

**Соломка Анастасія В'ячеславівна,**  
*докторант кафедри державного управління  
та самоврядування Інституту соціальних наук  
і самоврядування Міжрегіональної Академії  
управління персоналом, головний спеціаліст відділу  
роботи із зверненнями громадян Солом'янської районної в  
місті Києві державної адміністрації*

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙНО-АКМЕОЛОГІЧНИХ СТРАТЕГІЙ  
У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

**Анотація.** *Узагальнено концептуальні та методологічні підходи до процесу формування управлінських інноваційно-акмеологічних стратегій у системі державного управління. Обґрунтовано необхідність дослідження інноваційних змін у функціях і стратегічних орієнтирах державного управління України.*

**Ключові слова:** *інновації, управлінські інновації, теоретичне підґрунтя, структурно-методологічні підходи, концепції і моделі управлінських інновацій.*

**Соломка Анастасія Вячеславовна**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИОННО-АКМЕОЛОГИЧЕСКИХ  
СТРАТЕГИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ УКРАИНЫ**

**Аннотация.** *Обобщены концептуальные и методологические подходы к процессу формирования управленческих инновационно-акмеологических стратегий в системе государственного управления. Обоснована необходимость исследования инновационных изменений в функциях и стратегических ориентирах государственного управления Украины.*

**Ключевые слова:** *инновации, управленческие инновации, теоретические основы, структурно-методологические подходы, концепции и модели управленческих инноваций.*

**Anastasiya Solomka**

**THEORETICAL BASES OF FORMATION OF MANAGERIAL INNOVATIVE-  
ACMEOLOGICAL STRATEGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION  
SYSTEM OF UKRAINE**

**Abstract.** *Summarizes the conceptual and methodological approaches to formation of managerial innovative-acmeological strategies in the public administration system. The necessity of the study of innovative changes in the functions and strategic directions of public administration of Ukraine.*

**Keywords:** *innovation, management innovation, theoretical foundation, structural and methodological approaches, concepts and models of management innovation.*

## Постановка проблеми

В умовах інтеграції нашої країни у світове співтовариство особливої ваги набуває проблема теорії та практики управлінських інновацій. І це цілком закономірно. Адже без розв'язання означеної проблеми неможливі становлення національної державності, сучасного соціально орієнтованого ринкового суспільства та розвиток демократії в цілому. Кваліфіковане, об'єктивне і своєчасне проектування та ухвалення значущих рішень у контексті управлінської творчості та інновацій дає змогу не лише уникнути непродуктивних витрат часу, матеріальних і духовних ресурсів, а й допоможе глибше та різнобічніше осягнути сутність державного управління відповідно до його внутрішньої складової, вищого щодо інших способів застосування науково-теоретичних узагальнень і досвіду управлінської сфери.

Досягти цього можна лише в умовах адекватності трансформаційних процесів в українському суспільстві відповідно до технологій та методології формування управлінських інноваційних стратегій у системі державного управління України та державної інноваційної політики в цілому.

**Актуальність проблеми дослідження.** Наукова обґрунтованість, компетентність, а разом з тим і творчий підхід до управлінських рішень є необхідним та істотним чинником докорінної трансформації сучасного українського суспільства на шляху сталого людського розвитку, а їх відсутність – перепорою, яка свідчить, зокрема, про негативний досвід так званих управлінських патологій, які чималою мірою зумовили невдачі реформування українського суспільства пострадянської доби.

У сучасному українському суспільстві, в ситуації розбудови суверенної правової держави, запитів управлінської мережі й докорінної трансформації економіки, які супроводжуються певними кризовими явищами, спадами і соціальними конфліктами, питання теорії і практики управлінських інновацій вкрай актуалізуються.

В умовах нових викликів у соціальному просторі, пов'язаних з процесами глобальної конкуренції, з новими формами інтеграції та диференціації, державне управління неможливе без випереджувального вектору, основою якого є застосування цілого комплексу інноваційних управлінських технологій, що ґрунтуються на органічному поєднанні наукових знань, наукової методології та методики. У цьому контексті особливу значущість мають питання, пов'язані із створенням комплексної моделі формування управлінських інноваційних стратегій у системі державного управління України, що включає систему обґрунтованих пріоритетів, систему оцінювання якості інноваційного управління та моніторингу досягнутих результатів.

Формування управлінських інноваційних стратегій у системі державного управління України нині належною мірою не забезпечено концептуально, організаційно та методично. Відмова від функцій, що раніше виконувалися, у рамках планової економіки не супроводжується чітким визначенням нових завдань, внаслідок чого не сформовано ціннісний консенсус стосовно стратегічних

пріоритетів, а управлінські моделі, що складаються, в цілому не відповідають новим принципам і завданням вектору інноваційного розвитку.

Система державного управління не лише не виконує стимулювальну роль соціальних та економічних перетворень, а й часто гальмує їх, залишаючись в цілому консервативною, надмірно ієрархічною та закритою. Процес інноваційного розвитку ускладнюється через цілу низку причин. По-перше, завдяки нерозвиненості інноваційної культури, відсутності чіткої послідовності в реформах, що створює додаткові перешкоди для реалізації поставлених цілей. Принципи інноваційного соціально-акмеологічного управління носять переважно декларативний характер. Соціально-економічні процеси на локальному рівні концентрують в собі усі складні соціально-економічні й політичні проблеми, відбивають суперечність, незавершеність і невизначеність зовнішнього контексту інноваційної діяльності.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій**

У науковій літературі досить міцно затвердився погляд на державне управління як функцію організованих систем різної природи, що забезпечує збереження певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізації програми, мети діяльності. Науковому аналізу й обґрунтуванню необхідності впровадження управлінських інновацій у систему органів державної влади присвячено стратегічні та концептуальні нормативно-правові документи: Концепція адміністративної реформи в Україні, Стратегія реформування системи державної служби в Україні, посланнях Президента України до Верховної Ради, законах України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну службу» та ін.

