання в перетворенні блоку знань. Після знаходження цікавить області знання необхідно визначити рівень компетенції експерта (носія знання).

2. Збір (придбання) компетенцій. Для того щоб компетенції стали придатними до використання, вони повинні бути впорядковані і уточнені. Даний етап публічного управління компетенціями передбачає побудову бази знань за допомогою діалогу з експертом. На етапі придбання доцільно формування ієрархії компетенцій в контексті формування прикладної бази даних.

3. Консолідація компетенцій. Найважливішим вектором формування компетенцій є виділення непрямих знань, а саме набуття приховано відображених, невербальних відомостей від фахівців і експертів і подальша

трансляція їх в формалізовані, документальні знання, що робить можливим надалі збалансований розвиток всієї системи.

4. Споживання компетенцій в процесі прийняття рішень. Ефективність рішень досягається за рахунок повноти та достовірності достовірністю компетенцій, що застосовуються в процесі їх прийняття. Пріоритетним напрямком при прийнятті рішень, на наш погляд, має бути взаємодія учасників публічного процесу, спрямоване на дифузію емпіричної інформації, інновацій, ідей, актуальних кожної конкретної ситуації знань. У зв'язку з чим, при неефективності системи комунікації, відсутність загального доступу до знань і низькому рівні культури спільної роботи, невідворотно виникнуть складнощі при реалізації і втіленні в життя тих чи інших рішень. Побудова чіткої системи взаємодії на міжгруповому і груповому рівні - запорука продуктивності механізмів управління знаннями.

5. Еволюція (розвиток) компетенцій. Механізм формування компетенцій складається з формування і актуалізації бази даних, за допомогою диференціювання інструментарію, що включає в себе: збір інформації про результати апробації рішень, фіксація негативних і позитивних підсумків; аналіз зворотного зв'язку з населенням; аналіз і експериментування; впровадження практик, які зарекомендували себе з кращого боку; додаткове залучення представників державної влади, експертної спільноти; формування нових компетенцій.

6. Кодифікація. Мета кодифікації - формування жорстко структурованої системи компетенцій, прийнятною для сприйняття широкого кола осіб. Процес консолідації нового знання виглядає як витяг формалізованого знання з неформалізованого. До неформалізовані (неявним) компетенцій, невіддільним від їх носіїв, відносяться досвід, навички, вміння експерта. Весь масив виділених компетенцій підлягає класифікації на знання, отримані з офіційних джерел (документовані) і приховані, які є частиною свідомості експерта, що відповідають за досвід і навички останнього. Ефективне застосування баз знань визначається рівнем розвитку компетенцій

осіб, що відповідають за введення інформації та безпосередньо користувачів. Програмні засоби призначені для архівації, швидкого пошуку, дифузії і забезпечення необхідної конфіденційності.

До основних труднощів, які виникають при встановленні компетенцій, дослідники відносять [9, 16, 21, 38, 47]:

- комунікативні бар'єри. Інформаційні технології як засіб обміну інформацією та знаннями є інструмент інформаційної взаємодії учасників інформаційного процесу. До провідних перешкодам в даному випадку відносяться відносно невисокий рівень комп'ютерної грамотності населення, дисбаланс технологічного розвитку, що обумовлює знижує потенційну вигоду від участі експертів в дистанційному обміні знаннями;

- часткове розуміння особистістю власних компетенцій. Емоційне колективне спілкування в неофіційній атмосфері допомагає виявленню імпліцитних знань. Даний соціальний процес, в якості кінцевої мети якого дослідники вказують на підвищення рівня довіри, пов'язаний з організацією спілкування на рівні командної взаємодії.

7. Розвиток і передача (трансферт) компетенцій. Обмін компетенціями є засобом вирішення типових і стандартних завдань (проблем). Придбання знань і обмін знаннями є визначальні процеси в системі управління компетенціями, так як від їх продуктивності безпосередньо залежить здатність системи витягувати бажаний результат з наявних унікальних компетенцій.

8. Розвитку механізму зворотного зв'язку з учасниками взаємодії, зосередженого на актуалізації проблемних місць при фіксації взаємозв'язку між припущеннями індивідуумів і кінцевим ефектом.

9. Народження і акумулювання компетенцій. Однією з найважливіших цілей публічного управління компетенціями, що служить своєрідним фундаментом даного процесу, є формування бази компетенцій. Найважливішими елементами процесу збору даних має сенс вважати наступні: систематизація, деталізація та уточнення типів інтелектуальних

ресурсів, визначення їх здатності до перетворення знань в інтелектуальні активи; систематизація (кодифікація) компетенцій; гарантія доступності компетенцій. Формування бази компетенцій викликає необхідність вирішення проблеми вилучення, конкретизації знання, трансляції зазначеного знання таким чином, щоб воно стало зрозумілим і доступним для інших, а також проблем уявлення компетенцій в явному систематизованому і кодифікованому вигляді. Пріоритетне завдання збереження знань - їх вторинне використання. Таким чином, фіксація знання розглядається як забезпечення постійної двостороннього зв'язку з представниками експертного співтовариства, що володіє унікальним потенціалом, який у зв'язку з наявністю ряду причин не представляється можливим передати і акумулювання з подальшим перенесенням на носії, що застосовуються при складанні баз даних.

Сам публічний процес управління компетенціями являє собою сукупність таких складових як управління компетенціями та використання компетенцій в дії, які включають сукупність процедур, дотримання яких необхідно для отримання бажаного результату [12].

До основних етапів формування компетенцій в процесі їх публічного придбання відносяться: ідентифікація (визначення) компетенцій, придбання компетенцій, фіксація компетенцій, використання компетенцій при прийнятті рішень, розвиток компетенцій, кодифікація, вдосконалення та передача (трансферт) даних, аналіз і виражена конструктивна реакція з учасниками взаємодії, генерація і збереження компетенцій [37].

Використовуючи технологічний і соціальний потенціал на сучасному етапі суспільного розвитку представляється можливим отримати синергетичний ефект спільного функціонування сучасних комп'ютерних технологій і знань експертного співтовариства, необхідний для вдосконалення системи публічного управління і вирішення суспільно значущих проблем.

1.3. Особливості процесу розв'язання суперечностей суспільного управління

Початок третього тисячоліття висуває нові вимоги до стандартів якості державного управління, більш високому рівню людського мислення і мотивації його дій, що тягне за собою загострення протиріч публічного управління. На погляд автора необхідно розглядати протиріччя управління - як суперечність, що формується в процесі розвитку управлінських відносин, виникнення яких визначається протилежністю поглядів і устремлінь суб'єкта і персоніфікованого об'єкта управління, між якими здійснюються управлінські інтеракції [22].

Причинами загострення протиріч в системі публічного управління є особливості функціонування, пов'язані зі складноорганізованістю її елементів, і функціонально недостатня дієвість механізму координаційної взаємодії вертикальних і горизонтальних рівнів системи [19, 36]. У зв'язку з цим, система публічного управління функціонує в умовах прояву безлічі протиріч, як основоположних, так і похідних від них.

Але, мета нашого дослідження дозволяє сконцентруватися на одному основоположному суперечності і похідних від нього, загострення яких має місце в контексті прикладного застосування інформаційно-комунікаційних технологій, а також при формуванні системи публічного управління на основі центру управління компетенціями [27].

Суть основного протиріччя функціонування системи управління полягає в тому, що при істотній необхідності актуалізації публічного характеру управління вимагає рішення зберігається відсутність належних механізмів залучення об'єкта управління, представленого населенням тієї чи іншої території, до участі в процесі формування альтернатив, критеріїв оцінки, аналізу, вибору і втіленню в життя управлінських рішень за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що

публічний характер управління забезпечує реалізацію поставлених цілей, виходячи з реальних можливостей і потреб соціальної системи [49, 53].

На сучасному етапі розвитку публічного характеру управління використовуються такі інструменти (табл. 1.2)

Табл. 1.2

Інструменти розвитку публічного характеру управління

технології електронного уряду
алгоритми побудови інноваційної інфраструктури в тісному взаємозв'язку з розвитком прикладних механізмів державно-приватного партнерства
маркетингові інструменти, орієнтовані на формування позитивного образу політики органів державної влади
технологічні новації в сфері краудсорсингу, форсайта і публічного аудиту
як інформаційну взаємодію органів влади з представниками громадянського суспільства і бізнесу з використанням інформаційно-комунікаційних, мережевих технологій та інтернету
як концепцію здійснення державного управління, властиву інформаційного суспільства

Таким чином, електронний уряд виступає в якості інституційно оформленої інноваційної технології, що надає вдосконалені можливості взаємодії представників публічного контролю, застосовуючи комунікаційних засобів зв'язку, в тому числі, мережі Інтернет, спрямованої на задоволення соціальних потреб, підвищення громадської ініціативи та здійснення контролю, що, в кінцевому підсумку, може сприяти вирішенню вищезгаданих суперечностей публічного управління [44, 51].

