

9. Micheline R. Ishay "The history of human rights from ancient times to the globalization era". University of California Press, 2004. P.-64., 480 p.
10. Brian Tierney The Idea of Natural Rights: Studies on Natural Rights, Natural Law, and Church Law 1150-1625 (Emory University Studies in Law and Religion) 391p.
11. Kodeks etyki gosudarstvennoj sluzhby // Soedynennye Shtaty Ameryky : Konstytutsyia y zakonodatel'nye akty / per. s anhl. pod red. O. A. Zhydkova. – M. : Prohress-unyvers, 1993. – S. 294–295.
12. Postanova vid 02.10.2012 № 5296-VI. «Pro pryjniattia za osnovu proektu Zakonu Ukrainy pro vnesennia zmin do Kryminal'noho ta Kryminal'noho protsesual'noho kodeksiv Ukrainy schodo posylennia vidpovidal'nosti za posiahannia na chest', hidnist' ta dilovu reputatsiiu liudyny» – [Elektronnyj resurs]. - Rezhym dostupu: zakon.rada.gov.ua/go/5273-17
13. Luhmann N. Soziologie des politischen Systems / N. Luhmann. – Westdeutsher Verlag, Opladen, 1991. – R. 154–177.
14. Magna Carta. – [Elektronnyj resurs]. - Rezhym dostupu: www.britannia.com/history/docs/magna2.htm.
15. Dzh. Lokk «Dva traktaty pro vriaduvannia». K.: Osnovy, 2001. s.-201.  
T. Hobbs «Levyafan» // T.Hobbs Sochynenyia v 2 tomakh. T.2. M.: Mysl', 1991. S.-94
16. Cl. Lefort "The politics of Human Rights". London: Thompson ed., 1986. p.-258.  
Yevhen Laniuk Diakhroniia osmyslennia prav liudyny– [Elektronnyj resurs]. - Rezhym dostupu: zgroup.com.ua/article.php?articleid=3922.
17. Tuhendhat «Spir pro prava liudyny» // «Filosofiiia prav liudyny». S.- 53  
O. H'offe «Transtsendental'nyj obmin – fihura lehitymatsii prav liudyu?» // «Filosofiiia prav liudyny». S.-35.
18. Ye.Shybalov Shans na protest. Sverdlovs'ki "partyzany" «Dzerkalo tyzhnia. Ukraina» №2, 18 sichnia 2013.

*Рецензент: Черленяк І.І., д.держ.упр., професор*

УДК 316.62

**Книш П.В.,**

здобувач кафедри державного управління  
та місцевого самоврядування ІФНТУНГ

## **ТЕХНОЛОГІЯ КОМАНДОТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

*Анотація. Стаття присвячена особливостям, принципам і прийомам формування управлінських команд в системі державної служби. Визначаються детермінуючі чинники створення та проектування діяльності управлінських команд державних службовців.*

*Ключові слова: технологія, управлінська команда, командна робота, керівник, система державної служби.*

**Кныш П.В.,**

соискатель кафедры государственного управления  
и местного самоуправления ИФНТУНГ

## ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

*Аннотация. Статья посвящена особенностям, принципам и приемам формирования управленческих команд в системе государственной службы. Определяются детерминирующие факторы создания и проектирования деятельности управленческих команд государственных служащих.*

*Ключевые слова: технология, управленческая команда, командная работа, руководитель, система государственной службы.*

**Knysh P.V.,**

researcher of the Department of Public  
Administration and local government IFNTUOG

## TECHNOLOGY OF TEAMS BUILDING IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM

*Annotation. The article is devoted to the peculiarities, principles and receptions of forming of the management teams in the public service system. The determining factors of creation and planning of activity of the management teams of civil servants are determined.*

*Keywords: technology, management team, team work, leader, the public service system.*

*Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного життя України, потреби в забезпеченні її сталого розвитку настійно вимагають від українського суспільства і держави принципово нового ставлення до питання формування та розвитку управлінських команд.*

Необхідність розробки та упровадження командного принципу в управлінні (командного менеджменту) зумовлена такими обставинами: а) складністю завдань, які стоять перед організаціями сьогодні, які потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль членів організації; б) динамічністю та оперативністю завдань, що зумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) груп; в) підвищенням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потребою бути причетними до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності організації та ін. [15].

*Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема діяльності команди та особливостей її формування в сучасних організаціях знайшла відображення в роботах таких науковців Т.Базаров, Н.Борисовська, Л.Карамушка, О.Кондратенко, О.Траверсе, В.Третяченко, О.Філь, О. Шенкаренко [1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 15].*

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд з великою кількістю наукових досліджень, присвячених теоретичним та прикладним аспектам державної кадрової політики, сучасні процеси модернізації та реформування країни потребують ефективної кадрової

системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами та подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку держави.

*Мета статті* – розглянути теоретико–прикладні засади формування управлінської команди в системі державної служби.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Як зазначає Т. Базаров, будь–яка команда утворюється для виконання певного завдання, а тому однією з головних є характеристика типу спільної діяльності, що визначає структуру, складність і нестандартність вирішуваного завдання. Автор приводить чотири типи організації спільної діяльності: спільно–індивідуальний, спільно–послідовний, спільно–взаємодіючий, спільно–творчий. Тип завдання як тип спільної діяльності визначає формальну структуру команди з її затвердженням керівництвом, рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти учасники команди, терміни виконання завдання, ступінь контролю його виконання з боку керівництва [1].

Характеристиками, які дають можливість відрізнити команди від інших груп, можна вважати такі: визначення цілей діяльності команди; обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей; установлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера.

Аналізуючи основні характеристики команди стосовно визначення цілей її діяльності, слід зазначити, що однією з істотних характеристик команди, яка виділяється більшістю авторів [1; 2; 3; 6; 7; 15], є наявність спільної мети або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і зовні), а також усвідомлюються ними.

Аналізуючи проблему формування управлінської команди на основі системно–структурного підходу науковці Л. Карамушка та О. Філь визначають такі характеристики команди щодо визначення спільної мети діяльності:

- спільна мета або комплекс цілей повинні усвідомлюватися членами команди та прийматися на емоційному рівні;
- спільна мета діяльності команди має чітко узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні [6, с. 27].

Отже, команда – це союз однодумців, які згуртовані навколо спільної мети, цінностей та лідера, котрий є стратегічним виразником їх інтересів.

Щодо принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, то, аналізуючи позиції вітчизняних і зарубіжних авторів з цього питання [1; 2; 6; 7], а також доповнюючи та класифікуючи їх, можна виділити такі основні принципи: спільна діяльність членів команди для

досягнення спільної мети; результативність виконання завдання та діловитість у спілкуванні; активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди; взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди; партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.) один одного; створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою); принцип довіри членів команди один одному; принцип гуманізму та толерантності.

Важливим також у контексті порівняння принципів взаємодії членів команди порівняно зі «звичайними» робочими групами є також обґрунтування виділених авторами таких важливих аспектів: по–перше, у команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, в той час як у «звичайних» робочих групах вони здебільшого задаються «зовні» (наприклад, керівниками вищого рівня управління); по–друге, дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивовано, в той час як у «звичайних» робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюється «зовні» спеціальними санкціями; по–третє, якщо в команді важливу роль відіграють принципи, пов'язані з партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом із цілями команди, умовами для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації, то у «звичайних» робочих групах акцент робиться в основному на необхідності дотримання формально–функціональних основ взаємодії [15].