Проблеми управлінських інновацій досліджуються як зарубіжними (А. Тоффлер, П. Друкер, М. Портер, Н. Мэннінг, Н. Парисон), так і вітчизняними вченими (В. Авер'яновим, В. Бакуменко, М. Білинською, Д. Кокориним, В. Мартиненко, О. Машковим, М. Мельник, Я. Радиш, А. Чемерис, І. Черленяк, В. Юрчишиним та ін.). Проте в центрі уваги цих досліджень перебувають питання загальносистемної детермінації змін у функціях органів управління. Проблема інноваційних змін у функціях і стратегічних орієнтирах державного управління є малодослідженою.

Так, зокрема, на думку П. Друкера, суть інноваційної діяльності як соціально-управлінського процесу — внесення динамічності в «стійкий» порядок, створення вищого рівня невизначеності<sup>15</sup>.

У працях Д. Кокорина «...інноваційна діяльність виступає засобом подолання суперечностей, що актуалізувалися, між соціальним суб'єктом і зовнішнім середовищем, що формують нові суспільні потреби ... Таким чином, виявлення й усвідомлення суб'єктом нової потреби (що саме представляє певну творчу діяльність) є мотивом здійснення інноваційної активності»<sup>10</sup>.

<sup>15</sup> Черленяк І. Суспільні та економічні чинники становлення ефективної системи державного управління / І. Черленяк // Вісник Національної академії державного управління. — 2004. — № 3. — С. 146–156.

<sup>10</sup> Кокорин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокорин. — М. : Экзамен, 2001. — 576 с.

Найпоширенішим методологічним підходом до дослідження інновацій у сфері управлінської діяльності є її інтерпретація в контексті *економічного розвитку*. Так, зокрема, Д. Норт вважає, що трансформаційні процеси в будь-яких сферах соціального управління мають розглядатися як вирішальний аспект економічного зростання: «Багато учасників економіки не виробляють нічого з того, що споживають люди. Однак ... чиновники, менеджери і політики ... беруть участь у трансакційних угодах, що складають значну частину операцій економічної системи»<sup>13</sup>.

Усе більшого поширення набуває *синергетична методологія* формування інновацій в державному управлінні як фундаментальний принцип виникнення нового порядку й ускладнення систем завдяки притоку енергії ззовні та посилення нерівноважності, відхилень, які з часом зростають, накопичуються, викликаючи «розхитування» колишнього порядку, що призводить або до руйнування колишньої структури, або до виникнення нового порядку<sup>16</sup>.

При цьому деякі автори вказують на продуктивність синтезу синергетичної методології дослідження управлінських інновацій (розпізнавання, запуск і підтримка тенденцій до самоорганізації) з традиційними засадами дослідження управлінських інновацій — структурно-функціональним аналізом, менеджментною парадигмою, системним підходом тощо<sup>15; 16; 17; 18</sup>.

Окремі аспекти методології реформування державного управління досліджено у працях В. Авер'янова (проблеми демократизації), В. Бакуменка (аспекти методології), І. Бідзюри (політологічний аналіз), В. Князева (напрями соціальних технологій), В. Мартиненка (моделювання теоретичних парадигм), С. Мосова (принципи самоорганізації), А. Чемерис (формування інноваційної політики держави) тощо<sup>2; 4; 6; 9; 11; 12; 14</sup>.

<sup>13</sup> Норт Д. Институты и институциональная экономика / Д. Норт. — М. : Экономика, 1998. — 417 с. — С. 55.

<sup>16</sup> Drucker P. F. Innovations and Entrepreneurship. Practice and Principles. — N.Y. : Harper and Row, 1985. — 296 p.

<sup>15</sup> Черленяк І. Суспільні та економічні чинники становлення ефективної системи державного управління / І. Черленяк // Вісник Національної академії державного управління. — 2004. — № 3. — С. 146–156.

<sup>17</sup> Campbell E. Strategic synergies / E. Campbell. — St. Petersburg. : Peter, 2004. — 406 p.

<sup>18</sup> Sirower M. L. The synergy trap: How companies lose the acquisition game. — New York : The Free Press, 1997.

<sup>2</sup> Авер'янов В. Б. Демократизація адміністративного права — ключове завдання його реформування / В. Б. Авер'янов // Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. — К., 2003.

<sup>4</sup> Бакуменко В. Д. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Д. Бакуменко // Вісник Національної академії державного управління. — 2003. — № 2. — С. 11–27.

<sup>6</sup> Бідзюра І. П. Взаємозв'язок економічних та політичних трансформацій в українському суспільстві: теоретичні аспекти проблеми соціальних змін / І. П. Бідзюра // Людина і політика. — 2004. — № 1. — С. 33–41.

<sup>9</sup> Князев В. М. Соціальна технологія та управління соціальними процесами в Україні / В. М. Князев. — К., 1995. — 35 с.