Впровадження інструментарію публічного аудиту і краудсорсингу дає синергетичний ефект від групової взаємодії, так як у окремого індивіда менше знань, ніж у групи людей, але головна мета технології полягає у створенні умов для агрегування і реалізації зазначених знань.

При цьому, формується якісно нове економічне, соціальне, політичне простір, для якого характерні соціальна згуртованість, соціальна справедливість, соціальні і культурні цінності; економічна, соціальна, політична стабільність [14, 25, 30]. Це кардинальним чином змінює поведінку населення і його мотивацію: люди отримують можливість впливати на прийняття рішень, що безпосередньо зачіпають їхні життєві інтереси, усвідомлення чого збільшує ступінь соціальної відповідальності [40].

У процесі проведеного дослідження нами виділено ряд похідних суперечностей, які проявляються в умовах публічного характеру управління за допомогою вищевказаного інструментарію. Дане протиріччя обумовлено необхідністю відповідності системи управління принципам достовірності, адекватності обсягу і якості інформації, транспарентності, з метою нівелювання загроз, пов'язаних з виникненням так званих «деформацій», а саме спотворення і зниження якості інформації, яка є для прийняття рішень [39, 51]. У зв'язку з вищевикладеним необхідно акцентувати увагу на інформаційному обміні даними як усередині конкретного органу влади, так і між елементами системи публічного управління в цілому, але в реальній дійсності існує навмисна або об'єктивно виникає асиметрія інформації, що доповнюється великими часовими.

Перше - між суттєвою необхідністю координації даних і процедур на базі єдиного центру управління компетенціями та низькими технологічними можливостями учасників публічного процесу (органи влади, підприємницькі структури, населення) [13].

Друге - між необхідністю вироблення управлінських рішень на базі центру управління компетенціями, з одного боку, і наявністю відповідальності за вироблення і реалізацію управлінських рішень в рамках діяльності компетентних державних органів, з іншого, і, як наслідок дублювання функцій між ними [13, 19].

Таким чином, раціональна розробка і аналіз функціональних можливостей центру компетенцій на рівні публічного управління

сприятимуть як вирішення та недопущення виявлених похідних суперечностей, так і збереженню, генерації і акумулюванню нових знань і досвіду експертів на території всієї держави.

Резюмуючи вище викладене слід зазначити, що основне протиріччя розвивається між бюрократичним характером і публічним характером управління, виступаючим його антиподом. Порівняльний аналіз бюрократичного і публічного характеру управління, модифікація якого простежується в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, свідчить про необхідність переходу до останнього [17].

Дослідження основоположного суперечності сучасного публічного управління дозволило виділити похідні від нього протиріччя, посилення яких обумовлено процесом прикладного застосування інформаційно-комунікаційних технологій управління, серед яких: протиріччя між викликами зростання ступеня активності інформатизації суб'єктів публічного управління та комунікаційно-технологічними ресурсами суспільства на даний період розвитку з урахуванням технологічного дисбалансу (нерівномірності технологічного розвитку); протиріччя між вимогами до обсягу і якості, достовірності, ясності інформації, використовуваної для прийняття важливих рішень і розвитком бар'єрів сприйняття інформації, що знижують її якість і прозорість; між потребою інтерактивної участі представників громадськості в процесі вироблення і втілення в життя управлінських рішень, і шаблонами сприйняття інформаційно-телекомунікаційної мережі «Інтернет» [32, 39, 49, 53].

Застосування сучасних інструментів публічного характеру управління (розвиток технологій електронного уряду; розвиток інноваційної інформаційно-комунікаційної інфраструктури з використанням можливостей державно-приватного партнерства; використання інструменту політичного маркетингу і PR; впровадження технологій Форсайт, краудсорсингу і публічного аудиту) мало ефективно сприяє вирішенню вищезгаданих суперечностей [40, 51]. Як перспективний інструментарій пропонується

центр управління компетенціями, що сприяє вирішенню протиріч загострюються в умовах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволені в процесі його функціонування.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

2.1 Особливості становлення та розвитку центрів управління компетенціями як інституційного інструменту

Глобальний дискурс застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління розглядається в контексті розроблюваних міжнародних рейтингів. З 2001 року проводиться моніторинг готовності країн світу до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління в департаменті з економічних і соціальних питань ООН (UN DESA) [17]. З 2008 року в зв'язку з переходом більшості країн світу від підготовчої стадії впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління безпосередньо до надання з їх використанням державних і муніципальних послуг провідну роль у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в системі публічного управління відіграє моніторинг електронної взаємодії з інститутами громадянського суспільства і бізнесу [22].

Вищевказаний моніторинг є не єдиною системою застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління: так, консалтингові фірми Accenture і Capgemini представляють огляди розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в контексті публічного управління в Європейському Союзі. Безперервно займається порівняльним аналізом застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління Організація з економічного розвитку та співробітництва (ОЕСД), яка аналізує зазначені процеси в різних країнах [10]. На наш погляд, доцільно говорити, що при оцінці ефективності стратегій застосування сучасних комп'ютерних

технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління, слід враховувати, перш за все, рейтинги ООН, які виступають в якості основних орієнтирів при розробці національних стратегій в даній сфері.

Організація Об'єднаних Націй (ООН) опублікувала дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за ступенем застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління в 2016 році [27]. В оцінці представлені готовності і можливості національних державних структур в 193 країнах використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання громадянам державних послуг, розвитку публічного характеру управління, спрямованого на підвищення транспарентності дій владних структур, створення моделей інтерактивної взаємодії держави, бізнесу і соціуму [28]. У порівнянні з 2014 роком Україна в цьому рейтингу опустилася на 8 позицій - з 27 на 35 місце [31]. Переміщення України в зазначеному рейтингу підтверджують статистичні дані.

Одне з перших місць тривалий час в вищевказаних рейтингах за ступенем застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління займала Південна Корея [17]. Вона займала передові місця за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій не тільки в азіатському просторі, але і в світовому співтоваристві. У Південній Кореї тривалий час створювалися умови для впровадження інновацій в області публічного управління. На початку 80-х Корея стала першою країною в світі, яка заявила про намір реалізувати п'ятирічний план по інформатизації публічного управління [20]. При цьому, акцент у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій був перенесений з апаратного на програмне забезпечення. Вперше поняття «електронний уряд» було згадано в Кореї вже в 1993 році, а з середини 90-х почався складний процес формування систем, які були задіяні в різних сферах суспільного життя [20]. До кінця ХХ століття процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління

торкнувся всіх основних державних послуг, - починаючи від простих - іпотека, охорону здоров'я, юстиція, і закінчуючи участю громадян в процесі функціонування держави і контролю за дотриманням законності на виборах.

Корейська модель прагне реалізувати соціально значущі проекти різних галузей за допомогою розвитку зв'язку держави, бізнес-структур та громадянського суспільства шляхом залучення транспарентних ініціатив [33]. Однією з найпопулярніших систем є платформа, що дозволяє громадянам вносити пропозиції, що стосуються функціонування уряду. Заявки будуть згруповані за категоріями, а потім формулюються спільні пропозиції для уряду. Програма орієнтована на мінімізацію безпосередніх контактів чиновників з громадянами країни і господарюючими суб'єктами. Дотримання цього принципу забезпечується організацією електронного документообігу, в тому числі, і з питань оподаткування [25].

Зокрема, оплата податків юридичними та фізичними особами може здійснюватися з використанням електронного документообігу через мережу Internet; звітність юридичних осіб, податкові декларації фізичних осіб надаються в податкові органи в електронному вигляді, при цьому податкові органи подають консультації платникам податків в режимі on-line.

З вересня 2013 року Південна Корея оголосила про початок робіт з підготовки стандартів системи електронного уряду [24]. Стандарт системи електронного уряду - це інфраструктурна середовище для впровадження різних додатків в області e-gov. Її метою є підвищення якості електронних послуг і ефективності інвестицій в сферу ІТ, стандартизація державних положень [28]. Вищевказані стандарти будуть сприяти ряду держав запозичувати передовий досвід, розглядаючи досвід Південної Кореї як зразок впровадження нових інструментів публічного управління на території своєї держави.

Згідно з рейтингом країн світу за рівнем застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, розрахованого за методикою Міжнародного союзу електрозв'язку (International

Telecommunication Union), спеціалізованого підрозділу ООН, станом на 2015 р Південна Корея займає перше місце з індексом 8,93 [22]. Впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій управління на території Європейських країн почалося в 1990 - і рр. ХХ століття. 1995 рік є роком установи «Форуму інформаційного суспільства» Європейською комісією строком на 3 роки, в ході роботи якого прийнято 11 пріоритетних проектів [24]. Формування електронного уряду було заявлено одним з найважливіших напрямків політики Європейського Союзу щодо забезпечення інтерактивної взаємодії між виконавчою владою, представниками бізнес-структур і суспільства в мережі Інтернет.

