

13. Nyzhnyk N.R. Systemnyj pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia: Navchal'nyj posibnyk / Nyzhnyk N.R., Mashkov O.A. ; za zah. red. N.R. Nyzhnyk. - K.: UADU, 1998.-160 s.
14. Rudnits'ka R.M. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia: sutnist' i zmist / Rudnits'ka R.M., Sydorchuk O.H., Stel'makh O.M.; za nauk. red. prof. M.D. Lesechka, dots. A.O. Chemerysa. - L'viv: LRIDU NADU, 2005. - 28 s.
15. Atamanchuk H.V. Teoryia hosudarstvennoho upravleniia: Kurs lektsyj. – M.: Yurydycheskaia lyteratura, 1997. – S. 86.
16. Fedorchak O. Klasyfikatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia / O. Fedorchak // Demokratychnе vriaduvannia [Elektronnyj resurs] : nauk. visn. - 2008. – № 1. – Rezhym dostupu: [http://lvivacademy.com/visnik/fail/O\\_Fedorchak.pdf](http://lvivacademy.com/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf)
17. Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia / uklad. : Yu.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu.V. Kovbasiuka, V.P. Troschyns'koho, Yu.P. Surmina. – K. : NADU, 2010. – 820 s.
18. Derzhavne upravlinnia: Slovnyk-dovidnyk / Za zah. red. V.M. Kniazeva, V.D. Bakumenka. – K.: UADU, 2002. - 228 s.
19. Radchenko O. V. Katehoriia «mekhanizm» u systemi derzhavnoho upravlinnia / O. V. Radchenko // Derzhava ta rehiony. – 2009. – № 3. – S. 64–69. - (Serii: Derzhavne upravlinnia).
20. Krysiuk S.V. Derzhavne upravlinnia osvitoiu. Navch. posibnyk – K.: NADU, 2009. – 220 s.
21. Paraschenko L. I. Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia zahal'noi seredn'oiu osvitoiu v konteksti natsional'noi stratehii rozvytku osvity / L. I. Paraschenko // Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok [Elektronnyj resurs] : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2012. – № 1. – Rezhym dostupu: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=382>.
22. Paraschenko L. I. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom zahal'noi seredn'oi osvity v Ukraini: avtoref. dys. ... dokt. nauk z derzh. upr.: 25.00.02 / Liudmyla Ivanivna Paraschenko; NADU pry Prezydentovi Ukrainy. – K.: [b. v.], 2012. – 36 s.

*Рецензент: І.П.Лопушинський,  
д.держ.упр., професор, заслужений працівник освіти України*

УДК 351

**Червякова О.В.,**

к.держ.упр.,  
доцент кафедри державного управління  
Національного університету біоресурсів та  
природокористування

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ (ЗА ЕКСПРЕТНИМИ ОЦІНКАМИ)**

*Анотація. Отримані оцінки по найбільш суттєвим питанням розвитку державного управління в Україні у контексті механізмів самоорганізації, в цілому, свідчать про розуміння переважною більшістю з опитаних державних службовців реальних проблем удосконалення таких механізмів в Україні. В той же час, автори стикнулися з фактом недооцінювання опитаними державними службовцями рівня впливу механізмів програмно-цільового управління та планування, особливої*

важливості взаємообумовленості стратегій державного розвитку, державних політик і державних програм. Деякі факти свідчать про недостатню їх освітню підготовку з державного управління та відсутність достатнього досвіду роботи в цій системі. Виявлено незрозуміння 72% респондентів важливості ідей розвитку, ідей застосування нових ресурсів та технологій, які фактично визначають інноваційність, ефективність та нову якість державного управління. Ще нижче оцінено такий чинник як суб'єкт управління (20%), який є інтегрованим та поєднує організаційний та людський ресурси.

Ключові слова : державне управління, вдосконалення, експертні оцінки, механізми, напрями, самоорганізація, система.

