

Н. Попович

## ПРОБЛЕМНІ ЗНАННЯ ЯК ПІДРУНТЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Модернізацію стилю управлінської діяльності в умовах реформування пов’язано з наявністю проблемних знань, перетворення яких у стійкі риси особистості сформує мотиви до інноваційно-управлінської взаємодії. Наголошено на вирішальній ролі інтелектуальної співучасті суб’єктів управління в умовах реалізації концептуальних засад стратегічного управління.**

**Ключові слова:** державне управління, стиль державно-управлінської діяльності, суб’єкт, стратегії взаємодії, професіоналізм.

Світовий досвід засвідчує, що в кризові ситуації періодично потрапляють усі країни, але вихід із них здійснюється, як правило, завдяки ефективним змінам у системі державного управління. Відсутність адекватних змін, спричинена недостатнім рівнем знань і умінь посадовців, неспроможність приймати на основі цих знань адекватні до викликів сучасного середовища рішення та організувати їх якісне та ефективне виконання, своєю чергою спричиняють кризові ситуації в суспільстві, занепад економіки, погіршення якості життя громадян.

Проблемі модернізації управлінської взаємодії у контексті залежності ефективного управління від наявності проблемних знань присвячено низку документів, що визначають стратегію розвитку держави та державного управління у найближчій перспективі, і низку наукових досліджень з менеджменту управління [1 – 6].

Незважаючи на ґрунтовне дослідження проблеми, на сьогодні є необхідність говорити про пріоритетне включення у зміст головного суб’єкта управління творчої особистості, її перетворюючого інтелекту. З огляду на усвідомлення неминучості модернізаційних процесів, що відбуваються в державному управлінні, актуальності набуває оновлення парадигми управлінської діяльності саме шляхом модернізації стильової складової.

Мета статті – дати характеристику інноваційним процесам, які відбуваються у концептуальних підходах до сучасного розуміння стилю управлінської діяльності і побудовані на проблемних знаннях.

Управлінську діяльність зазвичай асоціюють з підготовкою та виконанням управлінських рішень і з проведенням організаційно-управлінських заходів. За такого підходу основні проблеми управлінської взаємодії залишаються поза увагою науковців і самих управлінців: звідки виникають управлінські рішення, що їх зумовлює та обґрунтовує; у чому їх раціональність і як її визначають; як рішення реалізуються на практиці; у чому полягає належна підготовка управлінців, здатна витримати виклики сьогодення.

Загальновідомо, що управлінська діяльність повинна обслуговувати реалізацію цілей і функцій управління, забезпечувати підготовку та виконання управлінських рішень. Її можна визначити як набір (сукупність) напрацьованих історичним досвідом, науковим пізнанням та талантом людей навиків, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій

людини у сфері управління. Ефективність управлінської діяльності безпосередньо залежить від стилю керівництва, від типу відносин між керівником і підлеглими, від особистої поведінки керівника. Відповідно до цього підходу, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а швидше його манерою поведінки щодо підлеглих.

Саме аналіз особливостей *поведінки* створив підґрунтя для безлічі класифікацій стилів управління: згідно з традиційною схемою, стиль може бути автократичним, демократичним, ліберальним; схема Р. Лайкерта розрізняє стиль, зосереджений на роботі, і стиль, зосереджений на людині. Подальші дослідження підтвердили висновки про те, що автократичне керівництво забезпечує більш високу продуктивність, але більш низький ступінь задоволеності, ніж демократичне. Результати наукового аналізу стимулювали подальші пошуки оптимального стилю поведінки, який може гарантувати високу продуктивність праці та високий ступінь задоволеності.

Пізніші наукові доробки показали помилковість концептуальних підходів до зазначених класифікацій, тому було запропоновано систему, відповідно до якої поведінка керівника класифікувалася за двома параметрами: структурою та увагою до підлеглих. Ця система передбачала поведінку, яка впливає на людей, будуючи взаємовідносини на підставі довіри, поваги, тепла та контакту між керівником і підлеглим [7]. Далі наукова думка дійшла висновку, що ефективним є керівник, який для визначення відповідного курсу дій аналізує ситуацію. Так вектор пошуку оптимального стилю управління зорієнтував практику на ситуативний підхід.