Наступним етапом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління в Європі прийнято вважати Цільовим орієнтиром її було економічне оновлення і поліпшення соціальної сфери, підвищення глобальної конкурентоспроможності Європи в 2010 році і охорони навколишнього середовища [18]. В основу процесу будівництва інформаційного суспільства на території Європейського Союзу покладено програму «Електронна Європа 2002», яка визначила пріоритети розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в сфері публічного управління країн Європейського Союзу до 2010 року, в тому числі, створення сервісу надання державних послуг онлайн [19]. План Європейського Союзу щодо впровадження інформаційно-комунікаційних технологій був спрямований на досягнення до 2010 року наступних 5 основних цілей, спрямованих на посилення публічного характеру управління (рис. 2.1).

Програма «Електронна Європа 2005», окреслила межі розвитку транспарентності і повної інформаційної відкритості публічного управління, з'явилася наступним етапом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління [22].



Рис. 1.2. Цілі посилення публічного характеру управління

Вищевказана програма включила в себе комплекс заходів технічної. У програмі виділяється 5 рівнів розвитку державних послуг та інформатизації публічного управління [12, 19, 21, 49, 53]:

- 1) інформація (громадяни отримують загальну інформацію від органів публічного управління);
- 2) одностороння взаємодія (подача документів на отримання послуг здійснюється без допомоги органів публічного управління, але традиційним способом);
- 3) двостороння взаємодія (послуга надається в електронному вигляді, проте оплата державних зборів і пішли здійснюється традиційно);
- 4) угода (весь процес взаємодії здійснюється в електронному вигляді);
- 5) персоналізація (активна клієнтоорієнтована взаємодія).

В даний час в Європі вчені приділяють велику увагу розвитку індикативної системи, призначеної для обліку рівня впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а також транспарентності управління. Перелік параметрів індикативної системи, визначено Єврокомісією і схвалений Радою міністрів внутрішнього ринку в листопаді 2000 року і включає в себе наступні показники [10, 49, 53]:

- процентне співвідношення використання населенням урядових інтерактивних послуг до традиційних форм взаємодії з органами влади;
- відношення послуг, доступних в онлайн режимі, до загальної кількості послуг;
- обсяг державних закупівель, які виконуються за допомогою мережі інтернет.

Ще одним критерієм-індикатором оцінки відкритості, прозорості, гласності в діяльності органів публічного управління в державі служить концепція «Належного управління». Належним чином управління включає в себе [8, 15, 24, 39, 51]:

- ємний масштаб стратегії електронного уряду, спрямованої на забезпечення потреб користувачів і ефективну реалізацію ключових бізнес-пріоритетів;
- механізм управління, який робить можливим співробітництво між державними органами різного рівня.

Головними особливостями Європейської моделі інформатизації публічного управління є [4, 8, 15, 24, 39, 51]:

- 1) рекомендації, обов'язкові для всіх держав європейського Союзу, а також наявність наддержавних інститутів (Єврокомісія, Європарламент, Європейський суд);
- 2) високий ступінь інтеграції європейських держав і народів (єдиний європейський інформаційний простір, єдина валюта, підготовка нової єдиної Конституції, вільне пересування капіталів, ресурсів та інформації і т.д.);

3) детальна регламентація правових норм, що регулюють європейський інформаційний простір, інформаційні відносини між органами влади, суспільством і бізнесом;

4) принцип універсальності в контексті надання державних послуг.

Діяльність і управління в даній моделі передбачає орієнтацію національної влади і наддержавних структур на застосування інформаційно-комунікаційних технологій максимально задовольняють потреби громадянського суспільства [15]. Даний тип управління дозволяє представникам громадянського суспільства і бізнесу використовувати систему різноманітних сервісів електронного уряду, в тому числі, послуги зі сплати податків і штрафів, крім того відкриває доступ до урядової Європейський Союз головний акцент в питаннях впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління робить на досягнення соціальної єдності як в цілому європейського соціуму, так і утворюють його суб'єктів [19, 33]. При цьому, в якості основної небезпеки представники європейського простору бачать для себе диспропорцію між наростаючим кількістю громадян держав, які не мають схильності і часто не здатних застосовувати існуючі можливості інформаційно-телекомунікаційної мережі «Інтернет» і більш прогресивним молодим поколінням. Для держав, що утворюють Європейський союз, інформаційне суспільство, є засобом збереження багатонаціонального багатства Європи у вигляді людського капіталу [9, 15].

Європейськими лідерами по впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій управління є Австрія, Німеччина, Франція, Великобританія і Іспанія [6]. Основними критеріями оцінки діяльності вищевказаних країн в галузі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій управління є [18, 28]:

1) доступність послуг державних послуг в електронному вигляді (пошукова програма виконує автоматизовану оцінку відповідності зі стандартами WCAC1 національного порталу);

- 2) зручність для користувача (інтерфейс);
- 3) забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами інформаційно-комунікаційних технологій в сфері публічного управління;
- 4) принцип одного вікна;

Основними напрямками розвитку інформаційно-комунікаційних технологій управління, на які найбільше в Європі звернуто увагу, є [49, 53]:

- законодавчі акти, що регламентують необхідність закріплення принципів відкритості, прозорості, гласності в діяльності органів влади;
- інформаційний обмін в межах всієї Європи (обмін досвідом);
- підвищення рівня обізнаності представників громадянського суспільства і бізнесу, зацікавлених в існуванні інформаційних джерел;
- демонстрація і пілотні проекти;
- освіту і навчання.

З метою отримання можливості повного розуміння ситуації, в якій знаходяться країни Європейського Союзу в умовах застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління, і, виходячи з цієї ситуації побудови висновків про балансування внутрішнього потенціалу з позитивними можливостями і погрозами зовнішнього середовища, з якими вони можуть зіткнутися, проведено SWOT-аналіз зваженої оцінки впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління в країнах Європейського Союзу [8, 15, 24, 39, 51].

Результати SWOT - зваженої оцінки показують, що для закінчення процесу інформатизації публічного управління в країнах Європейського Союзу є в наявності всі необхідні ресурси [27]. Вищевикладене, на наш погляд, вдосконалення слабких сторін, акцент на концентрації ресурсів в сегменті сильних боку можливостей, з метою максимізації ефективності досягнення поставленої мети.

Програма впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління в США, в першу чергу, має на меті спростити

і здешевити участь представників підприємницьких структур і громадськості в публічному управлінні, а також забезпечити пряму взаємодію між громадянами і урядом [10, 13]. Уряд США планує створити не представництва різних державних органів, а єдину інформаційну систему, яка охопить всі аспекти діяльності держави.

На початку 1990-х років, в перші роки президентства Б. Клінтона, були розпочаті реформи державного управління, спрямовані на вдосконалення публічного адміністрування. Теоретичні основи даних реформістських змін були закладені в книзі Д. Осборна і Т. Геблера «Реорганізація державного управління» [9, 33]. Основоположним принципом державного управління слід вважати мотивацію співробітників державних структур, згідно з якою, слід максимально задовольнити потреби громадянина. Забезпечення програми сприяли інформаційно-комунікаційні технології. Початкові етапи даної ініціативи включали в себе: прийняття закону «Про оцінку результатів діяльності державних установ», що пропонує систему оцінки ефективності роботи установ і відомств; скорочення бюрократичного апарату; значне зниження внутрішньовідомчих процедур і правил, що виключають бюрократизм і «тяганину»; введення в діяльність органів влади стандартів і стратегій обслуговування громадян; надання співробітникам самостійності шляхом адміністративного дерегулювання [14, 36].

З метою впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в процес публічного управління в США був прийнятий ряд нормативно-правових документів, які сприяли реалізації даного процесу. У 1995 році був прийнятий закон «Про зниження паперового документообігу», в 1996 році внесені зміни до закону «Про свободу інформації» [21]. З метою організації спільного підходу до розвитку інформаційно-комунікаційних технологій був прийнятий закон Клінджера Коена «Про реформу використання інформаційних технологій». У 1998 році прийнято закон «Про виключення паперового документообігу в урядових установах» [47]. Доповідь «Доступ до

Америци: Реорганізація державного управління за допомогою інформаційних технологій» опублікований і в 1997 році [47].

У грудні 1999 року президент США Б. Клінтон затвердив 2 меморандуму «Про електронний уряд» і «Про використання інформаційних технологій на користь суспільства», що втілили ключові цілі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій управління в США того часу, спрямовані на реалізацію публічних інтересів: захист персональних даних, забезпечення міжвідомчої взаємодії у сфері електронного уряду, автоматизація процесу надання послуг [16, 55].

У 2001 р був сформований документ «Перелік запитань про контроль президента з управління урядом». Адміністрація Дж. Буша визначила пріоритетні напрямки в сфері електронних ініціатив: єдиний портал державних закупівель, проект електронного цифрового підпису; державні гранти; програма з підвищення прозорості та відкритості державного управління і т.д. [10, 25].

