

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-7\(36\)-23-45](https://doi.org/10.32405/2522-9958-7(36)-23-45)  
УДК 354.352.001

Дмитренко Геннадій Анатолійович,  
доктор економічних наук, професор,  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6835-7354>  
[dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua)

## УНІКАЛЬНИЙ ВЕКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

**Анотація.** Недосконалість системи державного управління, що обумовлює занепад України, породжена слабкою цілеорієнтацією органів влади на місцевому, регіональному і, особливо, національному рівнях на підвищення якості життя громадян сіл, селищ, міст. Процес удосконалення державно-управлінського механізму треба починати з реалізації системного підходу до управління, маючи на увазі, що все суспільство складається з великої кількості організацій, що взаємодіють між собою, включаючи органи влади на різних рівнях. Щоб всі організації злагоджено взаємодіяли між собою, вони повинні підкорятися єдиній наскрізній ідеї (ідеології), а органи влади ще і єдиній наскрізній меті (знизу – вгору) – підвищенню якості життя громадян в громадах. Сьогодні майже всі структури державного управління, включаючи органи влади, «працюють» за декларованими цілями і невизначеними чітко кінцевими результатами. Це обумовлює неефективність дій кожної з організацій і недовикористання їх трудового потенціалу. Кожна з організацій є соціальною системою, в якій між собою взаємодіють люди зі своїми здібностями, професійними якостями, рисами характеру, моральністю, здоров'ям. Для кардинальної зміни ситуації пропонується унікальна соціальна технологія визначення конкретних наскрізних результатів діяльності всіх органів влади, які пов'язані з вимірюванням якості життя громадян, і щорічним контролем цих результатів з боку громад сіл, селищ, міст. Це дає змогу розпочати формувати в органах влади та в інших державних структурах культуру цільового управління (КЦУ) зі зворотнім зв'язком за результатом, яка прийде на зміну панівній сьогодні культурі адміністративного тиску (КАТ). Саме КАТ є породженням «ручного» безсистемного управління, що часто пригнічує особистість працівників, але формує управлінську еліту не за заслугами. Це робить еліту скоріше псевдоелітою.

В цьому контексті культура цільового управління за кінцевими результатами з її механізмом зворотнього зв'язку стає потужним інструментом не тільки покращення управлінської еліти, а й успішної боротьби з непереможною корупцією.

**Ключові слова:** державне управління; системний підхід; органи влади; якість життя; культура цільового управління; цілі і кінцеві результати діяльності; самореалізація особистості.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Чи можна вважати державне управління в Україні ефективним, якщо велика кількість людей вже покинула країну назавжди, значна кількість працює за кордоном, а дуже суттєва частина дорослих та учнівської молоді хоче її покинути? Чому таке діється? Очевидно тому, що люди не можуть самореалізуватися (самореалізація – це сутність якості життя громадян в різних сферах їх життєдіяльності) в своїй країні і не бачать перспектив покращення ситуації в майбутньому.

Абсолютна більшість людей вже розуміє, що ті реформи (включаючи антикорупційні), які сьогодні проводяться, мають безсистемний поверховий характер, а тому малоефективні. Якщо ще доповнити цю ситуацію відсутністю злагоди в суспільстві, непереможною корупцією, збагаченням одних за рахунок інших, значним зниженням рівня моральності в суспільстві та іншими індикаторами занепаду країни, можна зробити тільки один висновок: система державного управління не цілеорієнтована на підвищення якості життя громадян. Державно-управлінський механізм функціонує безсистемно, базуючись на «ручному» управлінні, тобто культурі адміністративного тиску (КАТ) зверху вниз при відсутності зворотнього зв'язку, зокрема, відповідальності верхів за кінцеві результати своєї діяльності перед людьми. Останні беруть участь в державному управлінні тільки через вибори, які вже давно стали фарсом.

На відміну від ручного, системне управління базується на розумінні того, що система – це взаємодія частин (елементів) в рамках певної цілісності. В соціальних системах, якими є все суспільство та його частини – різні організації (включаючи органи влади), ця цілісність обумовлюється ідеологічними настановами та стратегічними цілями, досягнення яких чітко фіксується кінцевими результатами. Саме цієї цілісності підкорюються дії кожної з частин, що обумовлює їх злагоджену взаємодію, і якій явно бракує в чинній системі державного управління.

*Безсистемність державного управління в Україні обумовлена двома причинами. Перша – це відсутність розроблених методів формування системного державного управління в Україні, друга – відсутність потреби у*

чинної управлінської еліти переходити на ефективне системне управління зі зворотнім зв'язком за кінцевими результатами. Але потребу можна поступово сформулювати, якщо усунути першу причину, а третій «майдан» викличе у влади необхідність робити щось радикально корисне для суспільства. Водночас можна проводити реформи так, щоб «майданів» більше не було.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі розвитку державного управління в незалежній Україні присвячено багато наукових праць. В більшості цих праць розглядаються ті чи інші певні аспекти його удосконалення, що має фрагментарний характер.

Є лише окремі праці, в яких робляться спроби розглянути державне управління з позицій системного підходу [1] та визначення цілісності його функціонування. В останньому випадку йдеться про філософську школу В. Кременя, яка обґрунтовує людиноцентризм як національну ідею і ідеологію розвитку суспільства [2], [3] та інші. До цієї школи приєдналася група вчених-управлінців, які поняття «людиноцентризм» доповнюють категорією «еко», маючи на увазі, що розвиток людини треба обов'язково пов'язувати зі збереженням природного середовища. В роботах вчених в галузі управління людськими ресурсами все більш і більш продиляються головні елементи системного підходу до кардинального удосконалення державного управління в країні, включаючи фундаментальну основу змін – освіту [4], [5].

Тобто можна стверджувати, що з'являється суттєве наукове підґрунтя для розробки методів формування системного державного управління, що обумовлюється певною цілісністю.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є розкриття стратегічних та технологічних основ системного державного управління (ефективність якого обумовлюється підвищенням якості життя громадян) з позицій оптимальної реалізації трудового потенціалу країни, сконцентрованого в різних організаціях, зокрема в органах влади.

Для досягнення мети виконано такі **завдання**: розкрити сутність системного підходу до управління суспільством, цілісність якого обумовлюється наявністю єдиної ідеології еколюдиноцентризму, обґрунтувати можливість його використання в державному управлінні через культуру цільового управління в органах влади, орієнтованої на підвищення якості життя громадян (ЯЖГ) через чітке визначення індексу ЯЖГ сіл, селищ, міст; розглянути стратегію розвитку освіти та формування

ціннісної управлінської еліти в контексті реалізації системного державного управління.