Використовувані методи управління підтвердили і доцільність поєднання в управлінських відносинах непеєднуваних протилежностей, що утворило принцип єдності авторитарності та колегіальності. І дійсно, на перший погляд, авторитарність та колегіальність виключають одна одну. Авторитарність передбачає персональну відповідальність за прийняття рішень та відповідне право, колегіальність – колективну відповідальність і право.

Однак на практиці вони можуть бути вдало поєднані. Наприклад, керівник при підготовці рішення активно консультується з підлеглими (реалізується колегіальність) і з урахуванням їх думки приймає рішення, беручи на себе всю повноту відповідальності (реалізується авторитарність). Колегіальність у цьому випадку існує в неочевидній формі, хоча вона може проявитися і більш явно (наприклад, при колективному обговоренні альтернативних пропозицій). Таке поєднання способів побудови взаємодії можна назвати прикладом раціонального управління.

Однак випереджальний зміст процесу реформування вимагає розвитку персональної підзвітності та відповідальності державних службовців усіх рівнів шляхом подолання практики колегіального прийняття рішень. Для цього необхідні освічені та досвідчені державні управлінці, які використовують регулярні наради або збори колективу не лише для інформування державних службовців про організаційні питання, а й для консультування з цих питань, для отримання інформації про точки зору та пропозиції підлеглих, надання можливості зробити внесок у процес прийняття всіх рішень, що впливають на самих підлеглих [8].

В управлінській діяльності на сьогодні відбуваються надзвичайно швидкі зміни, так що більшість управлінців змушена під час виконання завдань кардинально переорієнтувати свою поведінку, тому все частіше вибір керівником стилю управління орієнтований на інновації і пояснюється нестандартністю та мінливістю управлінських ситуацій, готовністю до необхідних ризиків.

Аналіз контекстів відносин дає підстави виділити дві основні “опозиції взаємодії суб’єктів” – співучасть і авторитарність. Враховуючи цей факт, виокремлюємо дві принципові стратегії взаємодії: *співучасті й авторитарності* [9].

Стратегія співучасті забезпечується діалогічністю, яку розуміємо як вплив, або інтеракцію, тобто прояв професійності мислення. У цьому аспекті взаємодія виступає як діалог, у ході якого здійснюється інформаційно-пізнавальна діяльність, зберігається та передається спеціалізоване знання, сприймається, оцінюється і використовується необхідна інформація. Саме тому суб’єкти горизонтальної взаємодії найчастіше обирають стратегію співучасті для спільного вирішення управлінських завдань.

Формуючи стиль управлінської діяльності, з огляду на значення принципу співучасті, сторони аналізують модель ситуації. Основою процесу спільного аналізування є сукупність професійних знань, попередній індивідуальний досвід, установки, наміри – те індивідуальне (особистісно-орієнтоване) і те колективне (інституційне), у якому вони існують [10].

Оскільки управління – це продукт свідомості та волі людей, воно є таким, якими є свідомість і воля тих, хто управляє, хто пише про управління та хто сприймає управління. Зумовлюваність управління свідомістю має надзвичайно актуальне значення для нього, оскільки проектує його на менталітет і сучасний стан свідомості суспільства [11].

Однак існують такі стереотипи, механізми, конструкції свідомості, звичаї, традиції, ментальність, які змушують не втрачати з поля зору проблему формування раціонального й ефективного стилю управління: “Зволікання з оптимізацією державного управління лише заганає Україну у глухий кут та багатократно збільшує вартість і болісність реформування у майбутньому. Певна річ, перетворення неможливі без *досвідченого персоналу*, спроможного втілити європейські принципи в Україні”. На жаль, “...загострення дефіциту компетентності, низький професіоналізм державних службовців; професіоналізм для осіб, що займають вищі керівні посади, часто не є пріоритетним чинником; відсутній аналіз навичок, пов’язаних з лідерськими навичками, необхідними для сприяння та успішного управління змінами; відсутні спеціальні знання і уміння, потрібні для сприяння створенню більш професійної державної служби” [12].