**Червякова О.В.,**

к.гос.упр., доцент кафедри державного управління Національного університету біоресурсів і природопольовання

### **НАПРАВЛЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ САМООРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (ПО ЭКСПЕРТНЫМ ОЦЕНКАМ)**

*Аннотация. Полученные оценки по наиболее существенным вопросам развития государственного управления в Украине в контексте механизмов самоорганизации, в целом, свидетельствуют о понимании подавляющим большинством из опрошенных государственных служащих реальных проблем совершенствования таких механизмов в Украине. В то же время, авторы столкнулись с фактом недооценки опрошенными государственными служащими уровня влияния механизмов программно-целевого управления и планирования, особой важности взаимообусловленности стратегий государственного развития, государственных политик и государственных программ. Некоторые факты свидетельствуют о недостаточной их образовательной подготовке по государственному управлению и отсутствию достаточного опыта работы в этой системе. Выявлено непонимание 72 % респондентов важности идей развития, идей применения новых ресурсов и технологий, которые фактически определяют инновационность, эффективность и новое качество государственного управления. Еще ниже оценен такой фактор как субъект управления (20 %), который является интегрированным и сочетает организационный и человеческий ресурсы.*

Ключевые слова: государственное управление, совершенствование, экспертные оценки, механизмы, направления, самоорганизация, система.

**Chervyakova O.V.,**

PhD Public Administration, Doctoral student of department Regional Administration and local government KRI NAPA

### **DIRECTIONS IMPROVE MECHANISMS SELF-ORGANIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION (FOR EKSPRETNMY VOTES)**

*Annotation. An expert survey of civil servants in terms of enhancing their understanding of the processes and mechanisms of self-organization in systems of governance in order to apply acquired knowledge and moderate to enhance the efficiency and effectiveness of their work. The results of this survey are presented using a gender approach provides opportunities to reveal features of its application in practice of the government. The study showed that many of these features, and they should be taken into consideration, particularly in the preparation of strategies, concepts, software and target documents as well*

*as educational programs for training and retraining of civil servants. Problem setting. The author conducted two surveys of expert civil servants in terms of determining the directions and measures for possible improvement of processes and mechanisms of self-organization in the public administration. It turned out that this was the case as a coincidence, and so quite a substantial deviation peer reviews and cholovykiv women from different perspectives survey. This led to umku summarize and analyze the results from the standpoint of gender mainstreaming. Paper objective is to identify gender-specific expert evaluation of possible improvements of processes and mechanisms of self-organization in the public administration. Paper main body. Each of the two expert surveys conducted in 2013 and 2014 in the Institute for Advanced Studies of the National University of Life and Nature in "Civil Service". Whenever zdiysnyuvadasya survey of public officials in the amount of 100 persons with higher education, among them 50 women and 50 men. The survey was conducted by questionnaire "Improvement of self-organization in the public administration" and "Improving self-management in the state" closed type, containing several answers to each of the questions asked of the possibility provided for their selection by ticking one to five answers, adding responses not covered by the questionnaire. The compilation of questionnaires preceding detailed analysis of national strategies for social development, taking into account factors of self-organizing capacity. In processing the completed questionnaires in addition to the main results of the expert survey - to identify areas and measures to improve potsesiv and mechanisms of self-organization in public administration, was also identified and analyzed a survey of gender assumptions, generalizations below. Vidileno two gender-specific blocks: block matches the actual views of women and men to answer the questions as well as block significant differences in these views. Conclusions of the research. An expert survey of civil servants in terms of enhancing their understanding of the processes and mechanisms of self-organization in systems of governance in order to apply acquired knowledge and moderate to enhance the efficiency and effectiveness of their work. The results of this survey are presented using a gender approach provides opportunities to reveal features of its application in practice of the government. The study showed that many of these features, and they should be taken into consideration, particularly in the preparation of strategies, concepts, software and target documents as well as educational programs for training and retraining of civil servants.*

*Keywords : public administration and development, expert assessments, mechanisms, direction, self-organizing system.*

*Постановка проблеми.* Застосування в дослідженнях систем державного управління синергетичного підходу природно призводить до доцільності його використання для оцінювання можливості вдосконалення самоорганізації в системі державного управління. Найбільш логічним, на нашу думку, в цьому контексті було звернутися до експертної думки фахівців у цій сфері, що працюють в сучасних умовах державотворення, насамперед до державних службовців.