### **3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Все суспільство складається з різних організацій, в яких люди взаємодіють між собою для досягнення певних цілей (які, повторимося, обумовлюють цілісність цієї взаємодії) через підкорення дій окремих людей загальним інтересам, що фіксуються в кінцевих результатах діяльності організацій.

Перша особливість системного підходу полягає в тому, що до організацій відносяться не тільки фірми чи виробництва різного профілю діяльності, комунальні підприємства, установи чи заклади медичного чи навчального характеру, різнопланові державні структури та інші, а також органи державної влади на всіх ієрархічних рівнях управління. Тобто, розглядаються рівні від місцевого до національного, закінчуючи тріадою владних структур: Президентом з його адміністрацією, Верховною радою та Кабінетом Міністрів зі своїми апаратами. Теза, що всі організації повинні діяти злагоджено в рамках певної цілісності, є постулатом ефективного управління.

Виникає питання: що об'єднує всі ці організації між собою (тобто, що в них загального) і що різного.

Об'єднує те, що кожна без виключення організація є соціальною системою, в якій взаємодіють між собою люди з метою одержання кінцевого результату (який відображає рівень досягнення кінцевої мети). Саме наявність чітко визначених кінцевих цілей і результатів дає можливість налагодити взаємодію людей таким чином, щоб всі дії окремих працівників і підрозділів підкорялися б цим цілям. При цьому чітке визначення результатів обумовлює можливість налагодити зворотній зв'язок в механізмах управління (а тому відповідальність кожного за результати своєї праці).

Загальним для усіх без виключення організацій є також те, що всередині кожної з них є ті, хто організовує діяльність інших людей, тобто (еліта по посаді) і хто виконує конкретні завдання, які врешті-решт складаються в досягнення кінцевих результатів. Немає сенсу доводити, що успіх в досягненні цих результатів залежить від того, наскільки перші вміють управляти, маючи певні здібності і знання, а другі – професійно підготовлені і мотивовані для виконання своєї роботи.

А що різного мають організації як соціальні системи? Це кінцеві цілі і кінцеві результати функціонування організацій, а саме їх конкретність і

масштабність через вплив на навколишнє середовище, і, навіть, на долі багатьох людей. Саме вони відрізняють діяльність людей в фірмах і людей в державних органах, зокрема, органах влади на місцевому, регіональному і національному рівнях.

В цьому контексті можна одержати, нарешті, наукову відповідь на питання **«Чому»** конкретно не ефективна чинна система управління в державі. Йдеться про **культуру управління** як в окремій організації, так і при їх сукупній взаємодії між собою для досягнення цілей і одержання результатів державного значення. Структури державної влади, які так чи інакше впливають на діяльність всіх без виключення організацій, *самі не мають чітко виражених головних атрибутів системного управління. Йдеться про загальну ідеологію, стратегічні цілі і чітко визначені кінцеві результати діяльності органів влади на всіх ієрархічних рівнях.*

Безвідповідальність структур влади за свою діяльність перед людьми (громадянами сіл, селищ, міст, районів, областей, країни в цілому), як наслідок відсутності зворотного зв'язку в системі державного управління, не дає змоги, по-перше, відвернути інтереси представників управлінської еліти від своїх особистих і направити їх на суспільні. По-друге, не вдається формувати цю еліту за заслугами. Сьогодні ті, що здійснюють державне управління на різних рівнях, більше нагадують псевдоеліту.

Тому виклад матеріалу в цій статті структурується за двома напрямками, перший з яких пов'язаний із методологічними засадами та технологічними засобами ефективного управління людьми (трудовим потенціалом – персоналом) будь-якої організації. Другий напрям пов'язаний з розкриттям стратегічних аспектів системного державного управління в контексті ефективного управління трудовим потенціалом України.

Розкриття сутності першого напряму підвищення ефективності державного управління в процесі модернізації України починається з розгляду методологічних засад і технологічних засобів ефективного управління трудовим потенціалом – персоналом – будь-якої організації (згідно зі схемою, наведеною нижче на рис. 1).

***Первинність людської діяльності в усіх сферах організації суспільства, зокрема економічній***

Проблема джерел бідності чи багатства країн вже багато років тому цікавила вчених-економістів. Одним з перших цією проблемою тісно займався ще у XVII столітті основоположник класичної політичної економії Уільям Петті, потім у XVIII столітті Адам Сміт та Давид Рікардо. Загалом було доведено, що джерелом багатства країн є два фактора: труд та природні ресурси за Уільямом Петті «труд – батько багатства, земля – його мати» [6].



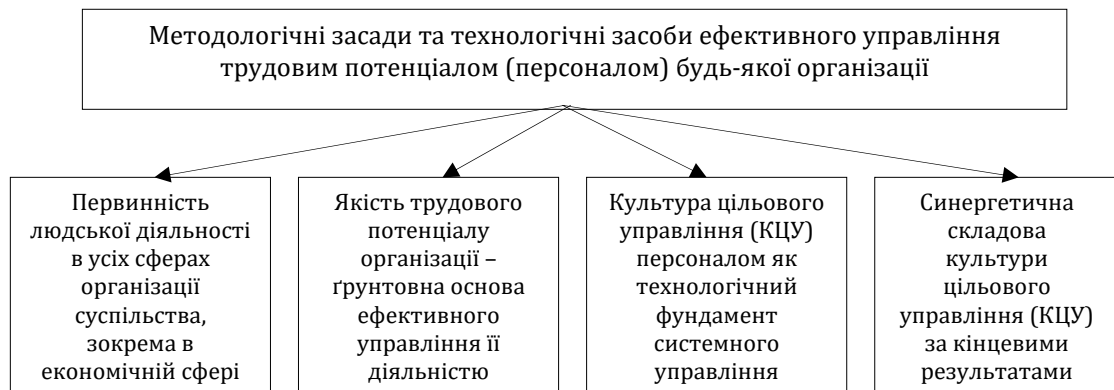


Рис. 1 Стратегічні етапи наукового обґрунтування ефективного управління трудовим потенціалом (персоналом) організації [в інтерпретації автора]

На прикладі Японії можна довести, що саме ефективний «батько» (організований трудовий потенціал) навіть при «слабкій матері» – робить країну багатую.

В будь-якій країні труд людей здійснюється в чотирьох сферах організації суспільства: політичній, економічній, соціальній, культурній. В певних соціальних системах – організаціях різного масштабу і профілю діяльності (від підприємств, фірм, акціонерних товариств до лікарень, навчальних закладів, різного масштабу до органів управління, політичних об'єднань та інше).

