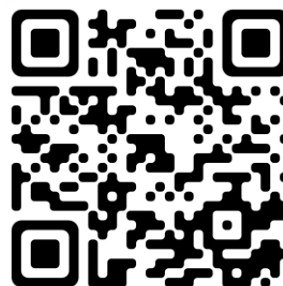




DOI 10.37491/UNZ.96.4
УДК 351:681.5



Олена ХИТРА¹

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ БАЗИС СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Охарактеризовано перспективи вдосконалення публічного управління за рахунок модернізації його технологічного базису. На основі порівняльного аналізу підходів різних вчених до трактування поняття і виведення класифікації технологій управління зроблено висновок про комбінування в системі публічного управління соціально орієнтованих та комерційних технологій і залежність їх вибору як від рівня технологічної зрілості суб'єкта управління, так і (що не менш важливо) готовності їх сприйняття об'єктом управління. Сукупність актуальних технологій представлена як система з певною просторово-часовою комбінацією елементів, якими є засоби, інструменти, методи, операції і процедури, пов'язані нерозривними зв'язками та спрямовані на перетворення початкових ресурсів у кінцевий результат, що ототожнюється з досягненням цілей суспільного розвитку. Особлива роль у технологічному базисі належить інформації, яка використовується для упорядкування системи та зниження рівня ентропії, що може виявитися у зниженні якості публічних послуг, відсутності належного обґрунтування управлінських рішень тощо. Тому своєрідними «параметрами порядку» за умов диджиталізації публічного управління стають саме інформаційні технології, які раніше асоціювалися зі зростальними флуктуаціями у відносно сталому технологічному базисі. Зроблено висновок, що найбільшу користь можуть принести емерджентні технології, в яких гармонійним чином комбінуються проектно-програмно-цільові,

¹ кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, olena_khytra@univer.km.ua, <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>.



соціальні (соціально-економічні, соціально-правові), інформаційно-аналітичні, публічно-комунікаційні та інші елементи, що дозволяє досягти ефекту синергізму від взаємодоповнення їхніх переваг. В умовах децентралізації і партисипативного підходу до розв'язання суспільних проблем все більшою мірою виявляється багатоваріантність застосовуваних технологій, що можна вважати ознакою посилення нелінійності системи публічного управління, неповної детермінованості шляхів її еволюції, здатності до самоорганізації. З такого погляду технології публічного управління можна трактувати як системоформувальну сутність, завдяки якій, по-перше, інституціоналізується перехід від одного стану системи до іншого (у т. ч. через проходження точки біфуркації), а по-друге — підтримується відповідність між елементами системи, які мають залишатися сталими (наприклад, базові суспільні цінності, ідеї антропоцентризму і гуманізму), й тими інноваціями, які проходять своєрідну перевірку на придатність для застосування в різних сферах життя (зокрема, штучний інтелект). Висновок про адекватність обраних технологій характеру і складності поставлених завдань можна зробити за показниками ефективності управлінських впливів та рівнем якості публічного продукту, що генерується системою.

Ключові слова: блокчейн, емерджентні технології, ефект синергізму, публічне управління, технологія управління, технологія форсайту, crowd-технологія, smart-технологія.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку держави відбувається трансформація системи публічного управління — відмова від бюрократичного патерналізму на користь демократизації, децентралізації, гнучкості, партисипативності. Мається на увазі переосмислення ролі та функцій держави як регуляторного органу, акцентування уваги на співробітництві й партнерстві з представниками громадських структур. Все частіше практикується використання партнерських підходів у прийнятті рішень, встановлюється розмаїття методів і форм взаємодії з населенням, вживаються заходи зі сприяння відкритості влади, участі в ній громадян. Загалом, йдеться про перехід від лінійного адміністративного управління до складного багатоваріантного поєднання організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного і публічно-комунікативного управління [1].

За таких умов усе виразнішою стає тенденція до технологізації управління (шляхом розробки і впровадження технологій управління), що є закономірним наслідком технологічних революцій, інформатизації та комп'ютеризації майже всіх сфер життєдіяльності [2, с. 37]. Як зауважує П. В. Книш, «становлення управлінських технологій є наслідком посилення системності державного управління, його наукового осмислення і спробою широкого використання типового, вивіреного досвідом, що дає ви-



сокі результати» [3, с. 259]. На думку А. М. Пугача і В. В. Мареніченка, потреба в технології з'являється тоді, коли є необхідність у раціональних (мається на увазі ефективних) діях щодо управління соціально-економічними процесами [4, с. 140].

Сучасні технології публічного управління прямими і зворотними зв'язками в різних сферах і галузях, що забезпечують обґрунтованість та креативність управлінського рішення, стають особливо цінними в контексті визначення якості механізму управління, процесів надання публічних послуг і створення публічного продукту. Вагоме значення використання таких технологій має в умовах інтелектуалізації суспільних відносин, коли досягнення успіху значною мірою залежить від стабільності та результативності управління на основі широкого використання smart-технологій та інтелекту [5, с. 84–86].

До системи публічного управління все частіше інтегруються прийоми менеджменту, апробовані у приватному бізнесі. До таких методів слід віднести розгляд діяльності держави як процесу надання послуг населенню, освоєння інструментарію муніципального і регіонального маркетингу, вимірювання досягнень (*Performance Management*), командні технології менеджменту (*Teambuilding Technologies*), реінжиніринг бізнес-процесів у державних установах (періодичний перегляд функцій і способів виконання завдань), «нову звітність» та ін. [6, с. 11]. До того ж, більшість управлінських технологій (інформаційних, фінансових, кадрових, маркетингових) попередньо сформувалися саме в комерційному середовищі, а поступове їх перенесення у публічну сферу вважається цілком закономірним явищем [7, с. 49].

Таким чином, актуальним є питання визначення сутності, класифікації, способів розробки, впровадження та оцінювання управлінських технологій, які є найбільш адекватними характеру завдань, які виконує публічне управління, та дозволяють гармонійно поєднати в єдиній системі технологічні можливості й базові цінності сучасного суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання технологізації управління та визначення шляхів адаптації відомих управлінських технологій до специфіки публічної сфери досліджувались багатьма науковцями. Зокрема, напрями модернізації системи публічного управління відповідно до вимог сучасності й методологію її дослідження охарактеризували у своїх працях М. В. Гордон, І. О. Колісник, Н. В. Оленцевич [8], Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Ткаленко, Н. В. Філіпова [10], В. В. Мареніченко, А. М. Пугач [4], Н. С. Пугачова, С. В. Тищенко, В. П. Якобчук [5], О. А. Решота [1], М. І. Сьомич [9], І. В. Шпекторенко [6]. Передумови, напрями і результати технологізації управлінської діяльності, роль технологій управління в розвитку організації обґрунтували А. С. Зеніна-Біліченко, І. П. Коренюк, І. В. Яремчук [13], Г. В. Козаченко [2], О. В. Лебідь [11], О. А. Мартинюк [12]. Зміст поняття «технологія управління» розкрили В. Г. Базелюк, С. О. Кубіцький, М. В. Михайліченко, С. В. Михнюк [17], В. М. Григоренко, В. О. Лесик [19], О. М. Гуцалюк і О. В. Пальчук [14; 15], І. Кузнецова [16], В. Найдюк, Г. П'ятницька, Н. Ракша [18]. Особливості формування та вдосконалення системи управлінських технологій у публічному управлінні



проаналізували В. Д. Бакуменко, О. О. Красноручський, О. В. Подольська, О. В. Смігунова, О. В. Шабінський [21], О. І. Бобровський [24; 25], М. І. Іщенко, А. С. Костенко, Є. В. Мішук [22], О. В. Корнієцький і А. М. Орел [7], П. В. Книш [3; 20], Г. Ю. Разумей, М. М. Разумей [26], М. І. Синиця [27–29], О. М. Таран [23] та ін.