*Метою даної статті є узагальнення результатів експертного опитування та визначення на їх основі пріоритетних напрямів можливого удосконалення механізмів самоорганізації в системі державного управління.*

*Аналіз наукового доробку.* Сучасні проблеми та питання удосконалення механізмів самоорганізації в системі державного управління розглядалися в роботах [1 - 3].

*Виклад основного матеріалу.* З метою реалізації сформульованої мети здійснене експертне опитування, проведено відповідний аналіз та за його результатами визначено пріоритетні напрями можливого удосконалення механізмів самоорганізації в системі державного управління. В якості експертів обрано 100 осіб державних службовців з вищою освітою, які проходили у 2013 та 2014 роках підвищення кваліфікації за напрямом «Державна служба» у Національному університеті біоресурсів та природокористування. За об'єктивними даними в анкетуванні брали участь дві групи - 50 чоловіків і 50 жінок. Середній вік респондентів 30 років. Основна маса респондентів працює в сфері фінансів (12%), економіки (22%), в аграрному секторі (26%) і права (9%). Трудовий стаж респондентів становить: до 5 років - 6%, від 5 до 10 років - 44%, та більше 10 років - 50%. Стаж державної служби респондентів становить: до 1 року - 3%, від 5 до 10 років - 29%, більше 10 років - 68%. Серед числа опитаних державних службовців більшість має 9 ранг (28%) та 11 ранг (36%) державної служби. Тобто маємо достатньо досвідчений та професійний колектив експертів.

Опитування здійснювалося за анкетною «Удосконалення механізмів самоорганізації в системі державного управління» закритого типу, що містила 12 запитань та по кілька відповідей на них з передбаченою можливістю вибору шляхом позначки переважно від одного до 5 відповідей, а також додавання відповідей, не передбачених анкетною. Складанню анкети передувало ґрунтовний аналіз вітчизняних стратегій суспільного розвитку з урахуванням чинників самоорганізаційної спроможності, виділених в роботах [1, 2].

В першу чергу було з'ясовано, які механізми респонденти відносять до механізмів самоорганізації в системі державного управління. Отримані відповіді наведені у табл. 1.

Таблиця 1.

Механізми, віднесені до механізмів самоорганізації в системі державного управління

№	Механізми самоорганізації в системі державного управління	Разом
1	законодавство	73%
2	державне бюджетування	53%
3	стратегічне управління та планування на державному рівні	44%
4	організаційне проектування	38%
5	державний контроль	37%
6	адміністративне реформування	33%
7	програмування соціального та економічного розвитку країни	31%
8	громадський контроль	31%
9	аналитичне прогнозування	27%

10	стратегічне планування на регіональному та територіальному рівнях	26%
11	програмування регіонального та територіального розвитку	26%
12	розроблення та реалізація державних політик	21%
13	державне цільове програмування	18%
14	інституційне забезпечення	15%
15	національне проектування (національні проекти)	11%
16	інше	0%

Виявилось, що переважна більшість експертів справедливо виділяє такі механізми самоорганізації в системі державного управління, як законодавство (73%) та державне бюджетування (53%). Значна кількість експертів також виділяє стратегічне управління та планування на державному рівні (44%), організаційне проектування (38%), державний контроль (37%), адміністративне реформування (33%) та громадський контроль (31%).

В той же час, такі важливі механізми самоорганізації як програмування соціального та економічного розвитку країни (31%), аналітичне прогнозування (27%), стратегічне планування на регіональному та територіальному рівнях (26%), розроблення та реалізація державних політик (21%), державне цільове програмування (18%), інституційне забезпечення (15%), національне проектування (національні проекти) (11%), на нашу думку, були явно недооцінені. Фактично респонденти відвели третєорядне місце групі механізмів програмно-цільового управління та планування (у діапазоні від 11% до 31%). Певним чином цей феномен можна пояснити тим, що в опитуванні брали участь переважно державні службовці, що працюють на рівні низових структур системи державного управління (працівники відділів). Вони фактично є виконавцями доручень керівництва цих органів при розробці та реалізації програмно-цільових документів. Для них важливим є наявність певного нормативно-правого забезпечення та виділених коштів. Другим запитанням стояло «коли доцільно приймати стратегії розвитку держави?». Відповіді на це запитання узагальнені у табл. 2.