І якщо первинна роль людської діяльності в трьох сферах не викликає сумнівів, то в економічній сфері ця первинність не завжди явно проглядається. Багато хто не може зрозуміти, що інфляційні процеси, коливання валютного курсу, інвестиційний клімат, розмір процентних ставок, коливання попиту та пропозицій на ринку та багато іншого так чи інакше залежать від діяльності певних людей, які мають певні інтереси, знання професійні і людські (моральні) якості.

В цьому сенсі характерно твердження класика світового менеджменту П. Друкера, що «економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною». Дійсно, якщо навіть продукцію виготовляє повністю роботизований цех, то програму дій розробили люди, а самі роботи розробили люди за допомогою певних станків та обладнання, комп'ютерів і хмарних технологій.

Отже, які люди зі своїми цінностями та професійною підготовкою, аналітико-пізнавальною активністю та розвиненим мисленням, таким чином і здійснюватимуться політичні, економічні, соціальні, культурні процеси в країні.

### **Якість трудового потенціалу організації як ґрунтова основа ефективного управління її діяльністю**

Взагалі, поняття «якість» має ту особливість, що оцінюється чи споживачами, чи відповідністю певним обумовленим стандартам. Споживачем якості трудового потенціалу організацій є роботодавець та суспільство. Сам трудовий потенціал організації обумовлюється продуктивною силою сукупності працівників.

*Який працівник потрібен роботодавцю (в державних установах – керівнику)?* В першу чергу – конкурентоспроможний, тобто професійно підготовлений, здатний ефективно виконувати свої функції і обов'язки. Потім він повинен бути відповідальним і здатним налагоджувати добрі взаємини з іншими працівниками на основі поваги до колег і керівництва. Це вже прояви рівня морального розвитку людини.

Який працівник потрібний суспільству? Оскільки будь-які працівники, зокрема, представники управлінської еліти організації (керівники), є членами суспільства, тому суспільству потрібна особистість, яка самореалізується через високий рівень задоволення своїх потреб у сфері трудової діяльності. Йдеться про задоволення насамперед матеріальних потреб (винагородою за працю) і соціальних потреб (визнання, комфортного клімату організації і мотивації праці). Суттєвим елементом самореалізації працівника є «споріднена» праця, яка стає джерелом розкриття професійних і життєвих здібностей, якими нагородила працівників природа. Тобто, якщо працівник виконує функції і завдання, які відповідають його темпераменту, природним здібностям і соціальним цінностям, це стає фундаментальною основою його самореалізації в сфері трудової діяльності.

Є ще одна вимога до працівника в контексті якості продуктивної сили як з боку роботодавця, так і суспільства в контексті особистості: працівник повинен бути конкурентоздатним упродовж усього періоду роботи і життєдіяльності. Йдеться про здатність (через внутрішню потребу) постійно оновлювати знання і вміння. Ця здатність формується ще з дитинства розвитком аналітично-пізнавальної активності (АПА).

Але якість трудового потенціалу організації слід розглядати ще з позиції діяльнісного підходу сумісної діяльності працівників як сукупності окремих особистостей. Якщо ця діяльність погано організована, корисність **особистісної якості** трудового потенціалу суттєво знижується.

А це вже залежить від тої культури управління, яка діє всередині організації.

## **Культура цільового управління (КЦУ) персоналом як технологічний фундамент системного управління діяльністю організації**

Сьогодні в країні в абсолютній більшості організацій (крім комерційних, які ведуть чесний бізнес) господарює культура адміністративного тиску (КАТ). Особливість цієї управлінської культури полягає в тому, що всередині організації діє достатньо жорстка ієрархічна підпорядкованість тих, хто стоїть нижче стосовно вищих. При цьому вища верхівка не відповідає за кінцеві результати своєї діяльності, що призводить до безвідповідальності перед суспільством.

Ця ситуація обумовлює низькі вимоги до якості самої управлінської еліти, для якої ручне управління стає рідною стихією. Це, у свою чергу, призводить до суттєвого недовикористання трудового потенціалу організації, тому що не потребує розкриття здібностей і задатків кожного працівника, а також ігнорує дії закону економії часу і енергії (всі працюють багато, але з малою користю) та інше. В умовах КАТ більш потрібні слухняні виконавці.

Виникає питання: чому так довго існує КАТ, що дісталась нам ще з радянських часів?

*Тому що не визначені ще кінцеві результати діяльності у вигляді вимірних показників, динаміка яких була б індикаторами ефективності дій управлінської еліти і підґрунтям налагодження зворотнього зв'язку. Це сприяло б ліквідуванню безвідповідальності управлінської еліти (керівників) в організації з великими позитивними наслідками для суспільства. Але оскільки це не відповідає інтересам «верхівки», такі показники кінцевих результатів діяльності навіть не шукають в державних установах, зокрема органах влади.*

Саме тому немає альтернативи переходу на культуру цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами шляхом реалізації квадрати основних принципів цієї культури, ключовим системоутворювальним з яких є *принцип цілепокладання*.

Реалізація цього принципу пов'язана, по-перше, з чітким визначенням суспільно-корисних кінцевих цілей діяльності організації, досягнення яких фіксуються чітко визначеними суспільно-корисними кінцевими результатами, по-друге, з декомпозицією кінцевих цілей по підрозділах з доведенням до виконавців. Цьому допомагає кваліметрія [7].

*Другий принцип* – обов'язкова системно-періодична оцінка результатів діяльності як кожного працівника, так і організації. *Третій і четвертий принципи* пов'язані відповідно з розстановкою кадрів за «спорідненою»



працею і налагодженням об'єктивної системи мотивації трудової активності працівників, включаючи елітну частину персоналу організації.

Як показала практика розвинених країн, в умовах КЦУ праця персоналу завжди буде корисною.

### ***Синергетична складова культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами***

Як вже зазначалося вище, особистісна якість трудового потенціалу організації може не дати очікуваного ефекту, якщо не зуміти налагодити системним чином взаємодію між працівниками всередині організації на основі синергетики (синергія – сумісна дія).

Сутність такої взаємодії полягає в тому, що при усвідомленні цілей та потужній мотивації їх досягнень, виникають умови для самоорганізації персоналу певним чином.

Йдеться про добровільний перерозподіл між працівниками функцій і завдань таким чином, що їх виконує той, хто це краще робить. Тобто реалізуються сильні якості кожного працівника, а їхні слабкі якості перекриваються сильними якостями інших працівників. Таким чином досягається великий успіх в управлінні персоналом. По-перше, одержується системний чи синергетичний ефект від сумісних дій, який суттєво підвищує продуктивність праці (як показав колективний підряд ще при радянській владі, ця продуктивність може вирости до 40%). По-друге, йде розстановка кадрів за своїми місцями, тобто згідно зі «спорідненою» працею, що суттєво сприяє розкриттю потенціалу самореалізації людини, її самореалізації в сфері трудової діяльності.