Водночас єдиного підходу до визначення змісту технологій публічного управління досі не вироблено і більшість дослідників сходиться на думці, що серед елементів системи публічного управління найменш вивченою є саме технологічна складова. З огляду на це, є потреба подальшого поглиблення теоретико-методологічних засад і прикладних аспектів розробки та впровадження нових технологій публічного управління, спроможних у своїй сукупності згенерувати потужний ефект синергізму в різних сферах суспільного життя і з високою ефективністю досягати цілей суспільного розвитку.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування напрямів підвищення ефективності публічного управління за рахунок комбінування сучасних управлінських технологій, що надають системі ознак емерджентності й тим самим забезпечують ефект синергізму в досягненні цілей суспільного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для з'ясування сутності терміна «технологія публічного управління» спочатку варто дослідити етимологію поняття «публічне управління». У найбільш широкому розумінні під публічним управлінням розуміють вплив суб'єкта, наділеного публічною владою, на об'єкт (суспільні відносини, суспільні процеси), з метою реалізації суспільних інтересів; у випадку, коли суб'єктом є органи державної влади, доречно вживати термін «державне управління», а якщо таким суб'єктом є громадські інституції — це «громадське управління». У державному управлінні «адміністрування» є переважно організаційно-розпорядчим, бюрократичним методом менеджменту, тоді як державний менеджмент полягає у використанні підприємницьких та інноваційних видів управлінської діяльності. Порівняно з класичним адмініструванням суттєві риси публічного менеджменту відзначаються спрямованістю на кінцевий результат, більшою свободою дій і відповідальністю, значущістю організації та організаційної культури, відкритістю для впливів зовнішнього середовища, наявністю зворотного зв'язку з користувачами послуг [10, с. 248].

В останні десятиліття простежуються тенденції формування нових підходів до побудови моделей публічного управління (рис. 1), що враховують реорганізацію органів влади, підвищення продуктивності їхньої діяльності, розширення кола публічних послуг і виконуваних публічних функцій з одночасною економією задіяних ресурсів, а також інтеграцію нових технологій та створення управлінських структур. Так з'явилося поняття «New Public Management» — сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, за основу яких взято тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки [9, с. 47]. У різних країнах світу почала широко впроваджуватись модель «Good Governance», яка, з одного



боку, базується на широкому залученні представників громадянського суспільства до процесу управління, центральною ланкою якого є процес підготовки та ухвалення рішень, а з іншого — передбачає забезпечення ефективності державного управління, що розуміється як досягнення поставлених цілей у необхідні строки і з мінімальними витратами доступних ресурсів [8; 9, с. 47].

Зокрема, тенденції до зміни цілей публічного управління можна помітити у зміщенні акцентів з процесу на ефективність і кінцевий результат управлінської діяльності. Тенденції до змін об'єктів управління простежуються у проблемах обмеженості ресурсів, що висуває на перший план перехід від технологій використання ресурсів до їх створення і веде до перетворення ресурсів із засобів управління на його об'єкт. Змінюється залежність системи управління винятково від кількості матеріально-фінансових ресурсів у напрямі підвищення її залежності від розвитку інформаційних технологій. Також прискорюється перехід від програмно-цільового до проектно-програмно-цільового управління, що передбачає розробку комплексу узгоджених проектів і програм розвитку основних підсистем, побудованих на концепції сталого розвитку [1].



Рис. 1. Логіка трансформації технологічного базису публічного управління під впливом сучасних тенденцій його розвитку

Примітка: складено авторкою на основі [8–10].



Тому погоджуємось з думкою О. Гук у тому, що «система публічного управління є не просто елементом широкої соціальної системи управління, але професійною управлінською діяльністю, яка передбачає широке залучення громадськості, тобто розширення кола суб'єктів управління, а також для якої характерні прозорі та чутливі методи діяльності» [30, с. 25–26]. Функціональність цієї системи, на нашу думку, забезпечує технологічний базис публічного управління, який утримує систему в стані динамічної рівноваги, нейтралізуючи небажані флуктуаційні впливи та сприяючи вибору оптимального атрактора як орієнтира для подальшого розвитку.

Концептуально технологічну платформу забезпечення управлінської діяльності органів публічного управління О. І. Бобровський трактує як особливе комунікативне середовище управлінських дій, яке створює умови для ефективного розв'язання складного комплексу взаємопов'язаних функціональних завдань управління, активізації значної кількості чинників впливу, нормативно-законодавчої інформації, моделей та інструментів розробки, прийняття і контролю якості та ефективності управлінських рішень; склад елементів технологічної платформи є структурою і номінацією керуючих та керованих модельних комплексів управління з акумульованою в них сукупністю інтелектуальних знань, досвіду, професійних навичок і компетенцій, алгоритмів, методів, технологій процесів виконання управлінських завдань [24, с. 189].

Якщо технологічна платформа моделі «раціональної бюрократії» тяжіла до застосування організаційно-розпорядчих, адміністративних методів управлінського впливу, то модель «New Public Management» більше орієнтована на впровадження соціально орієнтованих і бізнес-технологій, апробованих у приватному секторі. Відповідно у першому випадку домінують ознаки системно-ієрархічної моделі управління, в якій основними засобами впливу суб'єктів на об'єкти управління є ієрархічне підпорядкування, а в другому — передбачається перехід до системно-синергетичної моделі управління трансформаційними процесами, з досконалим механізмом визначення й узгодження інтересів суб'єктів і об'єктів управління, самоорганізації суспільства і його підсистем. Важливим елементом системно-синергетичної моделі управління трансформаційними процесами є управлінські (самоуправлінські) рішення та відповідно технології їх прийняття і реалізації, що мають деякі особливості. По-перше, вироблення управлінських рішень у цій моделі розпочинається з правильного визначення реальних потреб та інтересів системи, її потенціалу, а також з визначення потреб та інтересів, здатностей і можливостей систем, які взаємодіють з нею, та інтересів громадянського суспільства і держави в цілому. По-друге, обґрунтованим має бути визначення мети трансформаційного процесу, заходів і засобів досягнення цієї мети. По-третє, окреслюються напрями і зміст взаємодії та взаємодопомоги з іншими системами і державою, альтернативні варіанти такої взаємодії в умовах виникнення випадкових ситуацій чи непередбачуваних атракторів. По-четверте, передбачається чітке визначення й ефективне використання каналів масової комунікації, з метою об'єктивної поінформованості. По-п'яте, застосовуються оновлені методи



контролю і коригування управлінського рішення. По-шосте, в модель закладається колективна та індивідуальна відповідальність учасників процесу перетворень системи. По-сьоме, важливе значення має легітимізація управлінських і самоуправлінських рішень та визначення механізму їх реалізації в межах правового поля [31].