Таблиця 2.

Думки респондентів,  
коли доцільно приймати стратегії розвитку держави

№	Вибір моменту доцільного прийняття стратегії розвитку держави	Разом
1	на початку періоду перебування у владі	56%
2	у будь який час перебування у владі	25%
3	перед виборами глави держави	19%
4	інше	0%

Як бачимо з табл. 2 експерти найбільшою кількістю голосів вважають, що приймати стратегію розвитку держави треба на початку періоду перебування у владі (56% голосів). Чверть респондентів (25%) вважає, що це можна робити у будь який час перебування у владі. Скоріше за все йдеться, про ситуацію, коли взагалі стратегія не прийнята, або необхідно її змінити. Але постає питання, чи встигне чинна влада її реалізувати та чи підтримуватиме її нова влада. Слід зазначити, що у передових країнах світу забезпечується спадкоємність обраної стратегічного курсу держави та її соціально-економічного розвитку. Як би так було й в Україні, то можна було б розглядати як реальний й третій варіант вибору моменту доцільного прийняття стратегії розвитку держави «перед виборами глави держави».

Наступне запитання анкети, наскільки є важливою взаємообумовленість стратегій державного розвитку, державних політик і державних програм? У табл. 3 підсумковані результати відповідей на це запитання.

Таблиця 3.

Думки респондентів, наскільки є важливою взаємообумовленість стратегій державного розвитку, державних політик і державних програм

Респонденти	так	ні	інше
Разом	75%	25%	0%

З табл. 3 слідує, що державні службовці у переважній більшості добре усвідомлюють особливу важливість взаємообумовленості стратегій державного розвитку, державних політик і державних програм (75%). В той же час, викликає подив, що цього не розуміють 25% з них. Будь яка стратегія розвитку (держави, регіону, галузі, суспільної сфери чи відносин) не буде реалізованою, якщо їй не будуть розроблені для її втілення відповідні державні політики, пріоритетні напрями та заходи яких, як відомо, реалізуються насамперед через державні програми.

Наступним запитанням анкети було, чи вважають респонденти за правильне наявність у низці вітчизняних стратегій розвитку (чинних та їх проектів) етапів реалізації, не обумовлених відповідними державними політиками? Отримані результати оцінок респондентів наведені у табл. 4.

Таблиця 4.

Думки респондентів про можливість включення етапів реалізації вітчизняних стратегій розвитку, не обумовлених відповідними державними політиками

Респонденти	Так	ні	інше
Разом	9%	91%	0%

Як бачимо з табл. 4, експерти найбільшою кількістю голосів (91%) виключають можливість включення етапів реалізації вітчизняних стратегій розвитку, не обумовлених відповідними державними політиками. Й це логічно, оскільки державні політики мають розроблятися відповідно до стратегій розвитку, щоб забезпечити реалізацію дерева цілей розвитку (стратегічні цілі – політичні цілі – програмні цілі). Нерозуміння цього порівняно незначною часткою респондентів свідчить про їх недостатню освітню підготовку з державного управління та відсутність достатнього досвіду роботи в цій системі.

Наступне питання експертного опитування пов'язане з доцільністю врахування зарубіжного досвіду стратегічного планування. Воно сформульоване у назві табл. 5, де й узагальнені отримані результати опитування.

*Таблиця 5.*

Думки респондентів щодо доцільності перейняття зарубіжного досвіду періодичного перегляду прийнятих стратегій розвитку

Респонденти	так	ні	Інше
Разом	88%	12%	0%

Як бачимо з табл. 5, респонденти найбільшою кількістю голосів (88% голосів) вважають доцільним перейняти зарубіжний досвід щодо періодичного перегляду прийнятих стратегій розвитку. Наприклад, у США це робиться один раз на три роки. У країнах з меншою стабільністю розвитку таким терміном є один рік (Польща, Литва, Естонія тощо). На жаль, в Україні на сьогодні важко навіть визначитися з єдиною стратегією розвитку, оскільки влада швидко змінюється й знову затіває черговий перегляд таких стратегій не тільки на рівні держави, а й на рівні окремих суспільних сфер, галузей та відносин. Сподіваємося, що саме тому маємо значний відсоток противників (12%) періодичного перегляду прийнятих стратегій розвитку.