Функціями управлінської команди є:

1. Вироблення перспективних рішень (планування, можливі маркетингові стратегії на ринку, зміни в організаційній структурі, призначення або відставка ключових співробітників тощо). Поточною роботою займатися не слід. Це пояснюється тим, що робочий час кожного з учасників управлінської команди коштує занадто дорого в порівнянні з оплатою праці тих співробітників, у чиї обов'язки входять подібні питання.

2. Прийняття колективних рішень. Зазвичай це відбувається у вигляді голосування. У цьому і полягає сенс існування управлінської команди – колективно розглядати будь–яку ситуацію або проблему, і приймати більш зважені рішення.

3. Взаємовиручка. Будь–яка управлінська команда складається з вузькопрофільних фахівців, які у певній сфері – професіонали своєї справи.

4. Одній людині (керівнику) дуже складно орієнтуватися у всіх сферах діяльності установи (організації). Якщо є кому довіряти і вислухати авторитетну думку – управління відбувається завжди більш оперативно, результативно і ефективно [9].

Управлінська команда державних службовців формується для виконання переважно організаційно–розпорядчих функцій, втілення

соціально–економічних програм, здійснення державної політики тощо. Реалізація цих завдань потребує використання командою управлінців різних типів організації спільної діяльності: спільно–індивідуальний тип застосовується під час спільної підготовки й індивідуального прийняття управлінських рішень; спільно–послідовний тип реалізується шляхом перерозподілу і делегування повноважень між учасниками управлінської команди; спільно–взаємодіючий і спільно–творчий типи запроваджуються на етапі втілення державно–управлінських рішень (урядової політики). Більше того, в органах виконавчої влади тип завдання як тип спільної діяльності не визначає формальну структуру управлінської команди. Остання утворюється виходячи із завдань і функцій держави, функціональних обов'язків певних структурних підрозділів органів державної влади (управлінь, відділів, секторів, секретаріатів, лабораторій тощо), а також обов'язків конкретних працівників у межах загальних завдань і повноважень певного структурного підрозділу [8]. Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти державні службовці–учасники команди, визначається чітко встановленими і відносно стабільними обов'язками й посадовими вимогами, терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюються нормативно–правовими документами [7].

Наступний чинник утворення команди пов'язаний з характеристикою зовнішнього організаційного середовища, з яким вона взаємодіє. Однак у командному менеджменті зазвичай говорять не про середовище, а про зовнішній та внутрішній організаційно–культурний контекст функціонування команди. Зовнішній контекст охоплює організаційний клімат, компетентність керівних органів «материнської організації» в управлінні командною діяльністю, складність і структурованість зовнішнього світу, наявність та якість систем контролю.

Культурний контекст усередині команди характеризується такими рисами, як сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади, згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення командної взаємодії (командних процесів – координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків), розподіл ролей. Узагальнюючи,

Т. Базаров вказує, що процес утворення команди є процесом утворення її внутрішнього культурного контексту або командної субкультури [10].

Особливості формування управлінської команди в системі державної служби зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об'єктивно зумовлюють використання адміністративних методів і стилів управління керівником–лідером. Тому запровадити

управлінську команду в систему органів державної служби є доволі непростю.

Під час формування управлінської команди державних службовців необхідно враховувати групову динаміку (К. Левін). Аналіз поля сил групи дозволяє лідеру визначити шляхи і засоби підвищення її ефективності. Відповідно до висновків К. Левіна група є відкритою соціальною системою з низкою сил та векторів, що діють з протилежних сторін. За умови рівного розподілу сил досягнути кардинальних змін практично неможливо. Тобто ситуація в групі буде змінюватись залежно від збільшення або зменшення балансу сил. Наприклад, якщо керівник вирішив трансформувати неефективну управлінську команду в ефективну, то він повинен розробити стратегію і тактику мінімізації або виключення впливу негативних факторів на функціонування групи. Згідно з теорією К. Левіна цей крок називають розморожуванням і він є першим етапом процесу змін. Наступний крок передбачає створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки [2].