Таким чином, для реалізації системно-синергетичної моделі потрібен оновлений комплекс технологій публічного управління. У широкому розумінні технологія є засобом перетворення ресурсів на бажаний результат діяльності і стосовно публічного управління охоплює методи і техніку отримання його результатів, насамперед управлінських рішень різного спрямування [6, с. 27]. Технологія полягає в методах, прийомах, режимі роботи, послідовності операцій і процедур, вона тісно пов'язана з необхідними для їх реалізації засобами, обладнанням, інструментами, матеріалами [3, с. 257; 23, с. 273].

Науковці почали ретельно вивчати технології управління організаціями ще наприкінці 50-х — на початку 60-х років ХХ ст. Наприклад, Дж. Вудворд [32] такими технологіями вважає інформацію і засоби її збереження; Дж. Томпсон [33] — діяльність організації і знання про причинно-наслідкові зв'язки; Ч. Перроу [34] — варіабельність ресурсів та процеси пошуку оптимальних рішень; А. Негандхі та Б. Естафен [35] — різні управлінські принципи, практики, техніки, що використовуються для виконання функцій планування, організації, підбору кадрів, загального керівництва та контролю. Тривалий час до одного синонімічного ряду з терміном «технологія управління» дослідники вносили дефініції «управлінське ноу-хау», «організаційна технологія», «адміністративна технологія» [18, с. 28–30].

Технології публічного управління знайшли широке застосування в науковому обігу, проте дефініція цього терміна наводиться рідко. Натомість науковці переважно використовують поняття «технології управління», «політичні технології», «інформаційні технології» [22, с. 161] (рис. 2). Зрештою, дослідники дійшли висновку, що технологія управління є одним з видів соціальних технологій, які розвиваються шляхом типізації управлінських ситуацій, виділення найбільш характерних процедур та операцій, визначення сучасних засобів та інструментів [27, с. 45]. Як зауважує М. І. Синиця, технологізація державного управління передбачає широке застосування соціальних технологій, які дозволяють досягати бажаних результатів у налагодженні взаємодії між органами влади, всередині них, а також між ними та громадськістю, покращувати комунікативні впливи, змінювати соціальні ситуації та соціальні системи [28, с. 291]. Як приклад сучасних управлінських технологій реалізації відносин між органами влади та управління, а також надання послуг громадянам, можна виділити технології «електронного уряду» та «єдиного вікна» [6, с. 27].

Досить поширеним є акцент уваги на розмаїтті управлінських технологій, що диференційовані за предметом і об'єктом, а також результатом застосування тих чи тих технологій (наприклад, технології одержання нової інформації, культурних цінностей, окремих побутових послуг та ін.) [23, с. 274], що, у свою чергу, є свідченням багатоваріантності й ситуативності



(коли в аналогічних ситуаціях, залежно від результатів аналізу різноманітних чинників впливу, можуть бути обрані різні технології управлінського реагування, а, з іншого боку, застосування одних і тих самих технологій у різних публічно-управлінських ситуаціях може привести до неоднакових наслідків).



Рис. 2. Виникнення поняття «технології публічного управління» як результат комбінування соціально орієнтованих та комерційних технологій

Примітка: розроблено авторкою на основі [18; 22].

Поняття «технологія управління» — це багатоаспектна категорія (рис. 3), а тому під час її застосування слід враховувати низку особливостей:

1) складові технології взаємопов'язані і їх не можна розглядати окремо одна від одної (в іншому разі система спрощується і зникає ефект емерджентності);

2) операції і процедури мають чітку просторово-часову структуру (яка є наслідком поєднання організуючого впливу і виявів самоорганізації з боку керованої підсистеми);

3) технологія є відносним поняттям, що відображає організацію певного процесу (використовується стосовно іншого поняття — «технологія виробництва», «технологія документообігу», «технологія управління»);

4) технологія має чіткий зв'язок з методами й засобами здійснення процесу [17, с. 9].

Різні підходи до тлумачення змісту поняття «технологія управління» акцентують увагу на таких складових, як: сукупність знань та інформації, послідовність (організація) дій, процеси й методи, способи та інструменти, операції і процедури (організаційні, інформаційні, розрахунково-обчислювальні тощо) [14, с. 350; 17, с. 8]. Одне з найбільш загальних визначень



пропонує Рада з дослідження виробництва США: «Усе, що пов'язано з технікою, наукою, управлінськими дисциплінами і спрямоване на планування, розробку та впровадження технологічних можливостей для формування та виконання стратегічних і оперативних цілей організації» [36]. Технологія управління розглядається крізь призму системного поєднання наукового знання, інтересів суспільства та управлінських потреб, можливостей і елементів управлінської діяльності, мети і функцій управління [20, с. 6], а з іншого — в ній окреслюються способи практичного застосування сучасних наукових методів і засобів прийняття рішень.



Рис. 3. Роль технологічного базису в забезпеченні ефективності процесу управління

Примітка: авторська розробка.

Для дослідження сутності технологій управління застосовуються методи як аналізу (поділ управлінського процесу на окремі процедури й операції з подальшою регламентацією виконання процедур і операцій), так і



синтезу (увага акцентується на сукупності взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, ухвалення і виконання управлінських рішень) [18, с. 29]. Як вважає П. В. Книш, технологія — це модель діяльності, де підсистемами є етапи та процедури, а елементами — операції [20, с. 5].

Відтак технологію управління найчастіше тлумачать як структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління з використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів, що забезпечують досягнення встановленої мети [17, с. 11; 19, с. 66]. О. В. Лебідь під технологією управління пропонує розуміти «послідовність взаємопов'язаних управлінських операцій та процедур, виконання яких призводить до здійснення управлінських функцій, підтримується управлінськими рішеннями і забезпечується певними методами та інструментами» [11, с. 129]. П. В. Книш акцентує увагу на ролі технологій управління у провадженні інноваційних змін: «Це система методів, за допомогою яких створюють і матеріалізують нововведення у процес управління та визначають найефективніші інструменти їхнього впровадження на практиці» [20, с. 6]; тим самим забезпечується процес модернізації системи публічного управління на різних рівнях. М. І. Синиця пропонує вживати термін «технологічна інноватизація державного управління», під яким розуміється «інноваційна діяльність, що спрямована на використання результатів наукових досліджень та розробок ... у системі та процесах державного управління і зумовлює появу нових управлінських технологій (інфраструктурних, інституційних, правових, організаційних, ресурсних тощо)» [28, с. 292]. Вважаємо, що вияви інноваційності в технологічному базисі можна ототожнювати з точками біфуркації, які обумовлюють якісне оновлення методів, засобів, інструментів управління, логіки здійснення управлінських операцій та процедур. Принциповим є те, що в такі моменти відбувається перегляд цілей публічного управління і вибір нового атрактора, що окреслює траєкторію руху соціальної системи на найближчих етапах її еволюції. Важливою умовою для забезпечення системності технологізації управлінської діяльності О. І. Бобровський вважає одночасне запровадження інноваційних технологій за всіма напрямками діяльності управлінських ланок до всіх процесів виконання функцій і завдань управління [24, с. 189].