В процесі застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління США зіткнулися з наступними проблемами: стратегія інформаційно-комунікаційних технологій, прийнята в 2003 році, мала децентралізований характер, був відсутній аочний контроль і координація проектів з використання та розвитку власних починань і ідей; проведення реформи було забезпечено на найвищому рівні влади, що призвело до відсутності формальних інститутів і вносило труднощі в процесі поточного управління [8]. Підвести підсумки ефективності застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління, на наш погляд, можливо, провівши аналіз ступеня підвищення або зниження соціальних показників, а також якості державного управління в вищевказаних країнах.

Відповідно до показників рейтингу оцінки якості державного управління, проведеного Світовим банком The World Bank [39, 43]. Дана таблиця містить сукупні рейтинги країн по шести індексам якості державного

управління: увага до запитів населення в комплексі з прозорістю і відповідальністю діяльності владних структур, стабільна політична ситуація, ефективність діяльності органів влади, якісне і адекватне законодавство, законності і антикорупційна складова. Кожному з шести показників якості державного управління в таблиці відповідає рейтинг - від 0 до 100, що вказує місце країни в світі. Чим гірше якість державного управління, тим нижче рейтинг [44].

Ще одним показником, що залежать від застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в публічному управлінні, є показник країн світу за рівнем процвітання. Індекс процвітання країн світу складається на підставі 79 індикаторів, сформований в 8 груп, які експлікують різноманітні сфери суспільного життя [44]. До них відноситься: економіка, управління, підприємництво, охорону здоров'я, освіту, безпеку, особисті свободи, соціальний капітал.

З розглянутих країн лідируючі позиції в цьому рейтингу займає США, країна розташувалася на 10 місці; Наступного йде Великобританія, займаючи 13 позицію; 14 місце займає Німеччина, 15 - Австрія, Сінгапур посідає 18 місце в даному рейтингу. Україна в рейтингу країн світу за рівнем процвітання займає 68 позицію [44].

У зв'язку з активізацією інноваційних процесів в глобальному середовищі поряд з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій здійснюється активне впровадження центрів компетенцій в зарубіжних країнах. Таким чином, підбиваючи підсумки дослідження процесів впровадження та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в зарубіжних країнах, слід зазначити, що сприятливими умовами для інформатизації системи публічного управління в країнах Європейського Союзу є стабільне фінансове становище країн, а також збалансоване, відрегульоване законодавство в сфері застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, що сприяє створенню єдиних вимог і установок для всіх суб'єктів, залучених до процесу публічного управління

при постійному обміні досвідом [16, 23]. Також до сильних сторін застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління в країнах Європейського Союзу відносять масштабний рівень розвитку таких складових публічного управління, як різнобічний спосіб надання державних і муніципальних послуг, зручний інтерфейс і т.п. [23, 45]. При цьому, труднощі реалізації політики впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління в Європі полягають в наступному: відсутність прозорості відносин між громадянами та працівниками адміністрації всіх рівнів; інформація розміщується в різних базах даних або інформаційних точках адміністративних структур муніципальних утворень, що перешкоджає підвищенню доступності інформації для всіх зацікавлених акторів; існування кількох національних мов [18, 26].

Такі країни як Південна Корея, США, Сінгапур здійснюють свою діяльність по інформатизації системи публічного управління за наступними напрямками: вдосконалення процедур онлайн взаємодії представників державного і комерційного сектора, а також населення; створення жорсткої нормативно-правової бази, яка регламентує процеси інформатизації публічного управління; тривалість циклу здійснення інформатизації публічного управління та ін.

2.2 Інтегральна оцінка ефективності функціонування центру управління компетенціями

Ситуація затребуваності громадянської ініціативи актуалізується в умовах переведення системи публічного управління в інформаційно-комунікаційне середовище. Відповідно роль інформаційно-комунікаційних технологій зводиться до того, щоб сприяти залученню громадян в політичні процеси, в процеси прийняття державних і муніципальних рішень в рамках надання умов відкритого обміну інформацією.

Питання участі населення в управлінні - це питання встановлення міри участі, що забезпечує ефективність функціонування державного механізму та вдосконалення форм взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства [17]. Мета функціонування цього механізму повинна полягати в розширенні практики залучення громадян до процесу прийняття та реалізації державних рішень. Через активізацію прозорого і загальнодоступного процесу зворотного зв'язку даний механізм покликаний забезпечити ефективне використання всіх ресурсів (економічних, фінансових, технічних, інформаційних, політичних, дипломатичних, інтелектуальних, інноваційних, організаційних та ін.) [17]. Для вирішення соціально-економічних проблем і більш точно визначення пріоритетів державної політики. Електронна участь громадян та їх об'єднань є показником відкритості влади, а наявність дієвої інформаційної системи служить критерієм прозорості діяльності влади [21].

Вищевказані обставини привели до реалізації в Україні адміністративної реформи в двох напрямках: вдосконалення усталеної структури публічного управління та впровадження інноваційного інструментарію управління. Це зажадало, в першу чергу, перегляду нормативної бази як на муніципальному і регіональному рівнях, так і на рівні держави [21].

В силу багатофакторності процесу управління адекватна оцінка його ефективності передбачає розгляд системи суб'єктно-об'єктних взаємодій, яка визначає взаємозалежність сил різної природи (об'єктивних і суб'єктивних, соціальних і природних, індивідуальних і колективних та ін.), і складається з таких параметрів, як результат і якість функціонування, стан і продуктивність. Загальноприйняте поняття «ефективність» розуміється як відношення результатів, що перевищують бажані наслідки над несприятливими і свідомо допускаються витратами, що детермінують підвищення продуктивності [29, 33]. На наш погляд ефективність рішення визначається досягненням намічених цілей при мінімізації постійних і змінних витрат.

Сфера потенційного застосування поняття «ефективність» безпосередньо впливає на параметри різноманітних класифікацій ефективності та необхідності різних методів оцінки і зіставлення досягнутого результату [29]. На підставі викладеного, на наш погляд цілеорієнтація апарату управління компетенціями у взаємозв'язку з розвитком системи публічного управління містить соціальну складову, метою якої є досягнення важко артикульованих поняття «загального блага», оцінка ефективності його функціонування повинна включати значне число вимірів [22, 29].

Критерій економічної ефективності історично займав провідне місце в оцінці ефективності публічного управління, характеризуючи ресурсні витрати для досягнення позитивного результату розвитку. Сучасні підходи оцінки ефективності включають ширші соціальні критерії аналізу, не тільки погоджує етапи відтворення і реалізації суспільного продукту, але і націлені на створення ємною узагальнюючої картини ієрархії суспільних відносин [19, 22]. У зв'язку з цим, в останні десятиліття в науковій літературі отримала розробку категорія «соціальної ефективності» в якості альтернативи або додаткової оцінки до «економічної ефективності».

Представлені в сучасній науковій літературі підходи до оцінки соціальної ефективності обґрунтовано припускають розведення категорій загальної, конкретної і спеціальної соціальної ефективності (табл. 2.1)

При раціональному використанні сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення з метою здійснення обробки різноманітних даних з'являється можливість в підвищенні ефективності функціонування системи публічного управління. Наслідком вищевказаного процесу можуть стати мінімізація тимчасових витрат прийняття управлінських рішень і підвищення якості управління.

Таблиця 2.1

Сучасні підходи до оцінки соціальної ефективності

Загальна соціальна ефективність управління	визначається результативністю функціонування управлінської системи, з точки зору забезпечення якісного розвитку суспільства, що розглядається як об'єкт управління
Спеціальна соціальна ефективність	характеризує суб'єкт управління з точки зору його структурно-функціональних і змістовних можливостей, є інструментом оцінки його якості. Стосовно до центру управління компетенціями в форматі функціонування системи публічного управління, вказаний параметр служить індикатором рівня якості діяльності акторів публічного управління
Конкретна соціальна ефективність	визначає особливості організації процесу управління

Інтегральний індекс оцінки ефективності дозволить забезпечити системний підхід при оцінці ефективності системи публічного управління, він складається як сукупність наступних показників [4, 18, 24, 33, 52]:

1) кількісного індексу оцінки ефективності функціонування центру управління компетенціями, що відображає раціональність витрачання бюджетних асигнувань;

2) індексу якості функціонування центру управління компетенціями, що включає в себе підсистеми індексів, орієнтованих на результативність і ефективність використання тих чи інших ресурсів, що визначають зростання економіко-соціальних показників за певний період часу.

Разом з тим, на нашу думку для проведення кількісної оцінки ефективності досить одного параметра, а для проведення якісного аналізу ефективності діяльності центру управління компетенціями необхідно застосувати сукупність підіндексів оцінки [8]. У зв'язку з цим, нами пропонується застосувати ряд індикаторів аналізу результативності центру управління компетенціями виходячи з особливостей системи публічного управління.