У системі державної служби це означає актуалізацію принципів державної служби, дотримання конституційних норм, розробку кодексу етики державного службовця, запровадження в роботу управлінської команди практики дотримання принципів державно-управлінської діяльності, принципів, безпосередньо пов'язаних із людським фактором.

Реалізація державної кадрової політики передбачає переорієнтацію державного управління із системоцентричної парадигми на персоноцентричну. У зв'язку з цим доцільно розглядати розвиток системи державного управління як сукупність трансформацій компонентів (цілі, принципи, кадри, структура, функції, методи, технологія, інформація, техніка), процедур діяльності, зв'язків між компонентами та учасниками процесів, уявлень працівників щодо напрямів, темпів та змісту цих змін. Розвиток компонентів системи і відносин тісно пов'язані, визначальну роль відіграє трансформація останніх: перерозподіл повноважень та відповідальності, зміна широти представлення інтересів учасників обумовлюють необхідність структурної реорганізації, перебудови балансів принципів та методів, оновлення технології і інформації, перепідготовку кадрів тощо [4, с. 54–55].

Більшість західних теоретиків-неокласиків у галузі управління підкреслюють, що в умовах глобальної інформатизації важливого значення набуває не стільки міць управлінського впливу на цілісну систему, скільки векторно-цільовий вплив на окрему точку системи. За синергетичним підходом, управління обов'язково узгоджується з рисами об'єкта управління та елементами системи прийняття рішень, тобто вся складність управління нелінійними системами міститься в аналізі просторово-часових параметрів питань, що дозволяє ухвалювати нестандартні рішення. Так, вже наприкінці ХХ століття було визнано досить

ефективним контекстуальний підхід, за яким аналіз діяльності і змін в організації має обов'язково здійснюватися з ретельним урахуванням особливостей середовища. Так, К. Гаджієв підкреслює, що світовим трансформаціям сьогодні не адекватні будь-які спроби однозначних пояснень; природно, що людство не вписується у межі західноєвропейської цивілізації: «Народи можуть по-різному трактувати зміст і форми демократії... – народовладдя»; «існують норми, цінності та інститути, які через свою історичну та політико-культурну специфіку не можуть бути відтворені в чистому вигляді без їх первинного контексту» [3, с. 151].

К. Гаджієв спеціально звертає увагу на те, що вже сьогодні маємо справу з таким складним соціальним феноменом, коли перемога будь-якої моделі соціальної системи неможлива. За О.Зінов'євим, і взагалі «найбільше, на що народи, які західнізуються, можуть розраховувати, це опинитися у сфері влади, злиття й колонізації Заходу, причому на тих ролях, які їм може дозволити сам Захід» [5, с. 19]. За С. Хантінгтоном, для того, щоби країна змогла забезпечити культурну ідентичність, необхідно дотримуватися трьох умов: 1) політична та економічна еліта країни в цілому має підтримувати і вітати цей шлях; 2) народ має погодитися на прийняття нової ідентичності; 3) панівні групи цивілізації, у яку намагається влитися розколота країна, мають бути готові прийняти «новонаверненого»: саме еліта має виняткове значення при подоланні розколу країни [13, с. 45].

Гуманізовані технології постмодерну не є соціально нейтральними; вже на стадії проектування в них закладається свідомо орієнтація на розвиток і збагачення культури.

Створення повноцінного мегапроекту розвитку, «маяка прогресу» передбачає єдність зусиль народу та його еліти, відповідність дій лідерів та засобів забезпечення політичного панування ментальному вибору громадян [10]. Для цього необхідно налагодити ефективні «соціальні ліфти», адже без них підвищується ймовірність елітної ізоляції. Органічність, успішність трансформацій забезпечує синтез різнопланових елементів здійснення мегапроекту розвитку, пов'язаних з формами народовладдя та моментами автократії. Спроможність і готовність української еліти використати можливості сьогодення залежать від рівня її професіоналізму, що передбачає подальшу селекцію еліти, її спеціалізацію і розвиток.