Наступне питання експертного опитування: вважають чи респонденти доцільним впровадити в Україні практику розробки стратегій і програм розвитку країни, розраховану на більший термін, ніж час, на яке обирається перша особа країни? Відповіді на нього узагальнені у табл. 6.

З табл. 6 бачимо, що респонденти більшістю голосів вважають, доцільним (75% голосів) впровадити в Україні практику розробки стратегій і програм розвитку країни, розраховану на більший термін, ніж час, на який обирається перша особа країни. На доцільність такого підходу ще зазначав нобелівський лауреат Д.Форрестер, який дійшов до цього експериментально. Він розробив метод імітаційного моделювання та застосував його для різних сфер суспільного життя, в т.ч. й для публічного

управління. Такий підхід забезпечує спадкоємність стратегій та програм розвитку країни за зміни її керівництва. 25% респондентів не дійшли до цього самі, та не отримали достатньої підготовки з теорії та методології державного управління.

Таблиця 6.

Думки респондентів щодо доцільності впровадження в Україні практики розробки стратегій і програм розвитку країни, розрахованих на більший термін, ніж час, на який обирається перша особа країни

Респонденти	Так	ні	інше
Разом	75%	25%	0%

Щоб зосередити увагу на проблемах розробки стратегій розвитку в анкету опитування було включене питання про чинники, які на думку респондентів, являються найбільш важливими при їх розробці. У табл. 7 наведені узагальнені оцінки експертів.

Таблиця 7.

Думки респондентів щодо найбільш важливих чинників при розробці стратегій розвитку

Чинники	Разом
ресурси	90%
цлі	77%
етапи реалізації	53%
моніторинг та контроль	53%
технології	48%
механізми управління	45%
умови (вихідні та реалізації)	42%
ідеї	38%
суб'єкти управління	20%
інше	1%

Таблиця 7 надає чимало підстав для міркувань. З більшістю оцінок можна в цілому погодитися як з їх рівнем, так і співвідношенням з іншими. Вони відображають професійну зрілість більшості експертів. Дійсно, якщо немає ресурсів для виконання завдання, то й не слід його планувати. Особливо на державному та регіональному рівнях. Якщо немає чіткої мети дій, то це може привести до їх неправильної та несвоєчасної постановки. У результаті вони будуть або завищені та недосяжні або занижені та не використовувати у повному обсязі

можливості розвитку.

Якщо цілі поставлені, то необхідно чітко визначити етапи їх досягнення. Для виконання етапів реалізації потрібні певні механізми управління та технології, а також врахування умов, що склалися та впливають на досягнення цілей. При цьому важливу роль відіграють моніторинг для збору необхідної інформації щодо відслідковування ситуації з реалізацією та контроль для попередження відхилення від очікуваних результатів дій.

Респонденти ж поставили ці чинники до механізмів управління, технології та врахування умов, але за логікою без останніх не будуть відбуватися дії й нема чого буде контролювати. Дуже занижена оцінка ідей (38%). Скоріш за все – це нерозуміння 72% респондентів того, що ідеї розвитку, ідеї застосування нових ресурсів та технологій визначають інноваційність, ефективність та нову якість державного управління.

Ще нижче оцінено такий чинник як суб'єкт управління (20%), а це ж інтегрований організаційний та людський ресурс. Саме суб'єкт управління визначає процеси та механізми самоорганізації у системі державного управління.

Для системного представлення призначення нормативно-правових актів у державному управлінні проведено опитування з питання, якими нормативно-правовими актами мають вводитися в дію державні стратегії розвитку, державні політики, державні програми, національні проекти, галузеві та регіональні стратегії розвитку. Думка експертів з цього питання відображена у табл. 8.