Рівень розвитку особистості не випадково є одним з найважливіших параметрів результативності та достатності публічного управління на тій чи іншій території. Даний параметр оцінює переваги території в контексті очікуваної тривалості життя в даному регіоні, яка, зокрема, залежить від екологічної обстановки, рівня розвитку медицини та інших факторів; рівня грамотності населення аналізованого держави, вона, в свою чергу, базується на поширенні й доступності освітніх установ, якість освіти в країні, розвиненості освітньої інфраструктури; рівня життя населення в конкретній державі, рівень життя ж, на думку фахівців ООН, залежить від рівня доходів, продуктивності праці, рівня цін в державі, інфляції і подібних параметрів [15].

На сьогоднішній день розроблено декілька дієвих механізмів контролю та протидії перевищення службових повноважень з метою отримання вигоди, підкупу посадових осіб та інших дій, що суперечать законодавству і моральним засадам, однак застосування методів боротьби з корупцією на практиці не завжди приносить належний результат [17]. Застосування можливостей центру управління компетенціями сприяє підвищенню прозорості дій осіб, що заміщають посади в державних органах влади; розвитку сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в країні по 53 показникам, які можна диференціювати на 3 основні напрямки: наявність необхідної телекомунікаційної інфраструктури в країні; рівень комп'ютерної грамотності населення країни; рівень використання сучасної комп'ютерної техніки та програмного забезпечення в комерційному і державному секторах [15].

Резюмуючи вищевикладене, доцільно зробити висновок, згідно з яким функціонування центру управління компетенціями, що розглядається як інструмент у спробі вдосконалення системи публічного управління, в рамках дослідження пропонується оцінити через призму кількісних і якісних показників.

Багатоаспектність оцінки ефективності функціонування центру управління компетенціями обумовлює потребу виведення сукупного параметра (інтегрального індексу), який, на наш погляд, слід розраховувати як величину, яка визначається спільно з об'ємом витрачання бюджетних коштів на забезпечення діяльності державного апарату за певний проміжок часу, такі якісні характеристики, як людський розвиток, якість життя, верховенство закону, сприйняття корупції, мережевої готовності, глобальної конкурентоспроможності [15, 22].

Вироблення і прийняття рішень в сфері інформатизації систем публічного управління неможлива без оцінки ефективності функціонування центру управління компетенціями. Для реалізації зазначених цілей вважаємо за необхідне виділити інтегральний індекс оцінки ефективності функціонування центру управління компетенціями в форматі імперативів підвищення дієвості системи публічного управління, який послужить індикатором процесу інформатизації публічного управління. На наш погляд, спочатку необхідно встановити основні цілі, які стоять перед управлінням, після чого визначити індекси, моніторинг яких дозволить контролювати досягнення зазначених цілей. Для простоти і наочності обліку індекси доцільно диференціювати за основними напрямками (якісним і кількісним).

Запропонований нами інтегральний індекс оцінки ефективності функціонування центру публічного управління компетенціями, що враховує сукупність агрегованих кількісного та якісних (підіндекс людського розвитку, підіндекс якості життя людей, підіндекс верховенства закону, підіндекс сприйняття корупції, підіндекс мережевої готовності, підіндекс глобальної конкурентоспроможності) підіндексів, зважених відповідно до встановлених величин коефіцієнта значущості відповідно до системним підходом дозволяє оцінити можливості ведучого інструмента, на підставі якого формуються умови модернізації публічного управління [23].

В процесі застосування інтернет-технологій у громадян з'являються такі нові можливості участі в управлінському процесі, як підвищення рівня

інформованості про актуальні політичні проблеми, посилення зворотного зв'язку з урядовими інститутами, вплив на формування порядку денного і процес прийняття політичних, економічних і соціальних рішень [15].

Це збільшує рівень довіри громадян до політичних інститутів, дозволяє досягати прозорості їх діяльності. Представлений перелік показників кількісної та якісної оцінки як агрегат інтегрального індексу оцінки ефективності дієвості центру управління компетенціями дозволяють здійснити оцінку «соціальної ефективності» (загальної, спеціальної, конкретної) в якості альтернативи або додаткової оцінки до «економічної ефективності».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦЕНТРУ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ

3.1. Центр управління компетенціями як інституційний інструмент публічного управління

Протягом декількох десятиліть в новій українській історії суспільство активізується в сфері реалізації своїх прав, наданих йому демократичною конституцією, щодо висунення власної ініціативи для вирішення проблемних питань державного, регіонального та місцевого значення. Побудова демократичної правової держави можливо тільки при формуванні громадянського суспільства, здатного здійснювати контроль за діяльністю органів державної влади. Однією з форм громадського контролю за діяльністю органів державної влади є краудсорсінг [37].

При організації умов, що забезпечують дієвість системи краудсорсінгу, важливо забезпечити її кореляцію з наступними складовими демократії: рівні, захищені, широкі, взаємозобов'язуючих процедур обговорення. В якості суб'єктів краудсорсінгу можуть виступати представники громадянського суспільства; особи, які заміщають посади в органах державної влади; представники бізнес-структур. Базове поняття краудсорсінгу передбачає об'єднання і використання сил безлічі розрізнених людей і їх груп для досягнення спільної мети [37]. Так, дослівна етимологічна характеристика терміна з англійської мови означає: crowdsourcing, де crowd - натовп і sourcing - використання ресурсів.

Інтеграція інформаційних систем електронного уряду (багатофункціональний центр державних послуг, система електронного документообігу, портал державних послуг) з краудсорсінговим електронним порталом, на нашу думку, дозволить забезпечити формування єдиної бази даних, що забезпечує моніторинг в режимі реального часу проблемних

питань соціального значення, що виникають на тій чи іншій території [37, 43]. Разом з тим, дані, що надходять на краудсорсінговий електронний портал, повинні бути сформульовані у формі завдання (проблеми), яка згодом потрапляє на розгляд експертного співтовариства.

Підсумковий висновок, підготовлений представниками експертного співтовариства, передається в органи державного управління для виконання. На додаток до дієвого інструментарію публічного управління технологіями краудсорсингу нами пропонується такий інституційний інструмент як центр управління компетенціями.

Центр управління компетенціями в системі публічного управління виступає в якості інституційного інструменту забезпечує збір, обробку, перетворення і використання знань експертів з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Основні завдання центру управління компетенціями відповідно до раніше розглянутими етапами процесу управління знаннями в цій галузі представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні завдання центру управління компетенціями

упізнання і структурування компетенцій
управління базами компетенцій
забезпечення інформаційної взаємодії між одержувачами і власниками компетенцій

В сучасних умовах людський капітал є головною цінністю суспільства, визначальним чинником стійкого розвитку економічного зростання, оскільки конкурентні переваги соціально-економічних систем багато в чому досягаються за рахунок знань, інформації, інновацій, носієм яких є людина. Весь інформаційний масив у вигляді компетенцій, який буде надходити з боку активного експертного співтовариства в рамках функціонування центру

управління компетенціями, на нашу думку, необхідно розмежовувати відповідно до соціальних потреб (проблемами) [33].

Виходячи з цілей, завдань, функцій центру управління компетенціями, а також рекомендацій організацій, на базі яких функціонують центри управління компетенціями, в рамках дослідження нами розроблена структура центру управління компетенціями у сфері публічного управління, яка включає такі структурні підрозділи: відділ правової та кадрової роботи, відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ управління рекламою, відділ апаратного і програмного забезпечення. Всі вищевказані відділи відносяться до структурних підрозділів загального значення. Разом з тим, на базі центру управління компетенціями повинні функціонувати структурні підрозділи з управління компетенціями відповідно до градацією соціально значущих питань.

Обсяг оброблюваної інформації залежить від кількості соціально-економічних проблем, що виникають на території окремих регіонів. Державне регулювання процесу взаємодії посадових осіб, які беруть участь у функціонуванні центру управління компетенціями, на нашу думку, має здійснюватися на підставі державного і регіонального законодавства, яке пропонує закріплення за суб'єктами інформаційної інтеракції прав, обов'язків і відповідальності, а також принципи формування і діяльності публічного управління компетенціями, в області формування і діяльності центру публічного управління компетенціями, основні вимоги до створення центру публічного управління компетенціями, фінансове забезпечення створення і експлуатації центру публічного управління компетенціями і т.д. [22, 29].

Функції відділу маркетингу, на нашу думку, повинні зводитися до підвищення компетентності населення в питаннях експертного участі в процедурі підготовки управлінського рішення; створення умов, дозволяють характеризувати державний устрій України, зрозуміти повноваження і компетенцію різних органів державної влади і управління.

У свою чергу, функціонування центру управління компетенціями не представляється можливим без роботи інформаційно-технологічної підрозділу, який підтримує дієвість всіх інформаційно-аналітичних систем центру управління компетенціями. Для їх роботи характерно те, що їм доводиться безперервно і ретельно відслідковувати атрибути кожного об'єкта автоматизації, безпомилково переносити нові технологічні процеси.

Цілями і завданнями фахівців центру публічного управління компетенціями повинні бути [22]:

- виявлення потенціалу експерта;
- обробка та використання добутої інформації;
- формування сховища інформаційних ресурсів;
- участь в проведенні конкретних галузевих досліджень із залученням різноманітних інформаційних ресурсів.