У сучасній науці та практиці управління широко використовується модель менеджменту, запропонована М. Альбертом, М. Месконом і Ф. Хедоурі. Ця модель містить чітку послідовність управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), а також процеси прийняття управлінських рішень та комунікацію, що пов'язують зазначені функції між собою. Відповідно до цієї моделі основне призначення управлінської технології полягає в забезпеченні взаємозв'язку процесів з функціями управління [23, с. 274]. Зокрема, М. І. Синиця при розгляді проблемно-орієнтованих принципів технологізації державного управління, насамперед, пропонує виходити з позиції технологізації організаційної, регулювальної та контролюючої діяльності держави, що передбачає впровадження та онов-



лення технологій організації, регулювання та контролю, які застосовуються в управлінні як суспільною діяльністю, так і стосовно самих суб'єктів державного управління [27, с. 48].

Технологізація організаційної діяльності держави передбачає розробку та застосування технологій формування структур органів публічної влади, встановлення організаційних відносин за владною вертикаллю (субординаційні відносини) та горизонтального спрямування (відносини координації), а також технологій управління персоналом. Технологізація регульовальної діяльності держави передбачає розробку та впровадження технологій державних управлінських впливів та підтримки, за допомогою яких відбувається встановлення певних станів держави, структури її системи влади, а також політичних, економічних, соціальних, гуманітарних, екологічних суспільних відносин та відповідних процесів. Технологізація контролюючої діяльності держави передбачає формування стандартів і технологій проведення моніторингу за визначеними параметрами та показниками, порівняння отриманих результатів управління з визначеними стандартами і критеріями та, в разі їхніх значних відхилень, коригування управлінських впливів [27, с. 48–49].

Загалом, управлінські функції в публічному управлінні сьогодні піддаються змінам. На перший план виступають планування, мотивація і координація, відбувається перехід від управління до регуляції, дерегуляції і саморегуляції, від дії до посередництва, спостерігається лібералізація контролю, доповнення самоконтролем [1], процедурами публічного аудиту.

Оскільки предметом та початковим матеріалом управлінської праці є інформація, Г. В. Козаченко характеризує технологію управління як систему операцій, робіт і дій зі збору, обробки та перетворення інформації, які виконуються в певній послідовності з використанням методів управління й технічних засобів, з метою розробки і реалізації управлінського рішення та контролю за цією реалізацією [2, с. 38]. І. Кузнецова до найбільш вагомих складових технології управління відносить вимоги до кваліфікації персоналу та методи раціонального перетворення вихідної інформації в управлінські впливи [16, с. 59]. Отже, технологія управління відображає його зміст через процеси руху та обробки інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, у ході яких інформація перетворюється та створює підстави для впливу на керований об'єкт, з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців, а також висуває певні вимоги до персоналу [2, с. 38; 3, с. 259]. Інформаційне забезпечення управлінського процесу дозволяє контролювати рівень ентропії, підвищення якого понад критичну межу може призвести до зниження якості публічних послуг, прийняття неефективних управлінських рішень тощо.

Найбільш поширеними підходами до визначення змісту технологій управління є процесний та процедурний. За процедурного підходу ключовим є акцент на послідовний порядок виконання чого-небудь. Згідно з цим підходом, технологія управління характеризується сукупністю взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, роз-



робку, ухвалення та виконання управлінських рішень; технологія управління передбачає діяльність, планомерно розділену на елементи, які реалізуються в певній послідовності [22, с. 161]. Іншими словами, впровадження вивіренних технологій дозволяє долати вияви ентропії в управлінській діяльності та досягти прийняттого рівня організованості та упорядкованості. Зважаючи на те, що в перекладі з латинської «*processus*» — це рух, а з англійської «*process*» — це послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, послідовність процедур можна назвати процесом. Так, під технологією публічного адміністрування розуміють детальний опис дій, що мають бути послідовно, в належний спосіб та із застосуванням конкретних засобів та прийомів здійснені суб'єктом публічного управління та адміністрування (організацією чи конкретною посадовою особою) для досягнення певної мети [21, с. 7]. М. І. Іщенко, А. С. Костенко, Є. В. Мішук наводять два терміни: «технологія публічного управління» як сукупність взаємопов'язаних прийомів і засобів підтримки стійкого режиму функціонування механізмів публічного управління; «технологія публічного адміністрування» як сукупність прийомів і засобів підтримки стійкого режиму функціонування механізмів публічного адміністрування, об'єднаних у відповідний технологічний ланцюг [22, с. 162].

Як бачимо, увага вчених акцентується на зв'язку технологій з іншим поняттям — «механізми публічного управління /адміністрування», причому на технологію покладається місія забезпечити стійкий режим їх функціонування. Відомо, що стан стаціонарності забезпечується завдяки підтриманню гомеостазу — динамічної відносної сталості складу і властивостей системи. Якщо до недавнього часу основним завданням вважалося саме підтримання гомеостазу соціальних систем і використання для цього інструментарію механізмів негативного зворотного зв'язку, то сьогодні ситуація дещо змінилася. В умовах ефективного функціонування системи в ній починає накопичуватися вільна енергія і створюються передумови для її прогресивного перетворення — ускладнення і підвищення рівня гомеостазу. А отже, на перший план виходить уміння приймати рішення у практично безперервному трансформаційному процесі, уміло використовуючи інструментарій механізмів позитивного зворотного зв'язку і доповнюючи сформований технологічний базис інноваційними технологіями. Саме ці механізми стосуються питань майбутньої стійкості системи [37, с. 110–116]. Реальна проблема досягнення стійкості полягає в тому, що складні системи є динамічними і стан динамічної стабільності може змінитися на стан динамічної нестабільності [38]. Отож стійкість системи доцільно сприймати не тільки як сталий опір, але і як адаптацію до змін за збереження основних параметрів її функціонування та життєздатності. Тому можна стверджувати, що застосування технологій публічного управління передбачає чергування біфуркаційних (стрибокподібних, революційних) та адаптаційних (плавних, еволюційних) механізмів трансформації соціуму.

Зважаючи на наведені вище роз'яснення, можна зробити такі висновки. По-перше, управлінська технологія розглядається як технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем,



порівняльну характеристику альтернатив їх розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій. По-друге, управлінська технологія трактується як процес поділу управління на окремі процедури й операції для подальшої регламентації виконання окремих завдань. По-третє, управлінська технологія — це послідовність виконання управлінських функцій, процесів і методів управління, з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення поставлених цілей [3, с. 256].

Метою застосування технології управління є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом усунення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними (а можливо, навіть зайвими) для досягнення результату, а основна функція технології управління полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесів управління з конкретними технологічними підходами, що сприяють реалізації функцій управління [2, с. 37; 3, с. 260]. Призначення технології управління полягає в тому, щоб найдоцільнішим способом впорядкувати процес управління (його процедури, операції) та наповнити його функції та етапи відповідними методами та інструментами [14, с. 353; 17, с. 9], які забезпечують безперервний хід процесу або класу процесів [20, с. 6; 23, с. 274], мінімізувати рівень ентропії, що з часом накопичується у складній системі, і сприяти ефективній перебудові системи після проходження нею чергової точки біфуркації та вибору оптимального атрактора. Зрештою, використання технологій управління свідчить про те, що дії системи управління, інтегровані до неї методи, прийоми, інструменти мають чітку просторово-часову структуру (не тільки завдяки вибору певних методів, а й визначенню, які методи для яких саме операцій необхідно застосовувати) та орієнтацію на високоефективне виконання процесу [11, с. 129].