<sup>11</sup> Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми: теорія і методологія : монографія / В. М. Мартиненко. — Х. : Вид-во ХРІДУ НАДУ «Магістр», 2003. — 230 с.

<sup>12</sup> Мосов С. Принципи самоорганізації і підхід до їх реалізації у процесі державного управління / С. Мосов // Вісник Української академії державного управління. — 2001. — № 2. — Ч. 1. — С. 93–99.

<sup>14</sup> Чемерис В. Системний підхід до проблеми реформування державного управління / В. Чемерис, М. Лесечко // Вісник Української академії державного управління. — 2001. — № 3. — С. 12–21.

Проте цілісного аналізу чинних у вітчизняній та світовій практиці теоретичних і науково-практичних концептуально-методологічних підходів до процесу формування управлінських інноваційних стратегій у системі державного управління зараз не здійснено, оскільки основна увага авторів прикута до методологічного обґрунтування тих чи інших нововведень у державному управлінні.

Отже, будь-яке сучасне теоретичне дослідження управлінських інновацій у методологічному контексті є *поліпарадигмальним* і ґрунтується на кількох наукових парадигмах, що використовуються або як рівноправний синтез методологій, або як об'єднання методологій на основі синтезованої метапарадигмальної конструкції.

В основу теоретичних і науково-практичних досліджень процесу формування інноваційних стратегій у державному управлінні має бути покладена *загальносоціальна інтерпретація цієї сфери діяльності в контексті тенденцій розвитку сучасного суспільства*.

**Мета** статті – дослідити й узагальнити чинні у вітчизняній та світовій практиці теоретичні та науково-практичні концептуально-методологічні підходи до процесу формування управлінських інноваційних стратегій у системі державного управління. Визначити необхідність дослідження інноваційних змін у функціях і стратегічних орієнтирах державного управління України.

### **Виклад основного матеріалу**

В основі сучасних концепцій та моделей управлінських інновацій — сукупність методологічних підходів і елементів, що, з одного боку, є результатом різних теоретичних уявлень, а з іншого — продуктом історично складеної практики управління. Жодна теорія не здатна охопити всі аспекти управління; для менеджера-практика особливо важливо знати ключові елементи різноманітних теорій, щоб усвідомлено підходити до їх застосування. З одного боку, необхідно мати уявлення про результати теоретичних досліджень у сфері управління, а з іншої — зрозуміти соціально-історичний контекст, в якому формуються ті чи інші концепції.

Історично усталеним є розуміння того, що державне управління *покликане відігравати роль ефективного способу взаємозв'язку теорії та практики суспільних перетворень і усвідомлюється* не як інструментально-технічна діяльність, прерогатива якої вичерпується питаннями адміністративного чи організаційного характеру, а як набагато складніший й важливіший духовно-соціальний феномен людської життєдіяльності, самотутньої синергетичної когнітивної, тобто здатної до рефлексії системи.

Осмыслити інновації в системі державного управління намагалися ще великі античні мислителі. У працях Платона «Держава», «Закони» представлені його концепції ідеального суспільства й ідеального управління ним.

*Аристократичний стиль* управління вважався найкращим. Управління державою мали здійснювати наймудріші й найдостойніші люди в державі<sup>7</sup>.

Мислителі кінця XIII – початку XIV ст. М. Падунський, Д. Аліг'єрі, В. Оккам рішуче виступали проти релігійно-філософських засад управління суспільством і державою, проголошених Ф. Аквінським та іншими теологами Середньовіччя.

Новацією були погляди Д. Аліг'єрі. У працях «Божественна комедія» і «Про монархію» він стверджував, що світом керують «дурні і мерзотники». Серед них одні не знають, що таке наука управління людьми, інші добре її вивчили і все роблять для того, щоб максимально використати керівні посади тільки для вирішення особистих справ. Той, хто керує людьми, повинен знати, що найдорожчим для них є мир і спокій в суспільстві. Люди є найвищою цінністю. Діяльність державного управлінця має бути спрямована на забезпечення їхніх потреб. Він, незалежно від посади, є слугою тих, ким керує<sup>7</sup>.

Багато місця відводить у своїх філософсько-політичних працях управлінню суспільства Н. Макіавеллі. Щиро вболіваючи за людей, їхнє звільнення від духовних кайданів Середньовіччя, мислитель стверджував, що не може людина бути моральною, коли аморальною є епоха. Моральність в таких умовах призводить індивіда до невдач і глибоких розчарувань. Люди по своїй природі злі, але необхідність спільних дій сприяє тому, що вони змушені творити добрі справи. І тому не завжди добре ставлення до людини ушляхетнює її природу. Керівник повинен знати сутність людської природи, в якій більше злого, ніж доброго.

Епоха Відродження висунула цілу плеяду мислителів, які, критикуючи систему управління тогочасного суспільства, презентують його у «виправленому», а отже в інноваційному вигляді. До таких належав правознавець Т. Мор.

Теоретико-політичні аспекти управління, пов'язані з новаціями у XVII ст. належать Ф. Бекону, який обстоював сильне централізоване управління, здатне забезпечити розвиток промисловості в країні, захистити інтереси представників торговельно-промислового комплексу<sup>7</sup>.

На думку Т. Гоббса, суть відносин на рівні держави полягає у свідомому, розумному передаванні людиною своєї влади конкретній особі або уряду.

Ідею суспільного договору Т. Гоббса, реалізованому в державі, розвивав і голландський мислитель Б. Спіноза. На його думку, держава – це така організація, яка за допомогою сили і погроз створила безпечне існування всім без винятку.