Структура управлінських відносин між відділами, спеціалізованими з управління компетенціями відповідно до градацією соціально значущих питань (відділ управління компетенціями в області охорони здоров'я, відділ управління компетенціями в області освіти, відділ управління компетенціями в області ЖКГ тощо) центру управління компетенціями, органами державного управління та експертами повинні корелювати з етапами процесу вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в контексті розвитку системи управління компетенціями [24].

З нашої точки зору, державне управління являє собою усвідомлену, цілеспрямовану діяльність органів державного управління (суб'єкт управління) щодо раціонального використання ресурсів державної влади для досягнення гармонійного і максимального розвитку рівня життя суспільства. Центр управління компетенціями дозволяє зробити діяльність органів державного і муніципального управління по розробці, прийняттю і реалізації управлінських рішень транспортною, прозорою, гласною і відкритою.

На сьогоднішній день повсюдне проникнення інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери життєдіяльності суспільства є

реальною і незворотною тенденцією світового розвитку. У сфері вдосконалення системи публічного управління інтернет відкриває нові можливості не тільки для взаємодії безлічі акторів, в першу чергу, держави і населення, але і можливості для участі населення в процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [17]. Головною метою даного взаємодії є залучення інтелектуального ресурсу населення в управлінський процес.

У свою чергу, життєвий цикл процесу управління знаннями (компетенціями) складається з наступних етапів [22, 29]:

- визначення необхідності в компетенції;
- отримання і систематизація компетенцій;
- використання компетенцій.

Таким чином, етапом виявлення потреби в знаннях (компетенціях) буде отримане звернення громадянина з вкладки «сторінка заяв», яке в подальшому передається на вкладку «аналіз проблемної ситуації», а також проекти рішень, пропоновані представниками експертного співтовариства. Далі відбувається обговорення проблеми, відгуки залишають всі зареєстровані користувачі. На другому етапі життєвого циклу управління знаннями обговорюються критерії та обмеження, пропонуються альтернативи. Вибираються альтернативи, належним чином обґрунтовані, після чого відбувається оцінка альтернатив і вибір найкращої. При цьому, владні повноваження залишаються у посадових осіб, які беруть управлінське рішення, тобто робить вибір, виходячи зі своїх службових обов'язків. Таким чином, відбувається контроль за процедурою прийняття рішення і, що особливо важливо, реалізацією рішення.

Таким чином, запропонований нами центр управління компетенціями, розглядається як інституційний інструмент підвищення прозорості системи публічного управління і виступає в якості альтернативного варіанту розвитку публічного характеру управління на додаток до діючих технологій публічного аудиту і краудсорсингу. У той час як методики і інструментарій

публічного аудиту і краудсорсингу в рамках дослідження розглядаються в якості інструменту залучення інтелектуального потенціалу населення за допомогою використання порталу відкритих даних, то центр управління компетенціями виступає в якості самостійної структурної інституційно організованою одиниці, що забезпечує наступні процедури: упізнання і структурування компетенцій ; управління базами знань; забезпечення інформаційної взаємодії між одержувачами і власниками знань. В даному випадку одержувачами знань виступають представники органів державного управління, а власниками знань є представники експертного співтовариства.

Структура центру управління компетенціями передбачає можливість його організації на загальнонаціональному та регіональному рівнях. На нашу думку до складу центру управління компетенціями повинні входити структурні підрозділи загального призначення і структурні підрозділи, спеціалізовані по управлінню компетенціями відповідно до градацією соціально значущих питань. Останні будуть здійснювати безпосередню взаємодію з представниками експертного співтовариства.

Взаємодія з органами державного управління центр управління компетенціями здійснює з метою отримання заявки на підготовку проекту управлінського рішення, а також відправки проекту рішення соціально значимого питання. Процес взаємодії з експертним співтовариством дає можливість центру управління компетенціями залучати інтелектуальний потенціал представників бізнесу та громадянського суспільства, а також підвищувати рівень публічності державного управління.

3.2 Удосконалення діяльності центру управління компетенціями

Інструменти нормативно-правового регулювання включають в себе основні нормативно-правові документи, законодавчо координуючі діяльність органів публічного управління (державних, регіональних, муніципальних, громадських) в частині впровадження ІТ-технологій в усі сфери

життєдіяльності суспільства. Вони стандартизують державне управління, визначає оцінку якості державного управління, визначає напрями реалізації державної політики інформатизації.

Інструменти публічного управління реалізацією державної політики інформатизації являють собою сукупність органів влади і управління, інститутів громадянського суспільства, які при взаємодії один з одним здійснюють керуючий державний вплив з метою переведення об'єкта управління в нове заданий стан за допомогою реалізації законодавчої ініціативи [47].

З метою підвищення ефективності державної політики інформатизації нами пропонується використовувати функціональні можливості центру управління компетенціями за допомогою застосування авторського програмного продукту. Цей підхід дозволить автоматизувати процеси, що протікають на базі центру управління компетенціями, що є необхідною умовою його функціонування. Автоматизований процес функціонування центру управління компетенціями дозволить підвищити. Вся інформація, що фігурує в програмному продукті центру управління компетенціями, повинна зберігатися в базах даних MySQL [25]. Це забезпечить найбільш швидку роботу з великими обсягами документації, високий ступінь безпеки і зручність при обробці інформації. З огляду на системний характер програми і її нахил до масштабного допуску користувачів, пропонується здійснити доступ через веб-інтерфейс. Клієнтську частину програми можна розмежувати на два великих сегменти: інформаційну і функціональну частину. Інформаційна частина несе ознайомчо-супровідний характер, дозволяє клієнтам отримувати відповіді на ці запитання щодо діяльності центру управління компетенціями, функціональна частина, в свою чергу, виступає в якості форми зворотного зв'язку з допоміжною інформацією [27]. Нормативно-правові документи, що регламентують діяльність центру управління компетенціями, як правило, насичені професійної юридичною термінологією складної для сприйняття експертного співтовариства.

Дана проблема виникає нагальна потреба створення публічного контенту - опрацьованих блоків інформації, що дозволяють більш доступно передавати вміст документів-першоджерел. Для вирішення даної проблеми програмний продукт Е-ЦУК містить розділи «Часті питання» і «Зв'язок з ЦУК».

Реалізація функцій всередині програми для профілю «Директор» ґрунтується на першочергових напрямках діяльності директора центру управління компетенціями, а саме [8]:

- взаємодія з органами державного управління;
- здійснення контролю та організації роботи, спрямованої на виявлення і диференційований облік осіб, що володіють певними знаннями необхідними для вирішення соціально значущих проблем;
- здійснення контролю формування і управління базами знань;
- здійснення контролю за діяльністю начальників структурних підрозділів і фахівців центру управління компетенціями;
- забезпечення господарської діяльності і цілеспрямоване витрачання асигнувань на утримання установи;
- організація заходів по залученню позабюджетних коштів для зміцнення матеріально-технічної бази, стимулювання участі експертного співтовариства в розробці проектів рішень;
- вжиття заходів щодо забезпечення установи кваліфікованими фахівцями;
- організація проведення робіт з підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовки фахівців установи;
- проведення робіт по зміцненню трудової і продуктивної дисципліни співробітників установи.

На головній сторінці профілю представлений початковий екран з основними елементами управління програми. У верхній частині сторінки позначені такі вкладки, як «Особисті справи співробітників», «Особисті

справи експертів», «Реєстр експертних висновків». Всі елементи управління аккаунтом програми, в тому числі, елементи розташовані на стрічці «Основне», стають доступні після авторизації в програмі. Користувачі, які обіймають посади спеціалістів і начальників відділів, спеціалізованих по управлінню компетенціями відповідно до градацією соціально значущих питань, мають схожі права доступу з обмеженням на будь-які дії з особистими справами і документами. Дані посадові особи мають доступ до особових справ та пропозицій експертів. Фахівці відділів мають функцію внесення змін і видалення інформації, отриманої від експертів. Видалення інформації з бази даних здійснюється фахівцем в тому випадку, якщо подані відомості не відповідають тематиці даної проблеми або складені не у відповідності з регламентом надання експертного висновку. У разі якщо надана екпертом інформація проходить перевірку фахівцем підрозділу центру управління компетенціями, вона використовується для складання проекту рішення соціально значущої проблеми і направляється до реєстру експертних висновків.

Таким чином, програмний продукт «Е-ЦУК» дозволить розмежувати ступінь впливу працівників центру управління компетенціями згідно з посадовими обов'язками, забезпечить зворотний зв'язок між працівниками різних рівнів і представниками експертного співтовариства. Удосконалення функціонування центру управління компетенціями за допомогою представленого ІТ-інструментарію дозволить модернізувати процеси організації, планування, управління і контролю діяльності установи, спростить і якісно покращить роботу з інтелектуальними ресурсами експертного співтовариства і кадрами установи.

В даний час процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління знаходиться на стадії реалізації. Для досягнення високої ефективності публічного управління з використанням ІТ-технологій необхідно забезпечити комплексне застосування прозорих механізмів, що забезпечують результативністю

діяльність органів публічного управління та зацікавлених представників бізнес-структур і громадянського суспільства.