Сучасні технології управління можна класифікувати за низкою ознак (рис. 4). У сфері публічного управління досить поширеною є класифікація за ознакою характерних властивостей розвитку і функціонування суспільства. Зокрема, виділяють технології планування (*planning*) управлінських рішень; технології реалізації (*structuring*) управлінських рішень; технології зміни (*adaptable*) структури організації [20, с. 6]. Також використовується класифікація за рівнем управління (центрального, регіонального, галузевого, місцевого) і специфікою керованих об'єктів (технології діагностування, проектування, реформування; інформаційні, впроваджувальні, навчальні технології; інноваційні, організаційні технології, технології контролю та ін.) [3, с. 261; 23, с. 274].

У сучасному управлінні, як правило, використовується декілька технологій одночасно, у зв'язку з чим виникають різні за своєю конфігурацією комбінації управлінських технологічних комплексів, або навіть синтез технологій. До таких комбінацій технологій, які ще називають системами, віднесено системи комунікацій, системи доставки послуг і системи управління знаннями; останні комбінуються з технологіями збереження та аналізу даних, комунікацій і моделювання [15, с. 69]. Втім, для того, щоб утворити безперервний з погляду часового горизонту управлінський ланцюг, необхідно, щоб технології управління були не просто сумісними, а доповнювали і продовжували одна одну.



Рис. 4. Основні підходи до класифікації технологій публічного управління

Примітка: складено авторкою на основі [4; 11; 15; 17; 18].



У сфері публічного управління та адміністрування традиційно використовуються програмно-цільові технології. Такі технології є найбільш поширеним засобом реалізації публічної політики, оскільки за допомогою цільових програм пов'язують її цілі (плани, проекти) з ресурсами. На рівні держави з її владними повноваженнями програмно-цільові технології надають можливість централізації, більшої обґрунтованості та контролю за використанням ресурсів, координації діяльності органів публічної влади для пріоритетного розв'язання певних проблем, подолання наслідків економічної кризи та попередження такої ситуації в майбутньому [6, с. 28].

Традиційні програмно-цільові технології сьогодні доречно доповнити проектним підходом. Технологія управління проектами — це набір моделей, методів, засобів і механізмів, що забезпечують процеси управління проектами. Така технологія включає діагностику ситуації, підготовку інформації, розробку і прийняття рішень, доведення їх до виконавців і контроль в ході виконання цільових програм/проектів [13, с. 450]. Технології проектно-орієнтованого управління характеризуються низкою особливостей: чіткою орієнтацією на результат/продукт (фінансові ресурси спрямовуються в конкретний проект); інноваційністю (фінансується нова якість продукту — його суспільна цінність); соціальною орієнтованістю і підтримкою з боку держави; високим ступенем структурно-функціональної узгодженості дій учасників проекту; чітко спланованим, організованим моніторингом виконання проекту; створенням єдиного інформаційного простору; дієвим контролем і відповідальністю учасників; багатоканальною схемою фінансування тощо [39, с. 60–66].

Досить важливою є роль технологій у стратегічному управлінні. Стратегія лише окреслює орієнтири діяльності, встановлює загальні напрями розвитку і мету діяльності. Для того, щоб перейти від описового до спонукального характеру дій, до можливості приймати рішення та здійснювати управлінський вплив, необхідно застосувати технологію. Технологія дозволяє, по-перше, перейти від лінгвістичного до кількісного вираження стратегії, по-друге, реалізувати за відпрацьованими етапами заплановані напрями розвитку, по-третє, відстежити ступінь досягнення (реалізації) обраної стратегії. До найбільш уживаних у сучасних умовах технологій стратегічного рівня відносять стратегічне планування, формування місії та візії, сценарне планування, стратегічний контролінг, систему управління якістю, управління ключовими компетенціями (КРІ), бенчмаркінг, процесний менеджмент, проблемний менеджмент, управління знаннями та ін.

До технологій, що відповідають тактичному управлінню, дослідники відносять управлінський облік і звітність, маркетингові технології, технології управління персоналом, технології залучення й утримання клієнтів, бюджетування, контролінг тощо. Ще одна група технологій, запозичена в бізнес-структур, оперує інструментарієм для підвищення ефективності операційної та стратегічної діяльності. До них належать технології реконструкції і трансформації бізнес-систем, а саме: технології реінжинірингу бізнес-



процесів та процесне управління, впровадження збалансованої системи індикаторів (BSC), аутсорсинг, інформаційно-логістичний менеджмент, механізм прийняття оптимальних рішень [11, с. 130–131; 12, с. 102–103].

Досить затребуваною в публічній сфері є проектно-прогностична та організаційна технологія форсайту (від англ. *foresight* — погляд у майбутнє, передбачення), що поєднує найкращі здобутки прогнозування та стратегічного планування і дозволяє здійснювати проектування розвитку суспільства, виходячи не з минулого, а з майбутнього, забезпечуючи більш комплексний підхід, ніж традиційне прогнозування. Форсайт можна визначити як спеціальну технологію формування пріоритетів розвитку різних сфер життя суспільства, з метою мобілізації максимально великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у розвитку країни, регіону, громади. Форсайт розглядається як своєрідна комбінація «продукту» (сценарії, прогнози, пріоритети) і «процесу» (встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами), що, крім іншого, сприяє досягненню консенсусу в суспільстві на базі діалогу між політиками, експертами, бізнесменами, громадськістю. Завдяки цьому форсайт широко застосовується в публічному управлінні, зокрема, для розробки стратегій і довгострокового планування розвитку регіонів, муніципалітетів та інших видів територіальних утворень. Зрештою, методологія форсайту дозволяє враховувати довгострокові культурні, політичні, економічні та соціальні наслідки впровадження технологій [40, с. 8–9].

У публічному управлінні та адмініструванні також часто використовуються технології управління: за цілями; за результатами; шляхом вказівок та перевірок; на базі штучного інтелекту (системи підтримки рішень). Так, в умовах упровадження технології «управління за цілями» в публічних установах виникає спектр можливостей за короткий час досягти підвищення ефективності діяльності за рахунок мобілізації наявного ресурсного потенціалу, максимального використання організаційного потенціалу шляхом переорієнтації працівників на досягнення високих результатів роботи. Управління за результатами полягає в роз'ясненні кожному службовцеві сенсу його праці, у створенні умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини для досягнення спільно узгоджених результатів і поліпшення рівня життя [4, с. 141].