Соціально-утопічне підґрунтя інноватики в управлінні співтовариством у добу Просвітництва міститься у працях К. Сен-Сімона. Вчений дає прообраз майбутнього суспільства, розглядаючи його як єдиний організм, об'єднаний релігійними і моральними нормами та суспільною трудовою діяльністю. Він

---

<sup>7</sup> Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов. — К. : Професіонал, 2006. — 576 с.

вважав, що сучасне йому суспільство проявляє прагнення до формування таких соціальних структур, які сприяли б ефективному розвитку наук і промисловості. Тож і керівництво в ньому слід надавати, відповідно, вченим і промисловцям.

Науково-практичну основу інноваційно-акмеологічного підходу до управлінської діяльності заклав англійський філософ, соціаліст-утопіст Р. Оуен.

Син ремісника, Р. Оуен в 20 років уже був підприємцем, а в 1799 р. стає керівником великої на ті часи паперово-прядильної фабрики у Шотландії. Робітники на цій фабриці працювали по 14 годин на добу, але платню отримували мізерну, тому до роботи ставилися погано, нерідко крали, пиячили. Англія тоді переживала період промислового буму, вдосконалювалися верстати, завозилося нове обладнання, будувалися відповідно до промислових потреб приміщення. Але продуктивність праці зростала дуже повільно. Аналізуючи умови життя людей, Оуен дійшов висновку, який зробив революційний переворот у підприємстві. Одночасно з модернізацією технічних засобів він вперше в історії виробництва звернув увагу на людей, вивчив їхню психологію, бажання, потреби. Машини й обладнання, стверджував Оуен, мають дуже важливе значення у зростанні продуктивності праці, але не менш вагомим є і вміле керівництво людьми. Оуен скоротив робочий день до 10 з половиною годин на добу, а коли фабрика тимчасово зупинилася, він пішов на небачений і нечуваний на ті часи крок – виплатив всім робітникам і службовцям за дні простою фабрики середньомісячну платню. Вперше в Англії коштом фабрики він організував школи для дітей бідняків, де юнаки вчилися і займалися в спортивних залах гімнастикою.

Заходи, здійснені Оуеном, дали небачені результати. По-перше, у людей з'явилося почуття власної гідності. Зникли пиятики, крадіжки, прогули; по-друге, значно зросла продуктивність праці, а з нею і доходи фабрики. Новаціями у виробничій сфері були задоволені всі, окрім Оуена. Р. Оуен вважав, що слід так збудувати систему управління, щоб людина була розкута матеріально і духовно, тоді зросте не тільки продуктивність праці, а й кожен відчує себе суб'єктом царства розуму і свободи. Проте це вже виходило далеко за межі розуміння і норм тогочасного суспільства, суспільства «дикого» капіталізму.

Проявом інновацій стосовно тодішньої системи державного управління є твердження Р. Оуена про те, що держава задля того, щоб бути добре керованою, має звернути основну увагу на виховання характеру. Оуен рішуче вимагав від англійського парламенту переглянути закон про бідняків. Для безробітного, вважав він, мусять бути організовані села, жителі яких би займалися як землеробством, так і в промисловості. Завдяки праці в таких селах, вважав англійський мислитель, люди будуть формувати в собі раціональні погляди на життя. Зміняться і стосунки між людьми. Нова суспільна організація не буде знати ні рабів, ні власників. Щоб прискорити цей процес, Р. Оуен пропонував націоналізувати бідняків, щоб система виховання була одноманітною, уніфікована у всій державі. У 1817 р. Оуен навіть склав докладний кошторис стосовно побудови сіл «виховного значення».

Упровадження Р. Оуеном інноваційних положень щодо управління людьми, які були сформовані мислителями попередніх поколінь і, зокрема Нового часу і Просвітництва, в царину практичних дій, надалі були розвинуті і сформувались у галузі управлінських теорій<sup>7</sup>.

Стосовно Німецької класичної філософії цікава позиція І. Канта, який стверджував, що люди повинні бути якимось чином заангажовані в систему управління і лише тоді можна з'ясувати здатність кожного посісти певне місце в управлінському процесі.

У поглядах І. Канта на підприємницьку діяльність людини та інновації в системі державного управління відчувається подих Великої французької революції, яка проголосила рівність усіх перед законом у політичному плані та право реалізовувати свої здібності в економічній сфері. Всіх людей, вважав І. Кант, слід поставити в однакові політичні умови, аби кожен своїм розумом, енергією досягав економічних успіхів. Реформаторські ідеї Канта в царині управління і підприємництва знайшли свій відгук в кінці ХІХ ст. серед значної частини реформаторів у сфері права, економіки, політики<sup>7</sup>.

У працях Ф. Гегеля питання формування інновацій в системі державного управління посідає значне місце. На думку вченого, керувати людьми – це не лише благо, а й величезна відповідальність. Людина-керівник буквально спалює себе. Ті, хто їй підкоряється, найчастіше бачать зовнішні сторони керівника, обговорюють його приватне життя, зловтішаються над його промахами. І чим вище посада, тим більше зростає відповідальність, але разом з тим і претензійність та зловтішність підлеглих, якщо у тих, хто вивищується над ними, є якісь негаразди, слабкості. Відомі в суспільстві, в державі люди і особливо ті, яким доля доручила керувати великими масами людей, як правило, нещасливі.