Однак значна частина дітей теперішніх олігархів та керівників не тільки повністю відірвана від життя країни, від широких мас її громадян, але й нездатна самостійно брати відповідальну участь у реальній діяльності. Вони мають багато, але це не їх досягнення, у них часто втрачена мета існування. У пострадянському просторі з'явилася генерація «багатих дітей» з ідеологією швидкого та легкого збагачення. А це ж саме

вони мають протистояти лідерам інших країн у захисті наших національних інтересів. І щоб майбутня еліта була здатна до цього, необхідний механізм соціальної міграції, відбору та розвитку талановитих вихідців з усіх соціальних прошарків, а не тільки спадкоємців нинішніх «капітанів життя». На цій базі мають формуватися нові стандарти державного управління [14, с. 29–30].

«Великій епосі потрібні великі люди» – слушно зазначав всесвітньовідомий письменник Я. Гашек. А епоха, яку нині переживає людство, є епохою величних перетворень. Тому вона потребує суспільних діячів високої мудрості, величі духу і благородства душі.

*Висновки дослідження і перспективи подальших досліджень.*

Отже, поява управлінських команд в системі державної служби є віддзеркаленням об'єктивних процесів, що відбуваються в суспільстві на сучасному етапі розвитку. Для підвищення ефективності управлінських команд необхідно вивчати і використовувати закономірності їх формування та розвитку. На базі пізнання цих закономірностей потрібно визначати конкретні управлінські механізми, покликані підвищити ефективність команд в системі державної служби.

Перспективними напрямками подальшого дослідження, на нашу думку, є ресурсний потенціал управлінських команд та сучасні технології управління персоналом з урахуванням висвітлених у цій статті підходів.

***Використані джерела інформації:***

1. Базаров Т. Ю. Управленческие команды и их формирование / Т. Ю. Базаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc>.
2. Борисовская Н. Эффективность командной работы / Н. Борисовская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cpt21.ru>.
3. Гаджиев К. С. Вестернизация или особый путь модернизации? / К. С. Гаджиев // Политические исследования. – 2008. – № 4. – С. 148–162.
4. Державна кадрова політика в Україні : стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
5. Зиновьев А. А. Запад. Феномен западнизма / А. А. Зиновьев. – М. : Эксмо, 2003. – 512 с.
6. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
7. Кондратенко О. М. Технологія формування управлінської команди державних службовців / О. М. Кондратенко [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../03-KONDRATENKO.pdf>.
8. Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js>.



9. Токар О. В. Формування ефективних управлінських команд / О. В. Токар [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/.../Токар%20О.В.%20Формування%20ефектив...>
10. Траверсе О. Політичне лідерство / О. Траверсе // Віче. – 2006. – № 17–18. – С. 73–76.
11. Третяченко В. В. Управлінські команди : методологія та теорія формування і розвиток/ Вікторія Віталіївна Третяченко. – Луганськ, 2004. – 298 с.
12. Управление персоналом : учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
13. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон // Полис. – 1994. – № 1. – С. 33–48.
14. Шедяков В. Технології соціального управління в практиці постсучасності / В. Шедяков // Соціальна психологія. – 2008. – № 6. – С. 25–33.
15. Шенкаренко О. В. Особливості формування управлінської команди освітньої організації / О. В. Шенкаренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/14.pdf>.

