

А. Ліпенцев

**ПІДХІД “МІКРО-ЕФЕКТИВНОСТІ” ДЛЯ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ЯКОСТІ  
ПОСЛУГ ТА ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ:  
КОНЦЕПЦІЇ “ЛАНЦЮЖКА ПУБЛІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ” (PVC)  
І “ПОЗИТИВНОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КАПІТАЛУ”**

Реформування державного управління передбачає використання сучасних технологій публік менеджменту. Впровадження концепції “ланцюжка публічних цінностей” на засадах концепції “мікро-ефективності” дозволить підвищити якість публічних послуг та довіри громадян до органів публічної влади. Для імплементації “ланцюжка публічних цінностей” запропоновано застосування концепції “позитивного психологічного капіталу”.

**Ключові слова:** “мікро-ефективність”, публік менеджмент, культура якості послуг, довіра до органів публічної влади, модель “ланцюжка створення вартості/цінності”, “сервісно-виробничий ланцюжок”, “ланцюжок публічних цінностей”, “позитивний психологічний капітал”.

Програми реформи державного управління часто пов’язують із аспектами підвищення якості публічних послуг та рівня довіри до органів публічної влади. Однією з головних стратегічних проблем успішності реформ є вимірювання показників, тобто оцінки результатів, досягнутих для реалізації потреб громади з урахуванням використаних ресурсів. Саме модернізація управлінських технологій публік менеджменту вважається одним із ключових стратегічних аспектів відновлення довіри до уряду.

Переорієнтація діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на громадянина передбачає підвищення транспарентності та якості надання публічних послуг. Це призводить до задоволення серед громадян послугами та до збільшення довіри до органів публічної влади. Ці міркування містять багато рівнів завдань та заходів, які на сьогодні недостатньо пропрацьовано як на теоретичному, так і на емпіричному рівні вітчизняними науковцями та практиками державного управління.

Вважаємо актуальною метою дослідження вивчення взаємозв’язку між теоретичними та методологічними аспектами розвитку культури якості послуг, задоволенням громадян (споживачів публічних послуг) та довірою до органів публічної влади у контексті використання сучасних технологій публік менеджменту.

Утвердження демократії – не просто результат витонченого торгу в колах еліт і “конституційної інженерії”. Воно залежить від глибоко укорієних ціннісних орієнтацій народу загалом. Ці орієнтації спонукають людей вимагати свободи “зворотного зв’язку” з боку влади – і підкріплювати слова діями, що забезпечують такий результат. Справжня демократія – не механізм, який досить завести, щоб він працював автоматично. Її дієздатність залежить від народу [1].

Важливою є необхідність розуміння, чому люди висловлюють недовіру до уряду. Частіше за все люди вважають, що органи публічної влади не заслуговують на довіру, тому що вони не здатні добре працювати. На думку проф. Г. Букерта та його колег, ця оцінка залежить від того, що бачать громадяни (як на рівні особистого сприйняття, так і

нормативного підходу) як завдання уряду, правильність їх спостережень та важливість, яку вони надають аспекту діяльності та надання послуг уряду [2, 3].

Висловлена проф. Г. Букертом та його колегами гіпотеза ефективності (“*The performance hypothesis*”) органів публічної влади має дві основні частини:

- 1) “мікро-ефективності” (“*micro-performance*”) – адміністрування, функціонування політиків, надання послуг;
- 2) “макро-ефективності” (“*macro-performance*”) – інфляція, безробіття, зростання ВВП [4].

У звіті ОЕСР (OECD, 2013) [5] визначено чотири групи факторів (*драйверів*) довіри до уряду (макро-рівня довіри / “макро-ефективність”):

- 1) культура;
- 2) інституційні умови;
- 3) економічні та соціальні результати;
- 4) результативність інститутів.

Відповідно до звіту ОЕСР, “...загальним висновком є те, що довіра та більшість обумовлюючих її факторів (драйверів) взаємопов’язані...” [6, 7].