Діюча система публічного управління, в силу зниження її ефективності за рахунок дисфункціональності і відсутності повного набору елементів використовуваного інструментарію, сприяє виникненню монополії на процедури прийняття та реалізації управлінських рішень, а також надання державних послуг, що призводить до розвитку основоположного суперечності управління [6]. В сучасних умовах впровадження вдосконалених комп'ютерних технологій і програмного забезпечення оптимізація системи управління можлива через посилення її публічного характеру, основною метою якого є створення умов для забезпечення ефективної взаємодії сукупності спеціалізованих суб'єктів, і застосування комплексу управлінських дій, що забезпечують ефективне існування соціуму в рамках певної території.

В рамках дослідження нами запропонована уніфікована форма інформаційного обміну за допомогою використання функціональних особливостей центру управління компетенціями. Дана технологія інформаційного обміну забезпечує підвищення публічності державного управління за рахунок реалізації наступного ряду процедур: ідентифікація внутрішніх і зовнішніх персоніфікованих інформаційних ресурсів; витяг, обробка та аналіз інформації; моделювання проекту Дослідження основоположного суперечності сучасного публічного управління дозволило виділити похідні від нього протиріччя, загострення яких відбувається в умовах застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, а також протиріччя які можуть виникнути в процесі функціонування центру управління компетенціями. У зв'язку з тим, що вирішення виділених протирічч не сприяють такі дієві інструменти публічного управління як краудсорсінг, публічний аудит, технології Форсайт і т.д. в якості альтернативного варіанту нами пропонується використання інструментарію центру управління компетенцій [18].

Проведений аналіз системи публічного управління компетенціями показав, що залучення інтелектуального ресурсу населення в процес вирішення суспільно значущих завдань тягне за собою посилення публічного характеру управління. В роботі розроблена концептуальна модель процесу публічного управління знаннями учасників публічного процесу, відповідно до якої ефективність функціонування таких виділених нами підсистем, як керуюча (суб'єкт публічного управління знаннями учасників публічного процесу), керована (знання представників експертного співтовариства як об'єкта управління) і інфраструктурна підсистема апаратного і програмного забезпечення (ефективне інформаційну взаємодію учасників публічного процесу) може бути оцінена з використанням запропонованих нами агрегованих характеристик, що в сукупності дозволить підвищити результативність функціонування всієї системи управління знаннями учасників публічного процесу.

Результати аналізу застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління в зарубіжних країнах і України показують, що для вдосконалення інформатизації публічного управління є численні перспективи розвитку. Одними з найбільш значущих сильних сторін зарубіжного досвіду впровадження інформаційно-комунікаційних технологій управління є: наявність наддержавних інститутів (Єврокомісія, Європарламент, Європейський суд); високий ступінь інтеграції європейських народів і держав; жорстке законодавство, яке регулює інформаційні відносини та інформаційні потоки, що циркулюють в європейському інформаційному просторі, а також особисту ініціативу громадян; моніторинг задоволеності користувачів і ін.

Для функціонування центру управління компетенціями необхідна розробка відповідної нормативно-правової бази, що передбачає як внесення змін до чинного законодавства України, так і розробку внутрішніх документів установи. Центр управління компетенціями в процесі своєї діяльності здійснює взаємодію з органами державного управління в частині

отримання заявки на підготовку управлінського рішення і відправки проекту управлінського рішення соціально значущої проблеми [44]. Взаємодія центру управління компетенціями з експертним співтовариством здійснюється з метою залучення інтелектуального потенціалу представників бізнесу та громадянського суспільства в процесі розробки управлінських рішень, а також підвищення рівня публічності державного управління.

Важливо відзначити, що етапи алгоритму роботи структурних підрозділів центру управління компетенціями, до функціональних обов'язків яких входить управління компетенцій відповідно до градацією соціально значущих питань, повинні корелювати з етапами розробки прийняття та реалізації управлінських рішень, в тому числі: аналіз проблеми, формування критеріїв і обмежень, формування альтернатив, оцінка альтернатив, вибір рішення і контроль за його реалізацією. Всі вищевказані етапи реалізуються відповідно до послідовності етапізації процесу управління знаннями (компетенціями): визначення необхідності в компетенції, отримання та систематизація компетенцій, використання компетенцій [17].

Розроблений авторський програмний продукт «Е-ЦУК», являє собою інформаційний контур разом із засобами збору, передачі, обробки та зберігання інформації, а також робочими місцями персоналу, що здійснюють ці дії з інформацією. Управління інформаційними потоками на базі центру управління компетенціями може здійснюватися не тільки за допомогою застосування комп'ютерної техніки, оптимальним способом отримання, обробки, передачі інформації, створення баз і банків даних є застосування програмного продукту.

ВИСНОВКИ

В даний час процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему публічного управління знаходиться на стадії реалізації. Для досягнення високої ефективності публічного управління з використанням ІТ-технологій необхідно забезпечити комплексне застосування прозорих механізмів, що забезпечують результативністю діяльність органів публічного управління та зацікавлених представників бізнес-структур і громадянського суспільства.

Діюча система публічного управління, в силу зниження її ефективності за рахунок дисфункціональності і відсутності повного набору елементів використовуваного інструментарію, сприяє виникненню монополії на процедури прийняття та реалізації управлінських рішень, а також надання державних послуг, що призводить до розвитку основоположного суперечності управління.

В рамках дослідження нами запропонована уніфікована форма інформаційного обміну за допомогою використання функціональних особливостей центру управління компетенціями. Дана технологія інформаційного обміну забезпечує підвищення публічності державного управління за рахунок реалізації наступного ряду процедур: ідентифікація внутрішніх і зовнішніх персоніфікованих інформаційних ресурсів; витяг, обробка та аналіз інформації; моделювання проекту. Проведений аналіз системи публічного управління компетенціями показав, що залучення інтелектуального ресурсу населення в процес вирішення суспільно значущих завдань тягне за собою посилення публічного характеру управління. Результати аналізу застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення в системі публічного управління в зарубіжних країнах і України показують, що для вдосконалення інформатизації публічного управління є численні перспективи розвитку.

Одними з найбільш значущих сильних сторін зарубіжного досвіду впровадження інформаційно-комунікаційних технологій управління є: наявність наддержавних інститутів (Єврокомісія, Європарламент, Європейський суд); високий ступінь інтеграції європейських народів і держав; жорстке законодавство, яке регулює інформаційні відносини та інформаційні потоки, що циркулюють в європейському інформаційному просторі, а також особисту ініціативу громадян; моніторинг задоволеності користувачів і ін.

Запропонований інтегральний індекс оцінки ефективності функціонування центру публічного управління компетенціями, враховує сукупність агрегованих кількісного (підіндекс раціоналізації використання бюджетних коштів) та якісних (підіндекс людського розвитку, підіндекс якості життя людей, підіндекс верховенства закону, підіндекс сприйняття корупції, підіндекс мережевої готовності, підіндекс глобальної конкурентоспроможності) підіндексів, зважених за коефіцієнтами значущості, що відповідають вимогам системного підходу.

Пропонуємо використовувати технології краудсорсингу як інструменти вдосконалення системи публічного управління, що дозволяють забезпечити цілісне інформаційний простір між учасниками системи публічного управління. Істотними відмінностями від існуючих, є те, що нами технологію краудсорсингу пропонується використовувати в якості порталу відкритих даних для залучення знань експертного співтовариства. Краудсорсинговий портал відкритих даних, в рамках дослідження, пропонується інтегрувати з дієвими інформаційними системами електронного уряду (багатофункціональний центр державних послуг, система електронного документообігу, портал державних послуг). На нашу думку, дозволить забезпечити формування.

Для функціонування центру управління компетенціями необхідна розробка відповідної нормативно-правової бази, що передбачає як внесення змін до чинного законодавства України, так і розробку внутрішніх

документів установи. Центр управління компетенціями в процесі своєї діяльності здійснює взаємодію з органами державного управління в частині отримання заявки на підготовку управлінського рішення і відправки проекту управлінського рішення соціально значущої проблеми.

Етапи алгоритму роботи структурних підрозділів центру управління компетенціями, до функціональних обов'язків яких входить управління компетенцій відповідно до градацією соціально значущих питань, повинні корелювати з етапами розробки прийняття та реалізації управлінських рішень, в тому числі: аналіз проблеми, формування критеріїв і обмежень, формування альтернатив, оцінка альтернатив, вибір рішення і контроль за його реалізацією. Всі вищевказані етапи реалізуються відповідно до послідовності етапізації процесу управління знаннями (компетенціями): визначення необхідності в компетенції, отримання та систематизація компетенцій, використання компетенцій.