**References:**

1. Bazarov T. Yu. Upravlencheskiye komandy u ykh formirovaniye / T. Yu. Bazarov [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc>.
2. Borysovskaia N. Effektivnost' komandnoj raboty / N. Borysovskaia [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.cpt21.ru>.
3. Hadzhyev K. S. Vesternyzatsiya yly osobyj put' modernyzatsyy? / K. S. Hadzhyev // Polytycheskiye yssledovaniya. – 2008. – № 4. – S. 148–162.
4. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini : stan, problemy ta perspektyvy rozvytku : nauk. dop. / avt. kol. : Yu. V. Kovbasiuk, K. O. Vaschenko, Yu. P. Surmin ta in.; za zah. red. d-ra nauk z derzh. upr., prof. Yu. V. Kovbasiuka, d-ra polit. nauk, prof. K. O. Vaschenka, d-ra sots. nauk, prof. Yu. P. Surmina (ker. proektu). – K. : NADU, 2012. – 72 s.
5. Zynov'ev A. A. Zapad. Fenomen zapadnyzma / A. A. Zynov'ev. – M. : Eksmo, 2003. – 512 s.
6. Karamushka L. M. Formuvannia konkurentozdatnoi upravlins'koi komandy (na materialii diial'nosti osvitykh orhanizatsij) : monohrafiia / L. M. Karamushka, O. A. Fil'. – K. : Firma «INKOS», 2007. – 268 s.
7. Kondratenko O. M. Tekhnolohiia formuvannia upravlins'koi komandy derzhavnykh sluzhbovtziv / O. M. Kondratenko [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../03-KONDRATENKO.pdf>.
8. Propozytsii schodo orhanizatsii vyvchennia dilovykh i profesijnykh iakostej kandydativ na zamischennia vakantnykh posad [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js>.
9. Tokar O. V. Formuvannia efektyvnykh upravlins'kykh komand / O. V. Tokar [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : <http://repository.hneu.edu.ua/.../Токар%20О.В.%20Formuvannia%20efektyv...>
10. Traverse O. Politychne liderstvo / O. Traverse // Viche. – 2006. – № 17–18. – S. 73–76.
11. Tret'iachenko V. V. Upravlins'ki komandy : metodolohiia ta teoriia formuvannia i rozvytok/ Viktoriia Vitaliivna Tret'iachenko. – Luhans'k, 2004. – 298 s.
12. Upravlenye personalom : ucheb. dlia vuzov / Pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eriomya. – 2-е yzd., pererab. y dop. – M. : YuNYTY, 2002. – 560 s.

13. Khantynhton S. Stolknovenye tsyvylyzatsyj / S. Khantynhton // Polys. – 1994. – № 1. – S. 33–48.
14. Shediakov V. Tekhnolohii sotsial'noho upravlinnia v praktytsi postsuchasnosti / V. Shediakov // Sotsial'na psykholohiia. – 2008. – № 6. – S. 25–33.
15. Shenkarenko O. V. Osoblyvosti formuvannia upravlins'koi komandy osvith'oi orhanizatsii / O. V. Shenkarenko [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/14.pdf>.

Рецензент: Канавець М.В., к.держ.упр.

УДК 351

**Крикун Т.Є.,**  
аспірант кафедри інформаційної політики  
та електронного урядування  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ КРАЇНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Анотація.* У статті розглянуто сутність іміджу країни, його важливість на національному та міжнародному рівнях. Проаналізовано процес формування та розвитку міжнародного іміджу країни в системі державного управління. Розглянуто різноманітні напрями наукових досліджень у сфері іміджу країни, зокрема такі поняття як національний брендинг, маркетинг територій. Визначено основні фактори, які впливають на імідж країни.

*Ключові слова:* імідж країни, національний брендинг, бренд, система державного управління.

**Крикун Т.Е.,**  
аспірант кафедри інформаційної політики  
и електронного правительства  
Национальной академии государственного  
управления при Президенте Украины

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ИМИДЖА СТРАНЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация.* В статье рассмотрены сущность имиджа страны, его важность на национальном и международном уровнях. Проанализировано процесс формирования и развития международного имиджа страны в системе государственного управления. Рассмотрено разные направления научных исследований в сфере имиджа страны, в частности такие понятия как национальный брендинг, маркетинг территорий. Определены основные факторы, влияющие на имидж страны.

*Ключевые слова:* имидж страны, национальный брендинг, бренд, система государственного управления