Спостереження над становленням і розвитком державного управління виявляють недоліки, що полягають, насамперед, *не* у нестачі управлінського знання чи слабкості підготовки управлінських кадрів, а в його *змісті*, його спрямованості, організованості, у технологіях і способах його здійснення. Почати варто з того, що в управлінні все взаємопов’язано: *керівники походять з підлеглих, їм притаманні усі їх стереотипи*. Тому для сучасного керівника надзвичайно важливо мати чіткі орієнтири власного самовдосконалення та професіоналізації.

Такі орієнтири визначено: “особливість професіоналізму державних службовців зумовлена тим, що їх діяльність є інтелектуальною, психологічно насиченою, основними чинниками, які стимулюють розвиток професіоналізму державних службовців є їх власна (індивідуальна) система цінностей як суб’єктів управління: рівень інтелектуального розвитку, внутрішньої культури, професійної підготовки, психологічної, інформаційної, аналітичної культури” [13].

Діяльність керівника характеризується універсальністю щодо його функціонального навантаження, необхідністю вирішувати безліч питань, що часто не стосуються його власного фаху. Так, на рівні центрального управління існує система радників, консультантів, наукових установ тощо, які залучаються до підготовки

управлінських рішень, якщо власних знань у керівника не вистачає. На місцевому рівні такого “штату” немає (хоча можливості звернення теж існують), тому залишається один спосіб вирішення проблем – достатня фахова й посадова підготовка керівника, який має користуватися лише інформативним забезпеченням управлінського рішення з боку, наприклад, апарату місцевої державної адміністрації, працівники якої об’єктивно не підготовлені для діяльності на універсальному рівні керівника, та його заступників – з іншого [14].

Важливою складовою реформування ключових сфер державного управління є професіоналізм керівника, що формується на основі сучасних наукових досягнень та передового досвіду, творчого використання фахових знань, умінь і навиків усіх службовців, оптимально можливого прояву здібностей, особистих якостей.

Серед перспективних напрямків підвищення професіоналізму найбільш помітним на сьогодні є орієнтація на вирішення будь-яких проблем на підставі знань. Знання – це, насамперед, інформація, яка дає змогу вирішувати ці проблеми. Передовою технологією управління на підставі знань називають управління, яке базується на *проблемних знаннях*.

Його сутність полягає у виявленні та розв’язанні проблемних ситуацій і здійснюється на підставі внутрішнього та зовнішнього управлінського досвіду, залучення спеціалістів (експертів), а також інших осіб – носіїв необхідних знань.

Доцільно зауважити: якщо для безпосереднього виконавця важливішими залишаються уміння та навички, то для керівника-управлінця цього недостатньо. Тут уже потрібно аналізувати відповідний його посаді *інтелектуальний* рівень, якісно необхідний стан якого і забезпечить прийняття та належне виконання результативного рішення.

На сучасному етапі розвитку науки управління одним із найпродуктивніших методів на основі знань є метод когнітивного управління. Усе частіше при пошуках оптимальних форм управлінської взаємодії аналітики управління звертають на нього свою увагу.

Когнітивне управління – це вид управління, що ґрунтується на проблемних знаннях, тобто інформації, необхідній для виявлення та вирішення практично будь-яких проблем соціальної організації. Знання знижують ризик прийняття неточних і неправильних рішень [15].

Суть когнітивного підходу: необхідно управляти соціальною організацією на основі проблемних знань, тобто знань про досвід вирішення проблем або знань, які можуть слугувати підґрунтям для вирішення майбутніх проблем.

Когнітивне управління – це технологія роботи з проблемами (зокрема соціальними), що стала необхідною унаслідок того, що відомі технології не охоплювали всієї повноти процесу роботи з проблемами. Когнітивне управління є “наскрізною” моделлю роботи з проблемами, починаючи з передбачення та виявлення і завершуючи оцінкою результатів рішення.

Відповідно до когнітивного підходу, виявлення та вирішення проблем організації здійснюється на підставі внутрішнього та зовнішнього досвіду організації вирішення аналогічних проблем у минулому, особистому досвіді експертів, а також інших осіб – носіїв знань і завдяки знанням, що містяться у постійно оновлюваних базах проблемних знань.