Розроблений авторський програмний продукт «Е-ЦУК», являє собою інформаційний контур разом із засобами збору, передачі, обробки та зберігання інформації, а також робочими місцями персоналу, що здійснюють ці дії з інформацією. Управління інформаційними потоками на базі центру управління компетенціями може здійснюватися не тільки за допомогою застосування комп'ютерної техніки, оптимальним способом отримання, обробки, передачі інформації, створення баз і банків даних є застосування програмного продукту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінова О. В. Регіональна політика як предмет науковотеоретичного аналізу. Вісник НАДУ «Регіональне управління та місцеве самоврядування». 2014. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wpcontent/uploads/2013/11/2009-3-19.pdf>
2. Багрій В. О. Реформування України: проблеми сьогодення // Інформаційне агентство «ЛігаБізнесІнформ». URL: <http://blog.liga.net/user/vbagriy/article/16049.aspx>
3. Байцим В. Ф., Самара С. Г. Підходи до формування стратегічних цілей програм розвитку регіонів та регіональної економічної політики. URL: www.nbuu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_5/08bvfepz.pdf.
4. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І., Іжа М. М., Арабаджи Г. І. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 393 с.
5. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління: навч. посіб. / за заг. ред. Л. М. Усаченко. КИЇВ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
6. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення: навч. посіб. Київ: ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посіб. Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні” DESPRO. КИЇВ: ТОВ “Софія-А”. 2012. С. 6.
8. Берегой Т. А. Державно-управлінські рішення: навч. посіб. 2-е вид. онов. та доп. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
9. Бегей І. П. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління / І. Брей // Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. – Вип. 2(25) – С. 16-26

10. Бережний В. О. Сучасні концепції публічного управління / В. О. Бережний // Актуальні проблеми державного управління. — 2013. — № 2. — С. 31-38.

11. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі [Електронний ресурс]/ О. З. Босак // Державне управління: теорія та практика. — 2010. — №2 — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/2010_2/txts/10bozuds.pdf.

12. Біла С. О. Реформування соціально-економічного розвитку сільських територій в Україні. Стратегічні пріоритети. — 2012. — № 3 (24) . — С. 62-70

13. Битяк Ю. П. Публічна служба: посіб. для підгот. до іспиту / Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, С. А. Федчишин, за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Харків: Право, 2018. 260 с.

14. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики: наук. розробка / О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць та ін. К.: НАДУ, 2013. 64 с.

15. Васильєва О. І. Застосування кластерного підходу в соціально-економічному розвитку територій. Публічне управління та митне адміністрування. Серія: «Державне управління». Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2016. Вип. 1(14). С. 132–138

16. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні / О. П. Воробйова // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 42. - С. 230–234.

17. Вишиванюк М. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=473>.

18. Воротін В. Є., Жаліло Я. А, Біла С. О. та ін. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В.Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2010. 288 с

19. Галай В.О., Яворська О.О. Основні принципи діяльності органів публічної адміністрації як запорука забезпечення прав і свобод людини. Актуальні проблеми держави і права. "Юридична література". Одеса, 2014. Випуск 72. С. 284-289.

20. Гаркуша А.Т. Система принципів управління у сфері державної служби. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція, 2015. №18. Том 1. С.98-101.

21. Горник В. Г., Кравченко С. О., Бакуменко В. Д. та ін. Розвиток публічного управління в Україні: теоретичні, методологічні та практичні аспекти: монографія / за ред. Горника В.Г., Кравченка С.О. Київ: УкрСІЧ, 2018. 354 с.

22. Горячук В. Ф., Дуков Д. Ф. Державна регіональна політика та угоди щодо регіонального розвитку в контексті європейського вибору. Розвиток системи державного управління в Україні. Теорія та практика державного управління. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2016-1/doc/5/01.pdf>

23. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами / І. А. Грицяк // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. - 2010. - № 2. - С. 5-11.

24. Гурковський В. І. Застосування зарубіжного досвіду “електронного урядування” на сучасному етапі формування інформаційного суспільства в Україні / В. І. Гурковський // Вісник Луган. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка.— 2010. — № 12.—С. 28–34.

25. Дегтярьова І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. Вісн. нац. ун-ту цивільн. захисту України. Серія “Державне управління”: зб. наук. праць. Х.: КП “Міська друкарня”, 2014. С. 5–11.

26. Дегтярьова І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2012. 368 с.

27. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

28. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства : навч. посіб. / Н.В. Грицяк, Л.В. Литвинова. – За заг. ред. д.держ.упр., професора Н.В. Грицяк. – К.: Вид-во К.І.С., 2015. – 108 с.

29. Державне управління: підручник: у 2 т. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін. – Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

30. Дурман М. О. Аналіз досвіду реформування адміністративної системи управління зарубіжних країн при переході до нового публічного менеджменту / М. О. Дурман // Актуальні проблеми державного управління в системі соціального та економічного розвитку українського суспільства. – 2010. - №2. – С. 53-59.

31. Зверяков М. І., Ковальов А. І., Сментина Н. В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.

32. Зелінська Н. С. Механізм державного управління упорядкуванням адміністративно-територіального устрою на регіональному рівні (на прикладі південних областей України): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 20 с.

33. Івашків Ю. Д. Основні етапи теоретичного розвитку механізмів державного управління стратегічним плануванням на регіональному рівні. Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління». № 2 (11). 2014. С. 47–51.

34. Карпа М. Принципи здійснення публічної служби. Науковий вісник. 2011. Вип. 6 "Демократичне врядування". URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/+Karpa.pdf

35. Куйбіда В. С. Формування та реалізація нової регіональної політики в Україні. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 2(50). Ч. 1. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_50/fail/26.pdf

36. Куйбіда Василь, Ткачук Анатолій, Забуковець-Ковачич Тетяна. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / за заг. ред. Р. Ткачука. Київ: Леста, 2010. 224 с.

37. Колесникова К. О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації / К. О. Колесникова // Публічне управління: теорія та практика. - 2013. - Вип. 3. - С. 41-45.

38. Лелюк Н. Є. Пріоритети забезпечення регіонального розвитку в умовах дестабілізаційного впливу. Економічний дискурс. 2015. №4. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2410-0919/article/view/128494>

39. Марущак В. П. Діалектика управління й економіки в розвитку держави. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ: спецвипуск до 20-річчя ОРІДУ НАДУ. Одеса: ОРІДУ НАДУК, 2015. Вип. 3(63). С. 132–136.

40. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. асоціації докторів наук з державного управління. Х.: Вид-во “ДокНаукДержУпр”, 2010. № 1. С. 16–22

41. Мельник Р. С. Система вітчизняного адміністративного права та євроінтеграція України: до питання пошуку взаємозв'язку. Право України. 2010. № 8. С. 116— 121

42. Миколайчук М. М., Нехайчук Д. В. Сучасні аспекти державного регулювання як функції управління економікою. Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. наук. фахове вид. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 16. С. 197–210

43. Нагорна І. В. Інституційне забезпечення євроінтеграційних процесів: європейський досвід для України. Держава і право незалежної України. Одеса: ОДУВС, 2016. С. 101–105.

44. Парубчак І. О. Розвиток публічного управління в Україні: теоретичні, методологічні та практичні аспекти: монографія / кол. авт.:

Горник В. Г., Кравченко С. О., Бакуменко В. Д. та ін. ; за ред. Горника В. Г., Кравченка С. О. Київ: УкрСІЧ, 2018. 354 с

45. Патерило І.В. Основи формування концепції публічної адміністрації України на європейських засадах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: юриспруденція. 2014. № 10-2. Том 1. С. 72-74

46. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й.Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

47. Публічне урядування, права людини і демократія: регіональний зріз євроінтеграції: монографія /за заг. ред. М.В. Савчина. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2015. 320 с.

48. Пухтецька А. Європейський адміністративний простір і принцип верховенства права: монографія. відп. ред. В. Б. Авер'янов. К.: Юридична думка, 2010. 140 с

49. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 368 с.

50. Попович В.В. Стандарти публічного управління як елементи методології європейської державної муніципальної політики. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип.4. С.85-92.

51. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Одеса: Оптимум, 2009. 300 с.

52. Приходченко Л. Л., Саханенко С. Є., Надолішній П. І. та ін, Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії: монографія / за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 328 с.

53. Приходченко Л. Система публічного управління України: механізми горизонтальної взаємодії. Державне управління: теорія та практика: зб. наук. праць. 2016. Вип. 2. URL: http://www.eapatp.academy.gov.ua/2016_1.html

54. Приходченко Т. А. Управління збалансованим розвитком регіону Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. С. 102–106. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2016/22-2016/25.pdf>.

55. Сухоруков А. І., Харазішвілі Ю. М. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія. Київ: НІСД, 2012. 368 с

56. Чебан О. І. Концептуальні підходи до впровадження та інституалізації оцінювання в публічному управлінні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 3(63). С. 212–218.

57. Янюк Н.В. Принципи публічної служби в національному законодавстві України: європейський вимір. Юридичний науковий електронний журнал. 2014. №6. С.153-157. URL:http://www.lsej.org.ua/6_2014/42.pdf

58. Колесникова К. О. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3(42). 8 с. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/index.html>