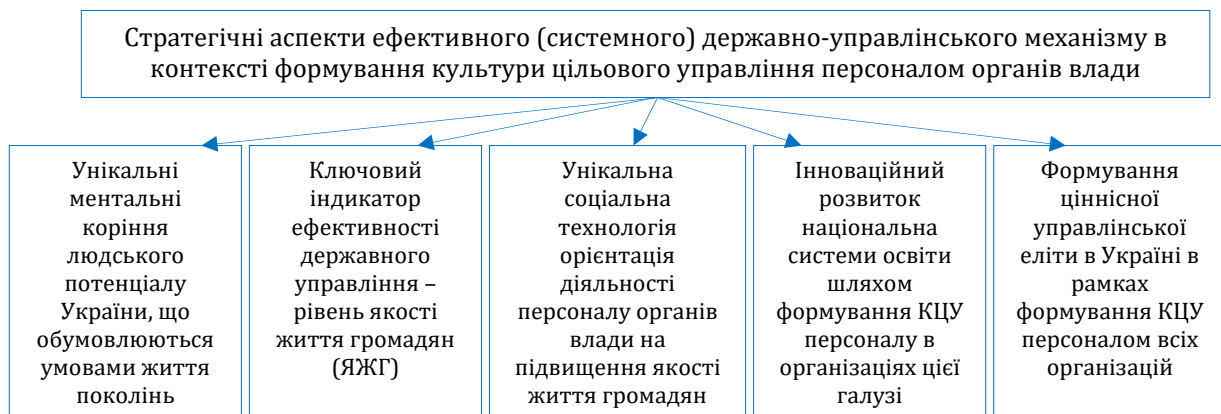
Але щоб сформувати умови для самореалізації персоналу, є одна важлива вимога – потрібно спочатку сформувати відповідну атмосферу в колективі, яка базується на довірі до управлінської еліти всередині організації.

У такому випадку важко переоцінити роль першого керівника організації як генератора ідей самоорганізації та одержання постійного синергетичного ефекту. В цьому напрямі в навчальній літературі вже пропонуються дві апробованих технології. Перша з них пов'язана з поведінкою самих керівників згідно з технологією трикутника А.Р.С., друга – з використанням мотиваційного моніторингу як стрижня цілеорієнтованої мотивації персоналу до активної праці. Обидві технології сприяють виникненню атмосфери довіри до керівництва з боку всіх працівників, що нагадує дух «патерналізму» в організації [8].

Немає сумнівів, що одержувати синергетичний чи системний ефект упродовж довгого періоду може тільки справжній представник ціннісної

управлінської еліти на рівні організації. При цьому виникає питання: а чи не можна побудувати державно-управлінський механізм на системній основі?

Розкриття сутності другого напрямку підвищення ефективності державного управління з позицій системного підходу (**на базі ефективного людиноцентричного управління будь-якою організацією**) починається з розгляду стратегічних етапів формування культури цільового управління персоналом органів влади. Назва цього напрямку та послідовність стратегічних етапів наведено нижче на рис. 2.



*Рис. 2 Стратегічні етапи наукового обґрунтування підвищення ефективності (системності) державного управління в Україні на людиноцентричній основі [інтерпретація автора]*

На думку автора, розгляд шляхів удосконалення державно-управлінського механізму зі системних позицій треба починати з усвідомлення якісної сутності того людського потенціалу, заради якого і з допомогою якого функціонує вся система державного управління.

***Унікальні ментальні коріння людського потенціалу України, що обумовлюються умовами життя поколінь***

Має сенс визначати ці коріння, починаючи з вивчення історичних подій. Наприклад, звісний патріот України, вчений і письменник, державний діяч часів УНР 1918 року так охарактеризував нашу історію [9]. «Читати українську історію треба з бромом – до того це одна з нещасних, безглузвих, безпорадних історій, до того боляче, досадно, гірко, сумно перечитувати, як нещасна, зацькована, зашарпана нація тільки те й робила за весь час свого державного (чи, вірніше, піддержавного) існування, що огризалась на всі боки: від поляків, руських, татар, шведів. Уся історія – беззупинна, безперервна низка повстань, війн, пожарищ, голоду, набігів, військових переворотів, інтриг, сварок, підкопування».

Не те ж саме ми спостерігаємо сьогодні та впродовж всіх років існування «незалежної» України? Так що, ми приречені подібно жити завжди і ніколи не бути гордими громадянами квітучої неньки? Схоже так, що підтверджується також змістом державного гімну, якій не додає оптимізму та віри в майбутнє.

Чи можна змінити ситуацію, якщо знайти глибинні причини її виникнення, а потім відшукати відповідні державно-управлінські механізми поступового, але цілеспрямованого виправлення такого становища? **На думку автора – можна !!!**

Тільки треба об'єктивно розібратися саме в причинах та зробити правильні висновки.

Історично склалося так, що українцям з їх дуже позитивним національним характером доводилося постійно, вільно розвиваючись, не жити, а «виживати». Це «виживання» впродовж століть сформувало поступово певні ментальні якості, знищило державне мислення і повагу людей до влади (при розвиненому чинодогоджанні), але сконцентрувало людську поведінку на своїх інтересах при ігноруванні інтересів інших людей і природи. Ця неповага до людей розповсюдилася всюди та ще підкріплювалася зверху. Наприклад, хіба низька винагорода за працю як історичне явище на східнослов'янському просторі, в радянські часи та сьогодні в Україні не є цьому підтвердженням?

**Наслідком «виживання» та «півдержавного» існування стала низька самодостатність багатьох людей, яка породжує заздрість та амбіції, які не підтверджуються особистими якостями.** Саме неповага до людей і природи, низька самодостатність, слабкість державного мислення стають перепоною на шляху об'єднання людей; досягнення злагоди в суспільстві і у владі; формування єдиного стратегічного курсу розвитку держави.

Отже, якщо визнати унікальну «хворість» нашого суспільства щодо вищенаведеного, тоді можна знайти вкрай необхідний шлях його оздоровлення через розробку певного управлінського курсу [10] та формування унікального державно-управлінського механізму його реалізації на системній основі.

**Ключовий індикатор ефективного державного управління – рівень якості життя громадян (ЯЖГ)**

З позицій системного підходу і одночасно формування культури цільового управління персоналом в організаціях влади (в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму) єдиною наскрізною системоутворювальною метою, досягнення якої фіксується чітким

показником кінцевого результату, є рівень (індекс) якості життя громадян сіл, селищ, міст.