Однак, не зважаючи на багатовікову історію, науковий підхід до вивчення інновацій у державному управлінні набуває свого системного бачення лише у другій половині ХІХ – на початку ХХ ст. Загалом же, у своїй еволюції управлінська інноватика як форма професійної діяльності пройшла три етапи формування: від адміністрування, менеджменту до лідерства й управлінської акмеології як еволюційно та якісно вищого рівня управління.

Період другої половини ХІХ – початку ХХ ст. характеризувався підвищеним науковим інтересом до феномену державного управління, а також широким спектром підходів, які використовували дослідники. Результати здійснених у цей час наукових досліджень створили потужне підґрунтя для науково-практичного розвитку управлінської діяльності. Переважним був погляд на управління як процес адміністрування та менеджменту, що вело до розвитку відповідних інструментів і принципів побудови людських стосунків.

Привертають увагу дослідження першої половини ХХ ст., що обумовлюють *людський фактор* в управлінні, констатують соціальний зміст

---

<sup>7</sup> Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов. — К. : Професіонал, 2006. — 576 с.



управління та домінування соціального контексту над економічним. Це, зокрема, концепція людських взаємин (Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер, М. Фоллет, К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон, А. Маслоу, М. Мескон, І. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Манн, Дж. Адер, К. Арджіріс, Р. Лайкер, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Дж. Каузес, Б. Познер, У. Бенніс, Дж. Хант); концепція «характеристик лідерства» (Ф. Гальтон, К. Берд, Е. Богардус, Р. Стогділл, Г. Мінцберг, О. Тід, К. Юнг); концепція кількісного менеджменту (В. Вайдліх, У. Лютербарх, К. Ішакава) – дослідження та моделювання операцій управлінського процесу, пошук рішень; системний підхід в управлінні (Л. Берталанфі, К. Кофер, Д. Шендель, Т. Парсон, Р. Мертон, Дж. Форестер, Л. Гьювік, Н. Месарович, Д. Мако, І. Такахарі) – застосування теорії систем до управління<sup>5, 8</sup>.

Результати здійснених у цей час наукових досліджень створили потужне підґрунтя для теоретичного та науково-практичного осмислення інноватики у державному управлінні.

Поняття «інновація» з'явилося в наукових дослідженнях ХХ ст. і спочатку мало значення *проникнення деяких елементів однієї культури в іншу* (звичаїв, способів організації життєдіяльності, зокрема виробництва). Надалі формулюється у аспекті *перетворення (результативного оновлення) попередньої діяльності в наступну або остаточною заміною одних елементів іншими, або доповненням наявних новими*.

Подібна діяльність має загальні закономірності: визначаються цілі, зміни, новація розробляється, випробовується, освоюється, поширюється і, нарешті, «відмирає», вичерпуючись фізично і морально.

Управлінські інновації як форма соціальних інновацій стають типом трансформації структури управління і самостійним класом новітніх явищ і процесів з власною специфікою та сферою функціонування.

Теоретичні засади формування управлінських інноваційних стратегій в системі державного управління у кінці ХХ ст. зосереджено у дослідженні понять *влади і лідерства*. Таким чином, управлінські інновації в контексті особистісного виміру включають у себе не лише зміни в методологіях та технологіях управлінської діяльності, а й певні аспекти духовної творчості, загалом наукової і розумової діяльності, мотивацію і способи поведінки, які якісно відрізняються від тих, що мали місце раніше, нові ціннісні та корпоративно-культурні елементи тощо. Теоретичне системне визначення представляє інновацію у державному управлінні як активну або пасивну зміну певної управлінської системи щодо зовнішнього середовища і найчастіше асоціюється з поняттям «влада» у двох аспектах: як здатність людини впливати

<sup>5</sup> Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бертуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців (15–17 черв. 2005 р., м. Київ); уклад.: С. В. Соколик. — К. : К.І.С., 2005. — С. 141–147.

<sup>8</sup> Герасимчук А. А. Філософські основи менеджменту і бізнесу: навч. посіб. / А. А. Герасимчук, З. І. Тимошенко, С. В. Шейко. — К. : Укр.-фін. ін-т менеджм. і бізнесу, 1999. — 111 с.

на поведінку інших з метою підкорення їх своїй волі; як організаційний порядок, що забезпечує цілісність та ефективність функціонування організації. Головним критерієм є ступінь досягнення намічених цілей суб'єктом (підвищення продуктивності праці, зниження безробіття, ухвалення закону тощо).

Суб'єкт управління може втілити в життя свої програми лише в тому випадку, якщо йому вдасться спрямувати активність людей у потрібне рiчище, тим самим його здатність досягати бажаних цілей залежить від здатності примушувати людей діяти згідно з його намірами (планами), тобто від влади над цими людьми.

Влада є необхідною умовою держаного управління, його основою і рушійною силою. Той, хто виконує управлінські функції, повинен мати владу над своїми підлеглими, іншими словами, керівний суб'єкт одночасно має бути і суб'єктом влади. З цієї причини науковці схильні пояснювати інноваційні процеси в термінах влади і не завжди проводять чітке розходження між владою над людьми і здатністю домагатися бажаних результатів (управлінням).