Однак і в цього методу є проблемні місця. Зокрема, не розроблено досі інструментарію практичного втілення когнітивного підходу в реально дієві соціальні

організації, хоча інструменти, що відповідають запитам когнітивного управління, створені і функціонують достатньо давно. Однак, на жаль, не адаптовані до його цілей.

Основним підґрунтям когнітивного підходу в державному управлінні можуть стати бази знань, адаптовані до проблемно-орієнтованого підходу: проблемно-орієнтовані бази знань або бази проблемних знань (далі – БПЗ). Вони містять необхідні для вирішення проблем знання в актуальному вигляді. До цих знань висувається і велика кількість інших вимог, крім актуальності. Для виконання цих вимог було розроблено іншу теорію, яка називається управлінням знаннями. Її основна мета полягає в організації ефективних потоків знань в організації, підтримування зберігання та актуальності знань.

Використовуючи напрацювання когнітивного (проблемно-орієнтованого) підходу в управлінні разом із досягненнями сучасних інформаційних технологій (бази знань) і напрацювань теорії управління знаннями, можна отримати універсальний (незалежний від масштабів організації) інструмент вирішення проблем, а в перспективі й інструмент їх запобігання.

У базі проблемних знань може міститися, наприклад, така інформація: відомі прецеденти вирішуваних проблем; реалізовані заходи щодо вирішення проблем, деякі рекомендації, опис іншого досвіду; результати досліджень проблем.

У науковій літературі процес когнітивного управління представлений такими етапами:

1. Виявлення проблем на підставі поточної інформації про соціальні норми та постійного моніторингу середовища, який дає змогу виявити відхилення від соціальних норм.

2. Формулювання проблеми.

3. Сортування проблем (вони можуть поділятися на ординарні – неординарні, важливі – другорядні, реальні – хибні).

4. Дослідження проблеми.

5. Підготовка альтернативних програм вирішення проблеми.

6. Оцінка альтернатив і вибір оптимальної програми.

7. Реалізація програми.

8. Оцінка результатів реалізації програми.

9. Підготовка звіту про результати реалізації.

10. Запис нової (або поновлення) інформації в БПЗ щодо вирішуваної проблеми.

На сучасному етапі державне управління відчуває потребу в управлінцях, здатних аналітично мислити та творчо підходити до прийняття та реалізації управлінських рішень. Управлінський інтелект стає важливим ресурсом управління та частиною загальної культури як суспільства, так і окремої особистості [16]. Здебільшого, це є наслідком розподілу сфери праці щодо управління на дві: державну та менеджерську, які конкурують між собою на здоровій основі. В інтелектуальних системах управління організуються та взаємодіють особистості, які є носіями високого інтелекту.

Саме інтелектуальні системи управління, що складаються з творчих індивідуальностей, мотивованих до управлінської взаємодії, здатні досягати найкращих результатів, забезпечувати впорядкованість і високий рівень організації управління. Тому важливою функцією управління є найбільш повне включення в управлінську діяльність найобдарованіших щодо цього працівників, створення інтелектуальної “управлінської еліти”, здатної виконати головну місію суспільства – створити умови для його саморозвитку та підвищення якості життя своїх членів.

Подальше становлення державного управління дослідники пов'язують з дієвою структурою, у якій створено простір для інтелектуальної самореалізації [17].

Здійснюючи управлінську діяльність, керівники-інтелектуали виявляють і вирішують проблеми на професійній науковій основі, тим самим помітно підвищуючи ефективність управління. Цьому сприяє й науковий супровід проблем, що, розвиваючи технології управління, зорієнтований на специфіку сьогодення.

На суб'єктивності будь-якої діяльності наголошував В. Афанасьєв, визначаючи людину як суб'єкт діяльності, а головну мету цієї діяльності – як вплив з метою перетворення [18]. Такий підхід дає змогу переводити знання, цінності у стійкі риси особистості, створювати мотиви до інноваційно-управлінської взаємодії.