Зважаючи на об'єктивні вимоги диджиталізації публічного управління, значний потенціал щодо застосування мають цифрові технології. Цифровізація публічного врядування є процесом реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері, що призведе до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування шляхом застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, network-сервісів тощо) [26, с. 141]. Наприклад, як стверджують Н.С. Пугачова, С.В. Тищенко і В.П. Якобчук, нова технологія публічного управління на основі «блокчейн» — це найбільш результативний спосіб активізації зворотних зв'язків у процесі управління, що забезпечує максимальну партисипативність — добровільну участь населення в урядових проектах і заходах місцевого самоврядування (наприклад, підтримка або відхилення



на референдумі проекту закону, демонстрація протесту, критика дій уряду у пресі) [5, с. 86]. У результаті відбувається абсолютна децентралізація прийняття управлінських рішень завдяки використанню достовірної, прозорої, об'єктивної інформації; забезпечується досягнення найкращих результатів у найкоротші строки з найменшими витратами матеріальних та інтелектуальних ресурсів і управлінської енергії, а також мінімізуються вияви корупції [5, с. 85].

Технології краудсорсингу і краудфандингу дозволяють органам влади створити позитивний політичний імідж, команду громадських експертів, банк інноваційних проектів, підвищити ефективність використання бюджетних коштів. Загалом, smart-технологізація забезпечує інтенсивний рух якісної управлінської інформації, системне оцінювання стану процесів життєдіяльності, розробку й обґрунтування варіантів рішень, повсякденний контроль якості і плинності процесів за рахунок підключення smart-сервісів для здійснення головних функцій публічного управління [25, с. 17].

Існує думка, що технології управління можна розділити на лінійні та розгалужені (нелінійні): лінійна технологія є чіткою послідовністю окремих робіт і операцій, які виконуються відповідно до заздалегідь наміченого плану (функціональний підхід до управління); нелінійна технологія управління застосовується, коли неможливо однозначно визначити одну кінцеву мету й оцінити ситуацію (ситуаційний підхід); запланований результат досягається шляхом рішень, що розробляються за кількома напрямками. Власне, технологія ситуаційного управління застосовується в умовах високої невизначеності, коли фази управлінського процесу часто не залежать одна від одної [2, с. 38–39; 15, с. 67].

За нашим переконанням, оскільки публічне управління можна вважати складною системою (ця складність пов'язується з особливостями перехідного стану еволюційного процесу, із ситуацією біфуркації та незворотності, спонтанності та імовірності нелінійного динамічного розвитку), характер застосування технологій у сфері публічного управління має яскраво виражений нелінійний характер. Якщо лінійність абсолютизує безальтернативність, то нелінійність фіксує непостійність, нестійкість, багатогранність, відхилення від рівноваги під впливом флуктуаційних чинників, розвиток через точки біфуркації.

Поєднання різних технологій у цілісний технологічний базис забезпечує появу в системі публічного управління емерджентних ознак (яких не забезпечує розрізнене застосування окремих технологій) завдяки впливу таких чинників:

- 1) різке нелінійне посилення раніше ледь помітної властивості;
- 2) непередбачувана біфуркація якої-небудь підсистеми;
- 3) рекомбінація зв'язків між елементами [41, с. 133].

Емерджентність припускає наявність у системі характеристик, які не властиві жодному з її елементів; це результат виникнення між елементами синергетичних зв'язків, причому додавання елементів до системи не тільки вводить нові зв'язки, але й змінює характеристики багатьох або всіх



сформованих взаємозв'язків, веде до зникнення деяких з них або до появи нових [42, с. 95].

Відповідно під «емерджентною технологією» (*emerging technologies*) І. М. Доронін пропонує розуміти таку технологію, що є «радикально новою, швидкозростаючою, узгодженою з наявними технологіями, яка при цьому здійснює значний вплив на суспільне життя в різноманітних сферах, які неможливо передбачити наперед» [43, с. 44]. Ці технології характеризуються низкою ознак: радикальна новизна, відносно швидке зростання, узгодженість, значний вплив та невизначеність [44, с. 37]. З емерджентними технологіями також доречно пов'язати розробку емерджентних стратегій — таких, що виникають спонтанно у процесі докладання управлінських зусиль та утворюють своєрідний план дій. Якщо планова стратегія фокусує увагу на конкуренції, то емерджентна — на потребах споживача; планова стратегія пов'язана з ієрархічним характером стратегічного процесу з високим ступенем адміністративного впливу, а емерджентна — з дифузним, з високим ступенем делегування повноважень та відповідальності; планова стратегія використовує стратегічні матриці, логічні схеми, графіки, тоді як емерджентна характеризується стратегічним мисленням і творчістю [41, с. 132].

На нашу думку, застосування емерджентних технологій та вироблення емерджентних стратегій у публічному управлінні сприяє виникненню ефекту синергізму, що зводиться, передусім, до синхронізації розвитку суб'єктів та об'єктів управління, урахування інтересів різних соціальних груп у процесі вибору найбільш виграшного атрактора (стратегічної мети), консолідації зусиль і ресурсів заради планомірного руху до встановленої мети, згладжування негативних для суспільства наслідків «точок біфуркацій».

Розвитку технологій управління передують процес їх формування (вибору) та впровадження, залежно від низки чинників, серед яких А. С. Зеніна-Біліченко, П. І. Коренюк та І. В. Яремчук, передусім, виділяють технологічну зрілість [13, с. 450] (рис. 5). М. І. Синиця вживає термін «технологічний уклад державного управління», під яким розуміє «сукупність технологій у системі та впливах державного управління, характерних для певного рівня його розвитку» [29, с. 96]. Водночас слід зауважити, що придатність конкретних технологій для застосування у сфері публічного управління буде визначатися не лише науково-технічними можливостями, але й їхньою соціальною орієнтованістю, придатністю для задоволення актуальних суспільних потреб, що особливо важливо в контексті переходу від домінування технократичних аспектів діяльності до пріоритетності принципів антропоцентризму і гуманізму. Напрямами для подальшого вдосконалення технологій публічного управління та адміністрування дослідники вважають надання належної організованості, необхідної регламентації та ефективності розвитку міжгалузевих, міжтериторіальних, проблемних цільових програм різного рівня; розробку в межах публічного апарату науково обґрунтованих технологій прийняття і реалізації управлінських рішень; розвиток технологій для організаційних форм управлінської діяльності; розробку технологій зворотних зв'язків в управлінських процесах [6, с. 33] та ін.



Зміст технології управління залежить від виду та складності об'єкта управління, кваліфікації працівників і видів використовуваних технічних засобів. Оскільки всі управлінські процеси здійснюються конкретними людьми в певних установах, погоджуємось з думкою О. М. Таран у тому, що має бути створена розгалужена система технологій виконання управлінських процедур в усіх органах публічного адміністрування за всіма напрямками їхньої діяльності [23, с. 275], а також важливе значення мають технології розвитку персоналу в органах влади і технології оцінювання компетентності працівників. Запорукою успішного впровадження управлінських технологій у систему публічного управління є сформованість технологічної культури управління як єдності «управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських відносин і творчої управлінської діяльності» [23, с. 275].