Між тим наявність влади не гарантує досягнення бажаного результату. Часто суб'єкт може домогтися підпорядкування об'єкта, але об'єкт або не може зробити те, що від нього вимагають, або наслідки його дій виявляються не тими, на які суб'єкт влади спочатку розраховував (саме в цих ситуаціях відмінність між владою та управлінням найбільш наочна). Підпорядкування об'єкта зазвичай не є кінцевою метою суб'єкта влади; швидше воно виступає як метод (інструмент) реалізації якихось завдань. Керівник може бути гарним суб'єктом влади, завжди здатним змусити своїх підлеглих робити те, що він хоче, але поганим керівником – якщо, наприклад, він не передбачає наслідків здійснення своєї влади або ж його влада використовується не за призначенням.

Отже, оцінюючи діяльність владних структур, слід чітко розрізняти проблеми власне влади і проблеми управління. Хоча в соціальній практиці здійснення влади зазвичай виступає засобом управління, а суб'єкт влади одночасно є і суб'єктом управління, аналіз влади й аналіз управління мають свою специфіку. На відміну від наслідків управління, що виражається в досягненні намічених суб'єктом цілей, результат влади, як уже зазначалося, — підпорядкування об'єкта суб'єкту, яке може (але не обов'язково) забезпечити досягнення цілей суб'єкта. Невдачі в реалізації цілей суб'єкта управління бувають зумовлені або відсутністю у нього необхідної влади, або її невмілим використанням (помилками в управлінні), або і тим, і іншим.

Пояснення значного інтересу науковців до питань *лідерства* вбачається у прояві суспільної потреби у лідерстві (яка особливо зростає у період значних суспільно-політичних і соціально-економічних змін, чим і характеризується сучасний суспільний розвиток) та відповідності саме лідерства сучасним суспільним вимогам і викликам.

Дослідження лідерства становлять окремий науковий напрям у теорії управлінської інноватики, який досить ефективно розвивається, еволюціонує,

постійно розширюючи спектр сутності поняття «лідерство» та його проявів:

- концепція ситуаційного лідерства (А. Голднер, Дж. Інгер, Е. Фідлер, А. Рейлі, Д. Томпсон, Д. Міллер, П. Фрізен, Г. Герт, С. Мілз, Д. Вудворд, Ф. Лутанс, П. Лоуренс, Е. Хартен, У. Реддін, В. Врум, Ф. Йеттон, П. Херсі, К. Бланшар, Р. Хауз) – характеристики лідера змінюються залежно від ситуації, в основі теорії – аналіз певних ситуацій і відповідних їм стилів управління;
- теорія обміну та трансформаційного лідерства (Дж. Грен, Дж. Бернс, Г. Юкл) – лідерство розглядається як функція групи та процес організації міжособистісних стосунків у групі;
- лідерство-служіння (Р. Грінліф) – в основі управління має бути бажання керівників служити людям;
- теорія емоційного лідерства (Д. Гоулман) – в умовах змінного середовища для реалізації та розвитку лідерської ролі необхідно володіти емоційним інтелектом;
- теорія «двигуна лідерства» (Н. Тичи) – досліджує питання довгострокового лідерства;
- концепція об'єднувального лідерства (Дж. Ліпман-Блюмен) – стверджується, що сучасний лідер має вміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями, а також бажаннями та цілями інших;
- теорія опосередкованого лідерства (Р. Фішер, А. Шарп) – аналізується проблема мотивації до лідерської поведінки та визначається перелік необхідних якостей;
- теорія розподіленого лідерства (Д. Бредфорд, А. Коен) – розглянуто процес «естафетної» передачі лідерства від одного члена команди до іншого залежно від переважальної компетенції<sup>5</sup>.

Отже, основним акцентом наукових досліджень управлінської інноватики цього етапу стає його акмеологічний прояв у формі лідерства. Останнє досліджується крізь призму структурно-методологічних підходів, що закладає *потужний теоретичний і науково-практичний фундамент для формування інноваційно-акмеологічних стратегій у системі державного управління.*

На початку ХХІ ст. такі структурно-методологічні підходи розвинулись у теорії внутрішнього стимулювання лідерства (К. Кешман) – удосконалення лідерства завдяки розвитку самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісних взаємин, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти; склали теоретичне підґрунтя концепції «первинного» лідерства (Д. Гоулман, Р. Бояцис) – виявлена сильна залежність ефективності підлеглих від емоційного стану керівника; сформували теорію лідерства як управління парадоксами (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер) – для реалізації своєї діяльності лідер балансує між полюсами парадоксів: універсалізм – специфічність,

<sup>5</sup> Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бертуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців (15–17 черв. 2005 р., м. Київ); уклад. : С. В. Соколик. — К. : К.І.С., 2005. — С. 141–147.

індивідуалізм – колективізм, жорсткі стандарти – «м'які» процеси, врівноваженість – емоційність, набутий статус – визначений статус, самоконтроль – зовнішній контроль, лінійне ставлення до часу – циклічне ставлення до часу<sup>5; 1</sup>.

Кожна з розглянутих концепцій має обмежений характер і охоплює лише певні аспекти. Універсальним рішенням у визначенні інноваційних управлінських методологічних підходів, сучасна наука вбачає в структурно-функціональному *моделюванні*, яке ґрунтується на теорії управління людськими ресурсами та взаємодії із суб'єктами, здатними адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На нашу думку, реальне вирішення проблеми формування управлінських інноваційних стратегій у системі державного управління має розглядатись у площині моделювання досліджуваного процесу як *теоретично вибудована цілісна сукупність уявлень про систему, структуру і принципи функціонування управлінської інноватики*.