На жаль, сьогодні «якість життя населення» на відміну від «рівня життя населення (який має статистичну основу і лише інформаційний характер) не вимірюється, дарма що постійно декларується державними діячами. Економічна наука без наказу зверху не розробляла інструменту вимірювання, а представники влади мають можливість діяти, не відповідаючи за кінцеві результати своєї діяльності. Тобто державно-управлінський механізм працює без зворотнього зв'язку і в інтересах влади, а не більшості громадян.

Дійсно, термін «якість життя громадян» (ЯЖГ) на сьогодні має більш емоційний характер без математичного цифрового вираження. Але останні досягнення кваліметрії як науки про кількісне відображення якісних явищ дають змогу це, нарешті, зробити [7].

Спочатку треба усвідомити, що «якість життя» є категорія суб'єктивною (на відміну, наприклад, від рівня життя, що характеризує «середню температуру по лікарні» за допомогою статистики). **Тільки сама людина може констатувати якість свого життя через ступень задоволення своїх потреб. Це є ключовим моментом у вимірі цього явища кількісною мірою у вигляді якогось показника.**

Припустимо, йдеться про якість трудового життя (як органічної частини якості життя громадян, яка вимірюється ще в 4-х сферах життєдіяльності людини). У цьому випадку ця якість складається зі ступеня задоволення, наприклад, за такими факторами: винагородою за працю; змістом роботи через її «спорідненість» (тобто адекватність виконуваних функцій здібностям працівника); мікрокліматом в колективі; організацією праці; мотивацією досягнення результатів. Таких факторів може бути більше.

Критеріями ступеня задоволення з використанням факторно-критеріальної кваліметрії [7] є такі: повністю задоволений – 1,0; скоріше «так», ніж «ні» – 0,75; щось середнє – 0,5; скоріше «ні», ніж «так» – 0,25; повністю незадоволений – 0,0.

Кожна окрема людина (в цьому випадку працівник) обирає той, чи інший критерій залежно від того, як він сприймає ситуацію. І ніякі статистичні «об'єктивні» показники тут не допоможуть.

Саме в цьому полягає вся глибина цього показника, яку офіційна академічна наука поки ще не сприймає. Для цього є підстави – суб'єктивність через наявність емоційного фону, бо на вибір критеріїв дійсно впливає настрій людини.

Але є два але.... По-перше, вплив емоційного фону різко знижується, якщо людина перед вибором критеріїв буде спочатку розкривати причини свого незадоволення по кожному фактору (до речі, вони стають основою для розроблення пропозицій щодо зміни ситуації на краще). По-друге, при певній кількості репрезентантів середній показник по громаді стає об'єктивним, бо нівелюється ситуація, коли у одних людей погані настрої, а у інших – добрий. Це звичайний феномен соціологічних опитувань.

Отже, з'являється, нарешті, показник, який кількісною мірою характеризує індекс (рівень) якості життя громадян (ЯЖГ) у трудовій сфері. Факторно-критеріальна кваліметрія дозволяє цей показник інтерпретувати і індексному вигляді від 1,00 ... до 0,0.

Сьогодні наука виділяє п'ять таких сфер: трудова; соціальна – за місцем мешкання і відпочинку; освіта (навчання в закладах освіти); належність до країни через сприйняття її цінностей. Особливу сферу життєдіяльності людини складає родина, на формування якої державне управління, на перший погляд, не впливає (але це не зовсім так, маючи на увазі, що людиноцентрична система освіти може надати суттєву допомогу молоді на стадії формування родини через самопізнання власного «Я»[10]).

***Унікальна соціальна технологія орієнтації діяльності персоналу органів влади на підвищення якості життя громадян***

Оскільки (як вже зазначалося вище) показник ЯЖГ пов'язаний з рівнем задоволення потреб людини, тому є тільки один шлях одержання інформації для його визначення. **Йдеться про опитування населення сіл, селищ, міст за певними «розумними» анкетами на паперових чи електронних носіях** (які включають критеріальну основу і графу для зазначення причин незадоволення потреб) по кожній із сфер життєдіяльності людини.

Маючи на увазі, що індекси ЯЖГ відображають одночасно кінцеві результати діяльності влади та використовуються в механізмі зворотнього зв'язку в системному управлінні, соціальні опитування населення за певної вибіркою треба здійснювати щорічно. Операторами цих опитувань стають депутати місцевих рад.

Ще 20 років тому таке опитування було успішно проведено в м. Вишневе, що під Києвом [11], [12]. Але на шляху досягнення стратегічного успіху опинилася вища влада, яка відчула небезпеку знизу для свого «спокійного» існування. Конкретним результатом цього опитування виявилася перемога його організатора (за науковим керівництвом автора) на виборах мера міста на два терміна. На багатьох анкетах було дописано: «Дякуємо, що нарешті нас спитали, яке наше життя-буття».



В ідеалі ефективною система державного управління може бути тільки тоді, коли всі її структури цілеорієнтовані на підвищення індексу якості життя громадян. При цьому, передусім, органи влади несуть відповідальність за динаміку цього підвищення. Щоб спостерігати таку динаміку, потрібен показник, який би кількісною мірою фіксував зміни рівня якості життя громадян за певний період, наприклад – за рік. Маючи такий показник, можна налагодити чіткий зворотній зв'язок і поступово ліквідувати безвідповідальність органів влади перед людьми, громадянами, починаючи з місцевого рівня і закінчуючи національним. Тобто можна перейти до системного управління.

Визначення індексу ЯЖГ дає можливість це зробити, одночасно сприяючи формуванню дійсної демократії в суспільстві через реальний вплив громадян на діяльність державних структур таким чином.

*По-перше:* індекси якості життя окремих громадян в своїй сукупності (як середні величини) стають оцінкою кінцевих результатів діяльності органів місцевого самоврядування збоку громад сіл, селищ, міст. Наприклад, в м. Вишневе за 1997 рік він склав 0,346, тобто набагато нижче, ніж рівень середньої задоволеності 0,50.

*По-друге:* сукупність індексів ЯЖГ громад у вигляді середнього показника дає оцінку кінцевих результатів діяльності районних адміністрацій. За допомогою аналогічних розрахунків середніх показників по районах визначається індекс ЯЖГ як оцінка діяльності обласних державних адміністрацій і, нарешті, тріади центральних органів влади.

*По-третє:* поява унікального індексу ЯЖГ дає можливість наскрізним чином об'єднати зусилля органів влади на всіх ієрархічних рівнях знизу вверху. Це дозволить наповнити гасла про демократію дійсним змістом.