Прикро, що результати оцінки ефективності державного управління загалом, які містяться у міжнародних базах даних, несвоєчасно та з обмеженими можливостями стають відомі нашим урядовцям і державним службовцям. Понятійний апарат подібних досліджень віддалений від реальних когнітивних схем, тобто способу мислення наших навіть високоосвічених управлінців.

#### **Висновки.**

В умовах реалізації концептуальних засад стратегічного управління вирішальну роль все більше починає відігравати інтелектуальна співучасть суб'єктів управління, максимальний розвиток інтелекту своїх спеціалістів та інтелектуальний потенціал управління. Успішність реформування неможлива без професійно підготовленого, досвідченого персоналу, здатного до інноваційно-управлінської діяльності. За таких умов потребує детальнішого вивчення поняття “інтелектуальна культура спеціаліста управління”, яка передбачає наявність набору відповідних професійних знань і сформованого методологічного мислення.

#### **Література**

1. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика [Текст] : монография / Г. В. Атаманчук. — 2-е изд., доп. — М. : РАГС, 2008. — 312 с.
2. Мартиненко В. М. Институт Президентского кадрового резерву: його місце і роль у формуванні нової генерації управлінських кадрів / В. М. Мартиненко // Модернізація державного управління, державної служби і кадрової політики [Текст] : зб. доп. щоріч. Рішельєвських академічн. чит. (15 – 17 вересня 2010 р., м. Одеса) / ред. кол. : Т. В. Мотренко (голов. ред.) [та ін.]. — Одеса : Юридична література, 2010. — 340 с.
3. План дій для нового Міністра [Текст] : практ. посіб. / Т. Мотренко, А. Вишневський, В. Баєв [та ін.] ; за заг. ред. Т. Мотренка. — К. : Цен сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. — 352 с.
4. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування [Текст] / [А. Вишневський (кер. авт. колек.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк [та ін.] ; за заг. ред. Т. Мотренка]. — К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. — 396 с.
5. Горбова Т. М. Управление без ошибок [Текст] : монография / Т. М. Горбова. — М. : Муниципальный мир, 2006. — 348 с. : ил. — (Энциклопедия управленческих знаний).
6. Криштафович А. Н. Управление знаниями – перспективный напрямок менеджменту / А. Н. Криштафович // Управление та маркетинг [Текст]. — 2003. — № 1. — С. 22— 25.

7. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом [Текст] / под общ. ред. В. П. Иванова. — М. : Известия, 2003. — 410 с.
8. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного ... — С. 257—277.
9. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика ... — С. 28 с.
10. Войтович Р. В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування [Текст] / Войтович Р. В., Пірен М. І., Надольний І. Ф. — К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. — 168 с. — (Серія “Бібліотека молодого державного службовця”).
11. Основы современного социального управления: теория и методология [Текст] : учебн. пособ. / под. ред. В. Н. Иванова. — М. : ОАО “НПО “Экономика”, 2000. — С. 7. — (Энциклопедия управленческих знаний).
12. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного ... — С. 5; 112.
13. Там само. — С. 130.
14. Гаєвський Б. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Текст] : [монографія] / Б. Гаєвський, В. Ребало. — К. : НАДУ, 1998. — С. 123.
15. Франчук В. И. Социальное управление: самоуправление, менеджмент, политическое руководство [Текст] / В. И. Франчук. — М. : Компания Спутник+, 2007. — 244 с.
16. Мартиненко В. М. Институт Президентського кадрового резерву: його місце і роль у формуванні нової генерації управлінських кадрів ... — С. 276.
17. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы : история, теория, закон, практика ... — С. 268.
18. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. — М. : Политиздат, 1977. — С. 46.

**N. Popovych**

#### **PROBLEM KNOWLEDGE AS A BASIS OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY STYLE MODERNIZATION**

**The modernization of administrative style in the condition of reformation is connected with problematic knowledge, transformation of which into stable personality traits will form the motives for innovative and administrative interaction. The crucial role of intellectual complicity of administrative subjects in the terms of the conceptual foundations of strategic administration realization is emphasized.**

**Key words: public administration, style of public administrative activity, subject, interaction strategies, professionalism.**