Так, європейська модель управління розвивається на основі загальних тенденцій, характерних для управління як загальносвітового явища: створення мультимедійних структур управління, підвищення ролі людського фактору в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі. У Японії є вживаною модель управління, яка орієнтована на людський чинник. За період усього її історичного розвитку склалися певні принципи і методи, відповідні специфічним рисам національної вдачі. Сучасна американська модель управління базується на трьох історичних передумовах: наявність ринку, індустріальний спосіб організації виробництва, корпорація як основна форма підприємництва.

Такими, зокрема, є: модель внутрішніх процесів як бюрократична структура, що підтримує існування організації (М. Вебер); модель людських відносин, яка побудована на врахуванні як потреб, так і можливостей людини (А. Маслоу, К. Адельфер); модель конкурентних цінностей (Р. Уотерман). На думку автора, використання людського потенціалу в організації можливе за умов чітко сформованих цілей і цінностей; модель стратегічних цінностей (Ансофф) побудована з орієнтацією на зовнішнє середовище, яке слугує ключовим індикатором стратегічної позиції організації.

А. Маслоу та К. Адельфер, а також багато інших науковців намагалися відповісти на питання про можливість зміни бюрократичних форм організацій

---

<sup>5</sup> Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бертуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців (15–17 черв. 2005 р., м. Київ); уклад. : С. В. Соколик. — К. : К.І.С., 2005. — С. 141–147.

<sup>1</sup> Абашкина Е. Б. О теориях лидерства в современной политической психологии / Е. Б. Абашкина, Ю. Н. Косолапова // США: Экономика, политика, идеология. — 1993. — № 4. — С. 13.

таким чином, щоб вони здебільшого враховували як потреби, так і можливості людини<sup>3</sup>.

Спеціалісти дійшли висновку, що можливості персоналу не повинні обмежуватися вимогами інструкцій з менеджменту, оскільки більшість працівників через відчуття незадоволеності працею виявляють схильність до розширення сфери особистої відповідальності. Це свідчить про прагнення до самоконтролю, творчості і розвитку особистості, до можливості зміни характеру праці.

Структуру *моделі конкурентних поглядів* на проблеми управлінської інноватики: по вертикалі – елементи гнучкості і контролю; по горизонталі – внутрішній фокус уваги відокремлюється від зовнішнього. Одні дослідники зосереджують свою увагу на внутрішніх проблемах організації, тоді як інші концентрують увагу на аналізі організації і зовнішнього середовища.

І. Ансофф (1918), «батько стратегічного менеджменту», у своїх працях «Стратегічна корпорація» (1965) та «Стратегічний менеджмент» (1979) створив *модель стратегічної парадигми можливого успіху*, враховувавши ключовими параметрами стратегічну поведінку й успіх фірми, динаміку поведінки індивідів і груп людей, політичні зміни і культуру організації. Найважливішими для формування теорії стратегічного менеджменту науковими досягненнями І. Ансоффа є створення концепції зовнішньої турбулентності, визначення парадигми можливого стратегічного успіху й розроблення методу стратегічного управління в реальному часі.

Отже, в *моделі людських відносин* акцент зміщується на гуманістичні критерії, такі як: обов'язки, мораль, участь, відкритість індивідів, а прихильники моделі внутрішніх процесів виділяють адміністративну ефективність, документацію, контроль.

Як свідчать дослідження вчених, розробка світоглядно-методологічних засад, науково-теоретичне дослідження та практичне вдосконалення і використання управління як механізму трансформації структурно-функціональних моделей в практичні управлінські рішення і становить одне з найактуальніших завдань нашого сьогодення.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Таким чином, з моменту появи до моменту поширення новація набуває нової якості — стає інновацією (в управлінській практиці цей проміжок часу між появою новації і її втіленням у соціальній практиці називається інноваційним лагом). Новація стає соціальною реальністю тільки у вигляді інновації, тобто через формування нових соціальних практик. Це формування нової соціальної якості вимагає витрат ресурсів (енергії, часу, фінансів тощо). Тому основними елементами інноваційного процесу виступають новації,

---

<sup>3</sup> Акмеологія правління: інноваційні технології вдосконалення професіоналізму керівних кадрів // Освіта і управління. — 2011. — Т. 14, ч. 1. — С. 31–42.

ресурсне забезпечення (інвестиції різного роду), управління вказаним процесом та, власне, інновації.

У державному управлінні інновації — це використання новацій (організаційних, інструментально-операційних, структурно-функціональних тощо) з метою збільшення ефективності (результативності) управлінської діяльності як у технологічному вимірі (внутрішньосистемному), так і стосовно соціального ефекту державного управління (зовнішньосистемний вимір).

Формування управлінських інноваційно-акмеологічних стратегій в системі державного управління — це послідовний ланцюг подій, коли управлінська інновація проходить свій шлях від ідеї до конкретної управлінської практики (технології, структури, послуги в системі органів державної влади) і системно поширюється в діяльності органів державного управління.

Інноваційний процес не завершується впровадженням нової управлінської методології чи технології, оскільки у міру поширення (дифузії) новація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває стратегічних властивостей. Тому категорія формування управлінських інноваційно-акмеологічних стратегій у системі державного управління відіграє важливу методологічну роль, що відображає структурно-функціональний динамічний аспект інновацій, орієнтує на постійний характер змін і *систему перманентних реформ*.

Такий підхід є загальноприйнятим у світовій практиці державного управління, а інтерпретація адміністративної реформи в контексті категорії інноваційного процесу сприяє його закріпленню в системі державного управління України як одного з її системоутворювальних принципів.