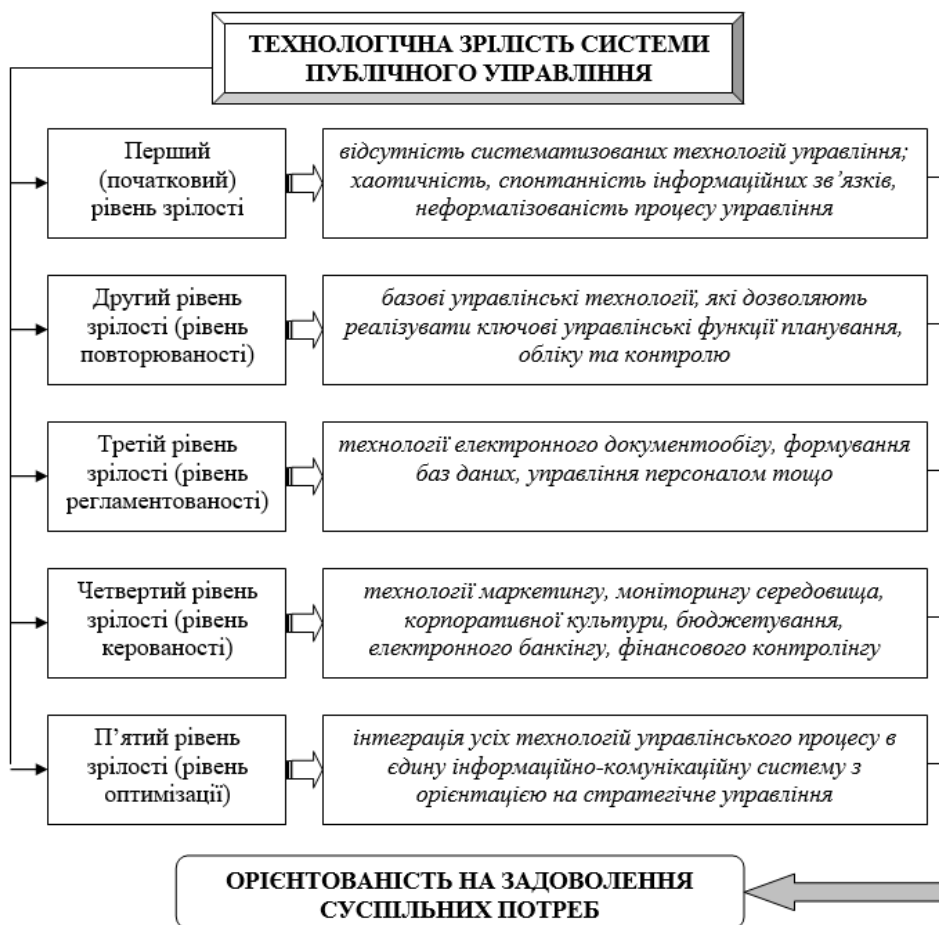


Рис. 5. Класифікація управлінських технологій, залежно від рівня технологічної зрілості системи публічного управління

Примітка: складено авторкою на основі [18, с. 34].



Отже, розробка технології потребує розгляду процесу управління як складного інформаційного процесу, виділення змісту, послідовності і взаємозв'язків управлінських операцій та дій, підбір для них адекватних методів (способів, прийомів) виконання [16, с. 61]. Кінцеву мету можна сформулювати як планомірне підвищення якості публічного продукту, що виробляється системою публічного управління. Як зазначалося вище, ця система є складною і досить неврівноваженою, відкритою для впливу численних флуктуаційних чинників, а тому потребує надійного технологічного базису, завдяки якому розрізнені управлінські рішення, дії різних суб'єктів публічного управління складатимуться в цілісний технологічний ланцюг (рис. 6).



Рис. 6. Технологічний базис як запорука функціональності системи публічного управління в умовах невизначеності й перманентних суспільних змін

Примітка: авторська розробка.

Слід зауважити, що сам технологічний базис теж зазнає оновлення (впровадження інноваційних технологій), а тому можна стверджувати, що в ньому співіснують режими сталості та інноваційності, адаптаційності та біфуркаційності, механізми негативних і позитивних зворотних зв'язків. З одного боку, вивірене застосування конкретних технологій має орієнтувати на однозначність очікуваного результату, але водночас технологічний процес є нелінійним і передбачає багатоваріантність дій. Зважаючи на це, технологічний базис має формуватися на системно-синергетичних засадах та



містити комплекс технологій, які є взаємозамінними та /або взаємодоповнюючими і здатні завдяки цьому генерувати ефект емерджентності.

Технології управління мають певні характеристики, за якими їх можна оцінити. До таких характеристик дослідники зараховують простоту (технологія не повинна бути надто складною, містити проміжні етапи або операції), економічність (витрати на розробку, адаптацію, застосування технології мають бути зрівноваженими з величиною збитків, які виникають через помилки в управлінських рішеннях, їх запізнення або неякісну реалізацію), гнучкість (технологію можливо застосовувати і в разі деякої зміни умов, для яких її первинно розробляли), надійність технології (використання технології має забезпечувати досягнення запланованого результату); зручність експлуатації (навіть правильно розроблена технологія виявиться марною, якщо вона незручна для людей, яким доведеться з нею працювати) [2, с. 39; 27, с. 50]. Власне, під час вибору методики виконання управлінських завдань технологія має забезпечувати перехід від окремих методів до їхньої пов'язаної сукупності з характеристиками системності, комплексності, технологічної взаємообумовленості й синергізму виконуваних дій [24, с. 193].

Висновки з проведеного дослідження. Ефективність функціонування системи публічного управління безпосередньо залежить від того, наскільки коректно сформованим є її технологічний базис, який, з одного боку, призначений для забезпечення стійкого режиму функціонування механізмів публічного управління, а з іншого — сам потребує періодичного моніторингу і може оновлюватись як за адаптаційним, так і біфуркаційним сценарієм. Складовими цього базису є засоби, інструменти, методи, операції і процедури, пов'язані нерозривними зв'язками в певній просторово-часовій комбінації та спрямовані на перетворення початкових ресурсів у кінцевий результат, що ототожнюється з досягненням цілей суспільного розвитку. В умовах децентралізації і партисипативного підходу до розв'язання суспільних проблем здебільшого виявляється багатоваріантність застосовуваних технологій, що можна вважати ознакою посилення нелінійності системи публічного управління, неповної детермінованості шляхів її еволюції, здатності до самоорганізації. Найбільшу користь — у вигляді ефекту синергізму — можуть принести емерджентні технології, в яких гармонійним чином комбінуються елементи різних технологій — адміністративних, організаційних, соціальних, інформаційно-комунікаційних. Особлива роль у технологічному базисі належить інформації, яка використовується для упорядкування системи та зниження рівня ентропії, що може виявитися у зниженні якості публічних послуг, відсутності належного обґрунтування управлінських рішень тощо. Тому своєрідними «параметрами порядку», за умов диджиталізації публічного управління, стають саме інформаційні технології, які раніше асоціювалися зі зростаючими флуктуаціями у відносно сталому технологічному базисі. Від гармонійності поєднання цих технологій з соціально орієнтованими елементами технологічного базису, власне, залежатиме функціональність всієї системи, її спроможність генерувати високоякісний публічний продукт.



Перспективи подальших досліджень полягають у виконанні більш детального аналізу чинників, які впливають на розвиток технологічного базису публічного управління.