Отже, якщо Україна є унікальною країною за своєю ментальністю населення та, відповідно, управлінської еліти, тоді шлях до її модернізації теж повинен бути унікальним. Наприклад, технологію удосконалення державно-управлінського механізму треба обирати унікальною на основі системної відповідальності влади за кінцеві результати своєї діяльності перед громадами, а не від виборів до виборів (які вже давно стали фарсом в нашій країні).

Системне повернення влади «обличчям» до своїх громадян породжує необхідність у визначенні ідеології розвитку держави, яка базується на загальнолюдській моралі. Стрижнем цієї моралі є повага кожної людини до інших людей і природи, що і складає сутність ідеології еколюдиноцентризму [10].

У цьому контексті важлива роль належить національній системі освіти. Вона потребує інноваційного вектору модернізації в напрямі

детиноцентризму і формування самодостатніх конкурентоздатних особистостей таким чином, щоб сприяти їхній самореалізації саме в українському суспільстві, у себе в країні.

### ***Інноваційний розвиток національної системи освіти шляхом формування КЦУ персоналом в цій галузі***

Система освіти є сукупність взаємодієвих навчально-виховних і навчальних закладів, а також державних управлінських структур (зокрема, апарата міністерства, обласних управлінь та районних і міських відділів освіти у відповідних адміністраціях) сьогодні апріорі не може ефективно функціонувати. Головна причина – відсутність у її суб'єктів системоутворювальної ідеї і, відповідно, стратегічних цілей, досягнення яких фіксується визначеними кінцевими результатами. Ідея робити так, як це роблять у Європі, корисна лише окремими фрагментами для країни, яка шукає свій шлях до розвитку.

Яким чином система освіти може сприяти підвищенню якості життя кожної окремої людини? Саме з відповіді на це питання має починатися процес системної модернізації освітянської галузі зі стратегічних наукових позицій. (В контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму). В цьому контексті системоутворювальною ідеєю, яка наскрізним чином охоплює в суб'єкти системи освіти, може бути сприяння самореалізації особистості впродовж життя.

Тому виникає логічне питання – яким чином персонал дошкільних і шкільних навчальних закладів, ПТНЗ, вузів може сприяти цій самореалізації? Вчені в галузі системного управління, що розробляють концепцію еколюдиноцентричної освіти [11], стверджують: цього можна досягнути, ***якщо сконцентруватися на розвитку у дітей аналітично-пізнавальної активності (АПА) на всіх ступенях освіти. При цьому цілеорієнтувати цю аналітичну пізнавальну активність треба за триєдиним напрямом.*** Перший напрям – це фундаментальні знання; другий – це професіональні знання та вміння; третій – самопізнання власного «Я». Завдяки розвиненій АПА, всі знання засвоюються рефлексивним методом, а не через заучування та переказування.

Ключове значення аналітично-пізнавальної активності (АПА) з погляду сприяння самореалізації особистості впродовж життя важко переоцінити. Саме висока АПА стає підґрунтям конкурентоздатності людини в усіх сферах її життєдіяльності через внутрішнє прагнення до постійного оновлення знань та їх осмислення, зокрема, знань про власне «Я» та погляд на себе з іншого боку.

Застосування факторно-критеріальної кваліфікації [7] дає змогу виміряти кількісною мірою рівень (індекс) розвитку АПА в усіх навчальних

зкладах. Це означає, що з'являється один із найважливіших показників кінцевих результатів діяльності персоналу навчальних закладів, на зростання яких повинні орієнтуватися також управлінські структури. Це дозволить «пов'язати» всі суб'єкти системи освіти одним ланцюжком в рамках системоутворювальної ідеї.

Якщо діагностувати рівень присутності та розвитку інших якостей особистості (лідерських, організаційних, креативних, моральних, здоров'я та ін.), стане можливим мотивувати прагнення учнів до самопізнання і самовдосконалення власного «Я». Саме тому важко переоцінити роль факторно-критеріальної кваліметрії у формування КЦУ в системі освіти. [7].

### **Формування ціннісної управлінської еліти в Україні в рамках формування КЦУ персоналом всіх організацій.**

Чому неефективна система державного управління, яка складається із великої кількості організацій, серед яких органи влади на національному рівні, а також регіональному і місцевому є ключовими? Серед розумних патріотів немає сумнівів, що винна в цьому головним чином управлінська еліта, яку підпитує безвідповідальність (бо діють представники цієї еліти без участі громадян і контролю з боку громад).

Тому їхні особисті інтереси перевалюють над суспільними, а сам процес формування цієї еліти здійснюється не по заслугах. При такій еліті, яка є посадовою, але не ціннісною (тобто кращі з кращих за своїми діловими і моральними якостями), ніякі науково обґрунтовані прогресивні розробки в напрямі кардинального удосконалення державно-управлінського механізму не можуть бути втілені в життя.

Водночас, формуючи культуру цільового управління (КЦУ) персоналом у будь-якій організації, природним чином виявляються люди, які здатні управляти і досягати результатів. Тобто, в ідеалі, культура цільового управління з її зворотнім зв'язком стає потужним механізмом відбору представників управлінської еліти за реальними заслугами. Якщо йдеться про становлення політичної еліти, то саме динаміка індексу ЯЖГ громад чи їх сукупності стає оцінкою заслуг тих, хто хоче робити політичну кар'єру.

Другим потужним механізмом удосконалення якості управлінської еліти є КЦУ персоналом в навчальних закладах. Саме в них формується унікальний індекс АПА і орієнтується, зокрема, на самопізнання людиною власного «Я». Високий індекс АПА стає фундаментальним підґрунтям розвитку в особистості стратегічного (державного) мислення і засвоєння тих цінностей, які належить мати державному діячу.

Знання людиною власного «Я» має велике значення для її самореалізації практично в усіх сферах життєдіяльності, насамперед, в

трудовій і в родинній (особливо на стадії її формування). Не має сенсу доводити, що якщо людина усвідомила свої здібності, риси характеру, індекс АПА, рівень стратегічного мислення, моральності, здоров'я та інше, тоді вона може самостійно прийти до висновку стосовно своєї політичної чи адміністративної кар'єри.

Проблема формування посадової еліти, яка за сутністю має бути одночасно ціннісною, є надважливою в контексті модернізації України. Тому треба шукати всі можливі шляхи поступового «вимивання» представників чинної псевдоеліти і заміною їх на патріотичних особистостей, що стратегічно мислять, здібних до управлінської діяльності, особливо на національному рівні.

#### **4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Методи узагальнень і системного аналізу використані для виявлення напряму підвищення ефективності державного управління як соціальної системи в рамках цілісності, а саме ідеології еколюдиноцентризму; методи факторно-критеріальної кваліметрії дають змогу виміряти кількісно мірою ступінь задоволення потреб людини у всіх сферах її життєдіяльності, що складає сутність індексу якості життя громадян (ЯЖГ); використання діагностичних емпіричних методів уможливають відслідкування динаміки зміни індексу ЯЖГ, в позитивному чи негативному напрямі.