З’ясовано, що недовіра до уряду не обов’язково є наслідком внутрішньодержавних чинників. Дослідники звертаються до загальних суспільних тенденцій, таких як індивідуалізація, сучасність та постмодерність, еволюція міжособистісної довіри та соціального капіталу тощо. Крім того, розглядають такі структурні чинники, як порушення рівноваги інформації, такі культурні чинники, як тип демократичної системи, а також класичну гіпотезу, яка заявляє, що людина не довіряє уряду тому, що він або вона проголосували за нинішні опозиційні партії.

Модернізація систем менеджменту державного сектору займає одне з ключових місць серед загальних стратегій відновлення довіри до уряду. Ідеї вдосконалення полягають у тому, щоб зробити процеси надання державних послуг більш прозорими та підвищити якість послуг. Це, своєю чергою, призводить до підвищення задоволення громадян, що детермінує збільшення довіри до уряду. Наведене міркування передбачає багато кроків, які на сьогодні недостатньо пропрацьовано як на теоретичному, так і на емпіричному рівні. У дослідницькому проекті “Якість та довіра уряду” вивчено взаємозв’язки між якістю державних послуг, задоволенням користувачів цих послуг та довірою до уряду [8].

Канадські дослідники Р. Хейнтцман та Б. Марсон [9, 10] запропонували новий спосіб мислення про те, що Г. Букерт і його колеги назвали підходом “мікро-ефективності” до підвищення довіри і впевненості в органах публічної влади (G. Bouckaert et al., 2002) [11]. А саме роль надання послуг у зміцненні довіри і довіри громадян розглянута у контексті ширшої моделі, яка пов’язує надання послуг з іншими важливими аспектами ефективності управління, особливо управління людьми. За основу підходу цієї моделі “ланцюжка створення цінності послуг в державному секторі” покладено модель “ланцюжка цінностей” М. Поттера [12], а також дослідження Дж. Хескетта з колегами щодо впровадження “сервісно-виробничого ланцюжка” у приватному секторі (J. Heskett et al., 1994, 1997) [13, 14].

Концепція цільового ланцюжка в управлінні бізнесом вперше була описана і в основному популяризована М. Портером у 1985 р. у його бестселері: “Конкурентні переваги: створення та підтримання вищої ефективності” [15]. М. Портер назвав велику взаємозв’язану систему ціннісних ланцюжків “системою цінностей”. Діяльність усіх фірм

була розподілена на два ціннісні потоки: основні та допоміжні заходи. До основних видів діяльності він зараховує процеси матеріального створення і продажу продукту (чи послуги), його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування.

Щодо допоміжних видів діяльності, то такі базуються на основних видах і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям "інфраструктура підприємства". Чим більша ефективність проведення цієї роботи, тим менші витрати на виробництво, тим більша цінність товару для споживача, тим більші переваги підприємства в конкурентній боротьбі. З такої позиції будь-який бізнес розглядається як процес створення певної цінності товару (рис. 1).

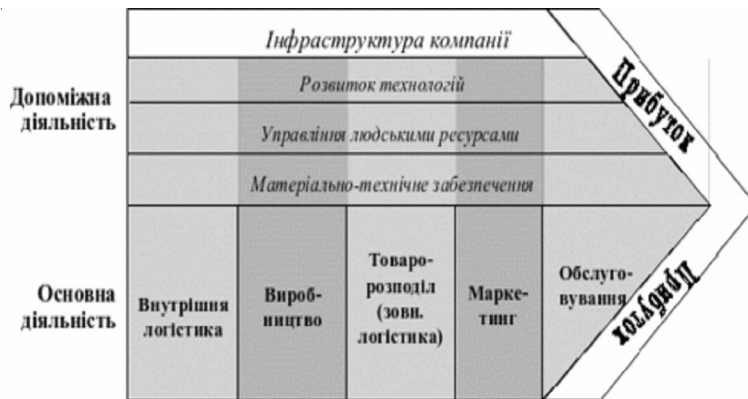


Рис. 1. Ланцюжок створення цінності (вартості) М. Портера [16]

Ця система цінностей вміщує в собі: ціннісні ланцюжки постачальника фірми (і їх постачальників), саму фірму, фірмові канали збуту (надання послуг) та покупців фірми (табл. 1) [17].