Список використаних джерел

1. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37>.
2. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37–40. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/z11yG>.
3. Книш П. В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2014. Вип. 1. С. 255–264. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/2Ja3q>.
4. Пугач А. М., Мареніченко В. В. Сучасні технології розроблення та реалізації управлінських рішень на основі визначення професійних компетенцій публічного службовця. *Право та державне управління*. 2019. № 1 (34), Т. 2. С. 140–145. <https://t.ly/ituc8>.
5. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 6. С. 83–87. URL: <https://t.ly/OkVBVg>.
6. Методологія публічного управління / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 113 с.
7. Корнієцький О. В., Орел А. М. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 45–51. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/IXwXQ>.
8. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <https://t.ly/Jy3w3>.
9. Сьомич М. І. Особливості сучасних моделей публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 4. С. 44–52. <https://doi.org/10.15421/151922>.
10. Михайловська О. В., Філіпова Н. В., Ладонько Л. С., Ткаленко Н. В. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування. *Університетські наукові записки*. 2016. № 2. С. 241–253. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/Xqvzy>.
11. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 128–134. URL: <https://t.ly/p4NLp>.
12. Мартинюк О. А. Визначення ролі технологій управління підприємством у контексті теорії інноваційної динаміки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 26 (1). С. 101–105. https://t.ly/IzUY_.



13. Коренюк П. І., Зеніна-Біліченко А. С., Яремчук І. В. Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 449–452. URL: <https://t.ly/kL2V5>.
14. Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. Вип. 19. С. 349–355. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/wfXw0>.
15. Гуцалюк О. М. Види технологій управління діяльністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3 (2). С. 66–72. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/EwmGO>.
16. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 1. С. 55–62. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/phh9b>.
17. Техніка управлінської діяльності / В. Г. Базелюк, С. О. Кубицький, М. В. Михайличенко, С. В. Михнюк. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.
18. П'ятиницька Г., Найдюк В., Ракша Н. Трансфер технологій управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 5. С. 27–43. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/JK3kA>.
19. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». *Економіка розвитку*. 2013. № 4. С. 62–68. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/4dsZ6>.
20. Книш П. В. Теоретичні засади формування системи управлінських технологій в державному управлінні України. Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Івано-Франківськ, 2014. 20 с.
21. Технології публічного адміністрування та контроль в публічному управлінні / В. Д. Бакуменко, О. О. Красноручський, О. В. Шабінський та ін. Харків : Смуґаста типографія, 2018. 380 с.
22. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Костенко А. С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2019. № 3 (67). С. 159–164. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-29>.
23. Таран О. М. Технології управління в системі публічного управління та адміністрування. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матер. VI Міжн. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю від дня народження проф. М. М. Турченка (Харків, 15–16 червня 2022 р.). Харків : ДБТУ, 2022. С. 273–275.
24. Бобровський О. І. Технологічна компонента забезпечення ефективності публічного управління: концептуальні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3 (46). С. 186–198. <https://t.ly/hYs92>.
25. Бобровський О. Смарт-технологізація публічного управління як рушійна сила його розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, Спецвип. № 1. С. 15–17. <https://doi.org/10.15421/152030>.
26. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління*



- та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 139–145. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25>.
27. Синиця М. І. Підходи та принципи технологізації державного управління. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Державне управління»*. 2011. Т. 165, Вип. 153. С. 45–51. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/IDwjQ>.
 28. Синиця М. І. Концептуальні засади технологізації державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2012. Вип. 2. С. 290–298. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/UO9VY>.
 29. Синиця М. І. Визначення основних напрямів технологічної інновацізації державного управління. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Державне управління»*. 2011. Т. 159, Вип. 147. С. 95–100. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/PXRC6>.
 30. Гук О. Синергетична модель дослідження публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 24–29. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: https://t.ly/B_v2G.
 31. Білоус В. С. Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності. Київ : КНЕУ, 2007. 376 с.
 32. Woodward J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London, New York : Oxford University Press, 1965. 281 p.
 33. Tompson J. D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York : McGraw-Hill, 1967. 192 p.
 34. Perrow C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*. 1967. Vol. 32, № 2. Pp. 194–208. <https://doi.org/10.2307/2091811>.
 35. Negandhi A. R., Estafen B. D. A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments. *The Academy of Management Journal*. 1965. Vol. 8, № 4. Pp. 309–318. URL: <https://t.ly/mC3ol>.
 36. Manufacturing Studies Board. *Management of technology: The hidden competitive advantage*. Washington DC, 1986.
 37. *Основи стійкого розвитку / за заг. ред. Л. Г. Мельника*. Суми : Університетська книга, 2005. 654 с.
 38. Hollnagel E., Woods D. D. *Resilience Engineering*. London : CRC Press, 2017. 406 p.
 39. Левицький А. О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2016. 251 арк.
 40. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635>.
 41. Гребешкова О. М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 129–137.
 42. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 7. С. 93–97. URL: <https://t.ly/gdkCc>.



43. Доронін І. М. Розвиток емерджентних (новітніх) технологій та регулювання у цій сфері як реалізація функцій держави. *Інформація і право*. 2017. № 4. С. 41–48. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.4\(23\).273100](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.4(23).273100).
44. Rotolo D., Hicks D., Martin B. What Is Emerging Technology? Working Paper of Science Policy Research Unit: University of Sussex. 2015. 47 p. URL: <https://t.ly/OBCg8>.

Надійшла до редакції 23.11.2023
Рекомендовано до друку 20.12.2023

Olena KHYTRA

(Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)

Technological Basis Of The Public Administration System

The prospects for improving public administration due to the modernization of its technological base have been described in the article. On the basis of a comparative analysis of the approaches of various scientists to the interpretation of the concept and the derivation of the classification of management technologies, a conclusion has made about the combination of socially oriented and commercial technologies in the public management system and the dependence of their choice both on the level of technological maturity of the management entity and (which is no less important) the readiness of their perception by the object of management. The set of current technologies has been presented as a system with a certain spatio-temporal combination of elements, which are means, tools, methods, operations and procedures, connected by inextricable ties and aimed at the transformation of initial resources into the final result, which is identified with the achievement of social development goals. A special role in the technological base belongs to information that is used to organize the system and reduce the level of entropy, which can manifest itself in a decrease in the quality of public services, lack of proper justification of management decisions, etc. That is why information technologies, which were previously associated with increasing fluctuations in a relatively stable technological base, become peculiar «parameters of order» under the conditions of digitalization of public administration. It has been concluded that the greatest benefit can be brought by emergent technologies, which harmoniously combine project, program and target, social (socio-economic, socio-legal), information and analytical, public and communication and other elements, which allow to achieve the effect of synergy from complementarity of their advantages. In the conditions of decentralization and a participatory approach to solving social problems, the multivariate nature of the applied technologies is becoming more and more apparent, which can be considered a sign of the strengthening of the nonlinearity of the public administration system, the incomplete determinism of the paths of its evolution, and the ability to self-organize. From this point of view, public management technology can be interpreted as a system-forming entity, thanks to which, firstly, the transition from one state of the system to another is institutionalized (including through the passage of the bifurcation point), and secondly, the correspondence between the elements of the system is supported, which should remain constant (for example, basic social values, ideas of anthropocentrism and humanism), and those innovations that pass a kind of test for suitability for use in various spheres of life (in particular, artificial intelligence). The conclusion about the adequacy of the selected technologies for the nature and complexity of the tasks can be made based on the indicators of the effectiveness of management influences and the level of quality of the public product generated by the system.

Keywords: *blockchain, emergent technologies, synergism effect, public management, management technology, foresight technology, crowd technology, smart technology.*