### Список використаних джерел

1. Абашкина Е. Б. О теориях лидерства в современной политической психологии / Е. Б. Абашкина, Ю. Н. Косолапова // США: Экономика, политика, идеология. — 1993. — № 4. — С. 13.

2. Авер'янов В. Б. Демократизація адміністративного права – ключове завдання його реформування / В. Б. Авер'янов // Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. — К., 2003.

3. Акмеологія управління: інноваційні технології вдосконалення професіоналізму керівних кадрів // Освіта і управління. — 2011. — Т. 14, ч. 1. — С. 31–42.

4. Бакуменко В. Д. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Д. Бакуменко // Вісник Національної академії державного управління. — 2003. — № 2. — С. 11–27.

5. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / Г. Бертуччі // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки

вищих державних службовців (15–17 черв. 2005 р., м. Київ); уклад.: С. В. Соколик. — К.: К.І.С., 2005. — С. 141–147.

6. Бідзюра І. П. Взаємозв'язок економічних та політичних трансформацій в українському суспільстві: теоретичні аспекти проблеми соціальних змін / І. П. Бідзюра // Людина і політика. — 2004. — № 1. — С. 33–41.

7. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов. — К.: Професіонал, 2006. — 576 с.

8. Герасимчук А. А. Філософські основи менеджменту і бізнесу: навч. посіб. / А. А. Герасимчук, З. І. Тимошенко, С. В. Шейко. — К.: Укр.-фін. ін-т менеджм. і бізнесу, 1999. — 111 с.

9. Князев В. М. Соціальна технологія та управління соціальними процесами в Україні / В. М. Князев. — К., 1995. — 35 с.

10. Кокорин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокорин. — М.: Экзамен, 2001. — 576 с.

11. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми: теорія і методологія: монографія / В. М. Мартиненко. — Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ «Магістр», 2003. — 230 с.

12. Мосов С. Принципи самоорганізації і підхід до їх реалізації у процесі державного управління / С. Мосов // Вісник Української академії державного управління. — 2001. — № 2. — Ч. 1. — С. 93–99.

13. Норт Д. Институты и институциональная экономика / Д. Норт. — М.: Экономика, 1998. — 417 с.

14. Чемерис В. Системний підхід до проблеми реформування державного управління / В. Чемерис, М. Лесечко // Вісник Української академії державного управління. — 2001. — № 3. — С. 12–21.

15. Черленяк І. Суспільні та економічні чинники становлення ефективної системи державного управління / І. Черленяк // Вісник Національної академії державного управління. — 2004. — № 3. — С. 146–156.

16. Drucker P. F. Innovations and Entrepreneurship. Practice and Principles. — N.Y.: Harper and Row, 1985. — 296 p.

17. Campbell E. Strategic synergies / E. Campbell. — St. Petersburg.: Peter, 2004. — 406 p.

18. Sirower M. L. The synergy trap: How companies lose the acquisition game. — New York: The Free Press, 1997.

**Anastasiya Solomka**

**THEORETICAL BASES OF FORMATION OF MANAGERIAL  
INNOVATIVE-ACMEOLOGICAL STRATEGIES IN THE PUBLIC  
ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE**

The article identifies the significance of issues related to the establishment of a comprehensive model of managerial innovation strategies in the public administration system of Ukraine, which includes a system of justified priorities, the quality evaluation system of innovative control and monitoring of the results achieved. It is established that the formation of managerial innovation of acmeological strategy in the public administration system of Ukraine at the present time is not sufficiently provided conceptual, organizational and methodical support. The rejection of the functions that were previously carried out within the framework of the planned economy is not accompanied by a clear definition of the new tasks, resulting not formed a consensus of values in respect of strategic priorities and management model, consisting, in General, do not meet the new principles and objectives of the innovative vector of development. It is proved that innovative development is complicated due to a number of reasons. First, due to the underdevelopment of innovative culture, the lack of a clear sequence of reforms, which creates additional obstacles to the realization of these goals. The principles of innovative social and acmeological management are mostly of a declarative nature. Socio-economic processes at the local level, concentrated in itself all complex of socio-economic and political problems that reflect the inconsistency, the incompleteness and uncertainty of the external context of innovation. It studies and generalises existing in the world practice, the theoretical and practical conceptual and methodological approaches to formation of managerial innovation strategies in the public administration system. The necessity of the study of innovative changes in the functions and strategic directions of public administration of Ukraine. Noted that a Universal solution in the definition of innovative management methodological approaches of modern science sees the structural-functional modeling that is based on the theory of human resources management and interaction with the subjects, able to adapt to changes in the external environment. The real solution to the problem of managerial innovation strategies in the public administration system should be considered in the plane modeling of the process under study as theoretically integral set of ideas about the system, structure and principles of functioning of management innovations. Theoretical bases of the formation process of management innovation-acmeological strategy in the public administration as a sequential chain of events in which management innovation is the path from idea to specific management practices (technologies, structure and services in the system of bodies of state power) and is distributed systemically in the activities of public administration. It was noted that the innovation process does not end with the implementation of new management methodologies or technology, as the spread (diffusion) of the innovation improves, becomes more efficient, acquires strategic properties. The category of management innovation-acmeological strategy in the public administration system plays an important methodological role, reflects the structural-functional dynamic aspect of innovation, focuses on the permanent nature of the changes and a system of permanent reform.