З табл. 8 слідує, що, на думку експертів, державні стратегічні та програмно-цілові рішення слід вводити у дію переважно наступним чином:

- державні стратегії розвитку – законами (55%);
- державні політики - указами глави країни (45)% або законами (40%);
- державні програми - постановами уряду (63%);
- національні проекти - постановами парламенту (50%).
- галузеві та регіональні стратегії розвитку - наказами міністерств (74).

Наступне питання експертного опитування, якими документами мають вводитися у дію державні політики? Відповіді на ньому узагальнені у табл. 9.

*Таблиця 8.*

Думка експертів щодо нормативно-правового введення в дію державних стратегій розвитку, державних політик, державних програм, національних проектів, галузевих та регіональних стратегій розвитку

Нормативно-правові акти	державні стратегії розвитку	державні політики	державні програми	національні проекти	галузеві та регіональні стратегії розвитку
	Разом	Разом	Разом	Разом	Разом
законами України	55%	40%	11%	12%	5%
указами глави країни	27%	45%	11%	27%	2%
постановами уряду	19%	16%	63%	29%	28%
постановами парламенту	16%	20%	24%	50%	11%
наказами міністерств	14%	3%	8%	3%	74%
інше	2%	0%	2%	0%	0%

Таблиця 9.

Думка експертів щодо документів, якими мають вводитися у дію державні політики

Документи	Разом
Стратегія	47%
Закон	32%
Основні засади	12%
Концепція	6%
Основні напрями	3%

З таблиці 9 бачимо, що переважна кількість експертів вважає, що державні політики мають вводитися стратегіями (47%) та/або законами (32%).

Наступне запитання анкети стосувалося думки респондентів щодо термінів виконання національних проектів. Результати оцінювання наведені у табл. 10.

Таблиця 10.

Думки респондентів щодо термінів виконання національних проектів

Респонденти	Терміни виконання національних проектів		
	2-5 років	4 роки	Інше
Разом	59%	41%	0%

З таблиці 10 бачимо, що думки експертів про терміни розробки національних проектів не є однотайними. Більшість з них (59%) вважає доцільним мати певний «часовий коридор» у 2-5 років. Меншість (41%) вважає доцільним залишити чинний 4-річний термін. На нашу думку, більшість має сенс, оскільки проблемні завдання, що вирішують національні проекти, не можуть бути однаковими не у часовому вимірі, не у витратному.

Ще одне питання з практики державного управління безумовно заслуговує на увагу державних службовців. Воно стосується необхідності перегляду державних програм і скорочення їх чисельності. Отримані результати від експертів узвгльнені у табл. 11.

*Таблиця 11.*

Думки респондентів про необхідність перегляду державних програм і скорочення їх чисельності

Респонденти	так	ні	Інше
Разом	88%	12%	0%

З таблиці 11 бачимо, що суттєва більшість експертів (88%) вважає, що необхідно переглянути чинні державні програми і скоротити їх чисельність до обґрунтованої за розробленими Мінекономрозвитку України методиками з техніко-економічного обґрунтування. 12% респондентів, мабуть, не знає, що через такі програми лобіюється виділення значної частки державного бюджету й не завжди достатньо обґрунтовано. У США свого часу було проведено такий захід. Припинили виконання державних програм на 2 роки. Було розроблено та застосовано методику оцінювання для всіх державних бюджетних програм. Виявилось, що 16% з них не мали достатньої підстави претендувати на державні кошти й були припинені. А інші програми знову почали виконуватися. Цей факт став класичним прикладом й має повне право на його доведення до державних службовців. Аналогічний захід на протязі кількох років очікувався й в Україні. Але постіна зміна урядів не дозволила його провести й досі.

Осатнім питанням для опитування було визначення заходів, що можуть істотно підвищити ефективність реалізації стратегічного та програмно-цілового управління в Україні. Отримані результати експертних оцінок наведено у табл. 12.

Таблиця 12.