#### **5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

- Виявлено унікальний засіб реалізації системного підходу до удосконалення державного управління на основі єдності моделей цільового управління персоналом будь-якої організації, до яких відносяться також органи влади на всіх рівнях.

- Розкрито сутність культури цільового управління персоналом органів влади за кінцевими результатами, що представлено якістю життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, яку до сьогодні не вдавалося визначити (що позбавляє громадян контролювати дії влади).

- Обґрунтовано соціальну технологію виміру кінцевих результатів діяльності органів влади у вигляді індексу ЯЖГ (починаючи з місцевого рівня, потім регіонального і, нарешті, національного) згідно з єдиним ланцюжком знизу – уверх, що одночасно стає технологією участі громадян в державному управлінні.

- Виявлено технологію формування ціннісної управлінської еліти за заслугами в рамках дії культури цільового управління за кінцевими результатами у всіх державних структурах, зокрема органах влади, а також

в закладах освіти, що в таких умовах починають готувати конкурентоспроможних і конкурентоздатних фахівців.

## **6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Отже, пропонується інноваційний напрям модернізації України, який базується на системному удосконаленні державно-управлінського механізму в рамках певної цілісності, яку забезпечує єдина ідеологія розвитку держави – ідеологія еколюдиноцентризму. В основі її реалізації знаходиться культура цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами у всіх державних структурах, зокрема органах влади, кінцевими результатами яких є індекс якості життя громадян (ЯЖГ). Вперше вдається виміряти цей індекс за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії і на цій основі налагодити зворотній зв'язок у державно-управлінському механізмі. Позитивні наслідки зворотнього зв'язку важко переоцінити з погляду формування ціннісної управлінської еліти по заслугах через ліквідацію безвідповідальності управлінців за результатами своєї праці.

Отже, щоб підготувати в країні зміну ситуації на краще без включення в цей процес третього Майдану, треба: по-перше, зробити наукове обґрунтування нового управлінського курсу для України, який базується на ідеології еколюдиноцентризму та системному підході до модернізації державного управління. Державно-управлінський механізм, орієнтований на кінцевий результат своєї діяльності – підвищення якості життя громадян, підтверджує великі можливості цієї ідеології у формуванні ефективного системного управління в державі.

По-друге, необхідна готовність вчених – розробників цього курсу до роз'яснення його сутності тим, кому небайдужа Україна, тобто повноцінним патріотам з масштабним мисленням (ура-патріоти до них не відносяться), яких в країні чимало, але їх голоси поки ще не чути.

По-третє: вченим-розробникам бути спроможними (через підготовку комплексу спецкурсів) продовжити роз'яснення з елементами навчання представником управлінської еліти сутності соціальної технології дійсної демократизації державного управління в Україні на системній основі.

**Перспективи подальших досліджень.** Продовження досліджень пов'язано, передусім, з поширенням їх емпіричної складової через проведення фрагментарних або (краще) системно організованих експериментів. По-друге, вже з отриманням емпіричних даних почати ґрунтовну системну правову базу для переходу державних структур (зокрема органів місцевої та регіональної влади і освіти) на культуру



цільового управління за кінцевими результатами, а саме – підвищення якості життя громадян. Це вже означатиме перші рішучі кроки до втілення в практику державного управління Нового управлінського курсу для України.

## 7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Н. Р. Нижник, О. А. Маликов, *Системний підхід в організації державного управління*. Київ, Україна: УАДУ, 2010, 160 с.
- [2] В. Г. Кремень, *Філософія людиноцентризму в освітньому просторі; 2-ге вид.* Київ, Україна: Знання України, 2011. 520 с.
- [3] В. Г. Кремень, «Філософія людиноцентризму в контексті національної ідеї», на наук.-практ. конф. *Філософія людиноцентризму: методологія, теорія, практика, (15 груд. 2009 р.)*. Київ, Україна: ІОД АПН України, 2009, с. 6–7.
- [4] Г. А. Дмитренко, Еколюдиноцентризм як фундаментальна основа консолідації нації. *Віче*, № 22, с. 15–17, 2015.
- [5] Г. А. Дмитренко, В. Т. Солодков, «Інноваційна методологія модернізації національної системи освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*, вип. 14(27), с. 41–51, 2015.
- [6] У. Петти, *Экономические и статистические работы*; пер. и ред. М. Н. Смит. Москва, Россия: Соцек ГИЗ, 1940, с. 70.
- [7] *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст*, Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь; Г. А. Дмитренка, Ред. Житомир, Україна: Видавець О. О. Євенок, 2016, 336 с.
- [8] *Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму*, Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, А. Я. Лук'янчук, В. В. Медвідь; Г. А. Дмитренка. Ред. Київ, Україна: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015, 162 с.
- [9] Володимир Винниченко, *Відродження нації. Заповіт борцям за визволення*. Київ, Україна: КНИГА РОДУ, 2008, 800 с.
- [10] *Оздоровлення нації в об'єктиві науки: науково-публіцистичне видання*, Г. А. Дмитренко, В. Т. Солодков. Київ, Україна: ДКС-центр, 2018, 224 с.
- [11] А. О. Гошко, *Цільовий підхід до оцінки діяльності місцевих органів самоврядування*. Київ, Україна: УАДУ, 1998, 64 с.
- [12] А. О. Гошко, *Технологія системи соціального контролю діяльності органів місцевого самоврядування*. Київ, Україна: Вид-во УАДУ, 2000, 96 с.

- [13] *Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст* / О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко та ін.; Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника, Ред. Луцьк, Україна: Вежа-Друк, 2017, 412 с.
- [14] Дарон Аджемоглу, Джеймс Робінсон, *Чому нації занепадають*; пер. з англ. Олександра Дем'янчука. Київ, Україна: Наш формат, 2016, 440 с.

## UNIQUE VECTOR OF GROWTH THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF MODERNIZATION OF UKRAINE

**Gennadiy Dmytrenko,**

DSc of economics, professor,

Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6835-7354>

[dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua)

**Abstract.** The imperfection of the public administration system, which causes the decline of Ukraine, is generated by the weak targeting of local authorities at territorial, regional and, especially, national levels to improve the quality of life of citizens of villages, towns and cities.

The process of improving the state-management mechanism must begin with the implementation of a systematic approach to management, bearing in mind that the whole society consists of a large number of interacting organizations, including the authorities at different levels. In order for all organizations to interact with each other, they must obey the only intersecting idea (ideology), and the authorities also have a single cross-purpose (bottom – up) goal – to improve the quality of life of citizens in the communities.