Заходи, які можуть істотно підвищити ефективність реалізації стратегій державного розвитку, державних політик, державних програм

Заходи	Стратегії державного розвитку	Державні політики	Державні програми
	Разом	Разом	Разом
конкретність заходів	46%	19%	40%
належне фінансування	40%	16%	71%
затвердження законом	40%	38%	32%
щорічна актуалізація	34%	32%	31%
підвищення відповідальності	24%	36%	20%
обовязковість блока інновацій	17%	22%	20%
громадський контроль	12%	31%	24%
незалежне оцінювання	5%	18%	8%
інше	5%	2%	7%

Таблиця 12 дозволяє зробити такі висновки. Серед заходів, що найбільше впливають на ефективність реалізації стратегічного та програмно-цілового управління в Україні, на думку експертів, можна зазначити:

- для реалізації стратегій державного розвитку: конкретність заходів (46%); належне фінансування (40%) та затвердження законом (40%);
- для реалізації державних політик: затвердження законом (38%); підвищення відповідальності (36%); щорічна актуалізація (32%) та громадський контроль (31%);
- для реалізації державних програм: належне фінансування (71%); конкретність заходів (40%); затвердження законом (32%) та щорічна актуалізація (31%).

Висновки. Аналіз вітчизняних стратегій суспільного розвитку та процеси, що відбуваються в Україні, призвів до висновку щодо необхідності удосконалення не тільки процесів, а й механізмів самоорганізації в системі державного управління. Отримані оцінки по найбільш суттєвим питанням розвитку державного управління в Україні у контексті механізмів самоорганізації, в цілому, свідчать про розуміння переважною більшістю з опитаних державних службовців реальних проблем удосконалення таких механізмів в Україні. В той же час, автори стикнулися з фактом недооцінювання опитаними державними службовцями рівня впливу механізмів програмно-цілового управління та

планування, особливої важливості взаємообумовленості стратегій державного розвитку, державних політик і державних програм. Деякі факти свідчать про недостатню їх освітню підготовку з державного управління та відсутність достатнього досвіду роботи в цій системі. Виявлено нерозуміння 72% респондентів важливості ідей розвитку, ідей застосування нових ресурсів та технологій, які фактично визначають інноваційність, ефективність та нову якість державного управління. Ще нижче оцінено такий чинник як суб'єкт управління (20%), який є інтегрованим та поєднує організаційний та людський ресурси.

***Використані джерела інформації:***

1. Методологічний підхід до аналізу процесів самоорганізації в соціальних системах / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова // Науковий вісник АМУ. Серія: Управління. – К.: ВПЦ АМУ, 2012.- вип. 3 (21). – С. 6-15.
2. Бакуменко В. Д. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова // Наукові розвідки з державного та муніципального управління, вип. 2, ВПЦ АМУ, 2012. – с. 7-16.
3. Черленяк І. І. Синергетичні концепції та моделі оптимізації системи державно-го управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. упр. : 25.00.01 “Теорія та історія державного управління” / І. І. Черленяк. – К., 2011. – 40 с.

***References:***

1. Metodolohichnyj pidkhid do analizu protsesiv samoorhanizatsii v sotsial'nykh systemakh / V. D. Bakumenko, O. V. Cherviakova // Naukovyj visnyk AMU. Seria: Upravlinnia. – K.: VPTs AMU, 2012.- vyp. 3 (21). – S. 6-15.
2. Bakumenko V. D. Transformatsijni tendentsii derzhavnoho upravlinnia v umovakh suspil'nykh zmin / V. D. Bakumenko, O. V. Cherviakova // Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypal'noho upravlinnia, vyp. 2, VPTs AMU, 2012. – s. 7-16.
3. Cherleniak I. I. Synerhetychni kontseptsii ta modeli optymizatsii systemy derzhavno-ho upravlinnia : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia doktora nauk z derzh. upr. : 25.00.01 “Teoriia ta istoriia derzhavnoho upravlinnia” / I. I. Cherleniak. – K., 2011. – 40 s.

*Рецензент: Бакуменко В.Д., д.держ.упр., професор*

УДК: 334.73:338.43(477)

**Щербина С.В.,**

к.с.-г.н., доцент

Національної академії державного управління  
при Президентіві України

**РОЗВИТОК КООПЕРАТИВНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В АГРАРНОМУ  
СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Анотація. Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти удосконалення механізмів реалізації державної політики сфері розвитку кооперативних об'єднань в аграрному секторі економіки України. Досліджено можливості посилення взаємодії держави та кооперативного руху. Запропоновані*