Today, almost all government structures, including the authorities, «work» for declared goals and clearly defined end-points. This leads to the ineffectiveness of each of the organizations and the underutilization of their labour potential. Each organization is a social system in which people interact with their abilities, professional qualities, traits of character, morality and health.

For a fundamental change in the situation, a unique social technology is proposed for identifying specific outcomes of all government bodies that are related to measuring the quality of life of citizens, and the annual control of these results on the side of communities of villages, towns and cities. This will begin to form in government and other public institutions targeted management culture (TMC) with a feedback on the result, which will replace the dominant culture of administrative pressure (CAP). CAP is a product of «manual» unsystematic management, which often suppresses

the identity of employees, but allows the formation of a management elite not merit. This makes these elite more pseudo-elite.

In this context, the target management culture behind the end results with its feedback mechanism becomes a powerful tool for not only improving the management elite, but also successfully combating invincible corruption.

**Key words:** public administration, system approach, authorities, quality of life, target management culture, goals and final results of activity, self-realization of personality.

### **УНИКАЛЬНИЙ ВЕКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ МОДЕРНИЗАЦИИ УКРАИНЫ**

**Дмитренко Геннадий Анатолієвич,**  
доктор економічних наук, професор,  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6835-7354>  
[dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua)

**Аннотация.** Несовершенство системы государственного управления обуславливает упадок Украины, порожденной слабой целеориентацией органов власти на местном, региональном и особенно национальном уровнях на повышение качества жизни граждан сел, поселков, городов.

Процесс усовершенствования государственно-управленческого механизма надо начинать с реализации системного подхода к управлению, имея в виду, что все общество состоит из большого количества организаций, взаимодействующих между собой, включая органы власти на разных уровнях. Чтобы все организации слаженно взаимодействовали между собой, они должны подчиняться единой сквозной идее (идеологии), а органы власти еще и единой сквозной цели (снизу – вверх) – повышению качества жизни граждан в общинах.

Сегодня почти все структуры государственного управления, включая органы власти, «работают» по декларируемым целям и неопределенным четко конечным результатам. Это обуславливает неэффективность действий каждой из организаций и недоиспользование их трудового потенциала. Каждая из организаций является социальной системой, в которой между собой взаимодействуют люди со своими способностями, профессиональными качествами, чертами характера, нравственностью, здоровьем.

Для кардинального изменения ситуации предлагается уникальная социальная технология определения конкретных сквозных результатов деятельности всех органов власти, связанных с измерением качества жизни граждан, и ежегодным контролем этих результатов со стороны общин сел, поселков, городов. Это позволит начать формировать в органах власти и других государственных структурах культуру целевого управления (КЦУ) с обратной связью по результату, который придет на смену господствующей сегодня культуре административного давления (КАТ). Именно КАТ является порождением «ручного» бессистемного управления, часто подавляет личность работников, но позволяет формировать управленческую элиту не по заслугам. Это делает эту элиту скорее псевдоэлитой.

В этом контексте культура целевого управления по конечным результатам с ее механизмом обратной связи становится мощным инструментом не только улучшения управленческой элиты, но и успешной борьбы с непобедимой коррупцией.

**Ключевые слова:** государственное управление, системный подход, органы власти, качество жизни, культура целевого управления, цели и конечные результаты деятельности, самореализация личности.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] N. R. Nyzhnyk, O. A. Malykov, Systemnyi pidkhyd v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia. Kyiv, Ukraina: UADU, 2010, 160 s.
- [2] V. H. Kremen, Filosofiia liudynotsentryzmu v osvithomu prostori; 2-he vyd. Kyiv, Ukraina: Znannia Ukrainy, 2011, 520 s.
- [3] V. H. Kremen, «Filosofiia liudynotsentryzmu v konteksti natsionalnoi idei», na nauk.-prakt. konf. Filosofiia liudynotsentryzmu: metodolohiia, teoriia, praktyka, (15 hrud. 2009 r.). Kyiv, Ukraina: IOD APN Ukrainy, 2009, s. 6–7.
- [4] H. A. Dmytrenko, Ekoliudynotsentryzm yak fundamentalna osnova konsolidatsii natsii. Viche, № 22, s. 15–17, 2015.
- [5] H. A. Dmytrenko, V. T. Solodkov, «Innovatsiina metodolohiia modernizatsii natsionalnoi systemy osvity v konteksti ideolohii ekoliudynotsentryzmu», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats, vyp. 14(27), s. 41–51, 2015.
- [6] U. Petti, EHkonomicheskie i statisticheskie raboti; per. i red. M. N. Smit. Moskva, Rossiya: Socek GIZ, 1940, s. 70.
- [7] Kvalimetriia v upravlinni: humanistychnyi kontekst, H. A. Dmytrenko, O. L. Anufriieva, T. I. Burlaienko, V. V. Medvid; H. A. Dmytrenka, Red. Zhytomyr, Ukraina: Vydavets O. O. Yevenok, 2016, 336 s.
- [8] Upravlinnia personalom orhanizatsii z vykorystanniam perevah synerhizmu, H. A. Dmytrenko, O. H. Shevchyk, A. Ya. Lukianchuk,

- V. V. Medvid; H. A. Dmytrenka. Red. Kyiv, Ukraina: In-t obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy, 2015, 162 s.
- [9] Volodymyr Vynnychenko, Vidrozhennia natsii. Zapovit bortsiam za vyzvolennia. Kyiv, Ukraina: KNYHA RODU, 2008, 800 s.
- [10] Ozdorovlennia natsii v obiektyvi nauky: naukovo-publitsystychnye vydannia, H. A. Dmytrenko, V. T. Solodkov. Kyiv, Ukraina: DKS-tsentr, 2018, 224 s.
- [11] A. O. Hoshko Tsilovyi pidkhid do otsinky diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia. Kyiv: UADU, 1998, 64 s.
- [12] A. O. Hoshko, Tekhnolohiia systemy sotsialnoho kontroliu diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: metod. rek. Kyiv, Ukraina: Vyd-vo UADU, 2000, 96 s.
- [13] Kultura tsilovoho upravlinnia v natsionalnii systemi osvity: humanistychnyi kontekst, O. L. Anufriieva, T. I. Burlaienko, H. A. Dmytrenko ta in.; H. A. Dmytrenka, V. V. Oliinyka, Red. Lutsk, Ukraina: Vezha-Druk, 2017, 412 s.
- [14] Daron Adzhemohlu, Dzheims Robinson, Chomu natsii zanepadaiut; per. z anhl. Oleksandra Demianchuka. Kyiv, Ukraina: Nash format, 2016, 440 s.