Таблиця 1

Джерела конкурентних переваг у ланцюжку створення цінності/ вартості [18]

Види діяльності	Характеристика потенційних переваг	
	2	3
Основні	Вхідна логістика	Покращення якості товарів через забезпечення належної якості вхідних матеріалів і комплектуючих
	Виробництво	Забезпечення бездефектного випуску товарів або широкого продуктового ряду через налагодження належного виробничого процесу
	Вихідна логістика	Підвищення цінності товарів (послуг) для споживачів шляхом швидкої доставки або ефективної обробки замовлень
	Маркетинг і продажі	Створення позитивної репуації і бренду підприємства
	Сервіс (післяпродажне обслуговування)	Підвищення цінності товарів (послуг) для споживачів завдяки організації служби технічної підтримки, сервісної служби, наявності запчастин тощо

Закінчення т абл. 1

1	2	3
Підтримуючі	Інфраструктура підприємства та інформаційної системи	Здатність приймати швидкі стратегічні та управлінські рішення завдяки впровадженню ефективної управлінської інформації
	Управління персоналом	Створення додаткової цінності товарів (послуг) для споживачів шляхом покращення якості їх обслуговування через ефективне навчання персоналу
	Технологічний розвиток	Створення унікальних характеристик товарів (послуг) підприємства
	Матеріально-технічне забезпечення	Створення додаткової цінності товарів (послуг) для споживачів шляхом покращення співпраці з постачальниками підприємства

“Сервісно-виробничий ланцюжок” Дж. Хескетта [19, 20] розроблено за результатами аналізу причин продуктивності глобально успішних сервісних компаній (організацій) та драйверів (факторів) підвищення їх спроможності щодо надання якісних послуг, задоволення клієнтів та підвищення прибутковості (рис. 2).

**Дослідниками було виявлено залежність між рентабельністю діяльності підприємства, лояльністю клієнтів та: задоволеністю, лояльністю та продуктивністю працівників.** Виявлено такі закономірності:

- прибутковість та зростання стимулюються насамперед лояльністю клієнтів;
- лояльність є прямим результатом задоволеності клієнтів;
- задоволеність клієнтів значно впливає на вартість послуг, що надаються клієнтам;
- **прибутковість створюється задоволеними, лояльними та продуктивними працівниками;**

– **задоволеність працівників своєю чергою пов’язана передусім із високоякісними службами підтримки та корпоративними політиками, які дозволяють працівникам результативно надавати клієнтам послуги [21].**

Дослідниками доведено, що внутрішня якість послуг обумовлена: дизайном робочого місця; дизайном роботи; підходами до відбору та розвитку персоналу; системою винагород та визнання співробітників; технологічності устаткування для надання послуг [22].

Важливим, на нашу думку, є акцент, зроблений за результатами цього дослідження Дж. Хескетта і його колег щодо того, що **прибутковість створюється задоволеними, лояльними та продуктивними працівниками, тобто якість послуг тісно пов’язана/ залежить від якості робочого життя службовців і їх задоволення робочим середовищем, можливостями професійного розвитку, рівнем винагороди, поваги, визнання та тим, як здійснюється управління у компанії.**

У дослідженнях Р. Хентцмана та Б. Марсона [23, 24] поглиблено результати наукових розвідок проф. Г. Букерта [25, 26] і розглянуто докази зв’язків між емоційною залученістю (включеністю) співробітників (задоволеність і зобов’язання) і задоволеністю клієнтів у державному секторі, а також між задоволеністю клієнтів публічним сектором, довірою громадян і впевненістю у органах публічної влади. Ідентифіковано п’ять основних “драйверів” “задоволеності громадян послугами” у державному секторі і шість “драйверів” “емоційної залученості (включеності) та організаційної підтримки співробітників”, а також чотири “драйвери” порядку, що забезпечує вплив на надання послуг, на “довіру і впевненість громадян у органах публічної влади”.

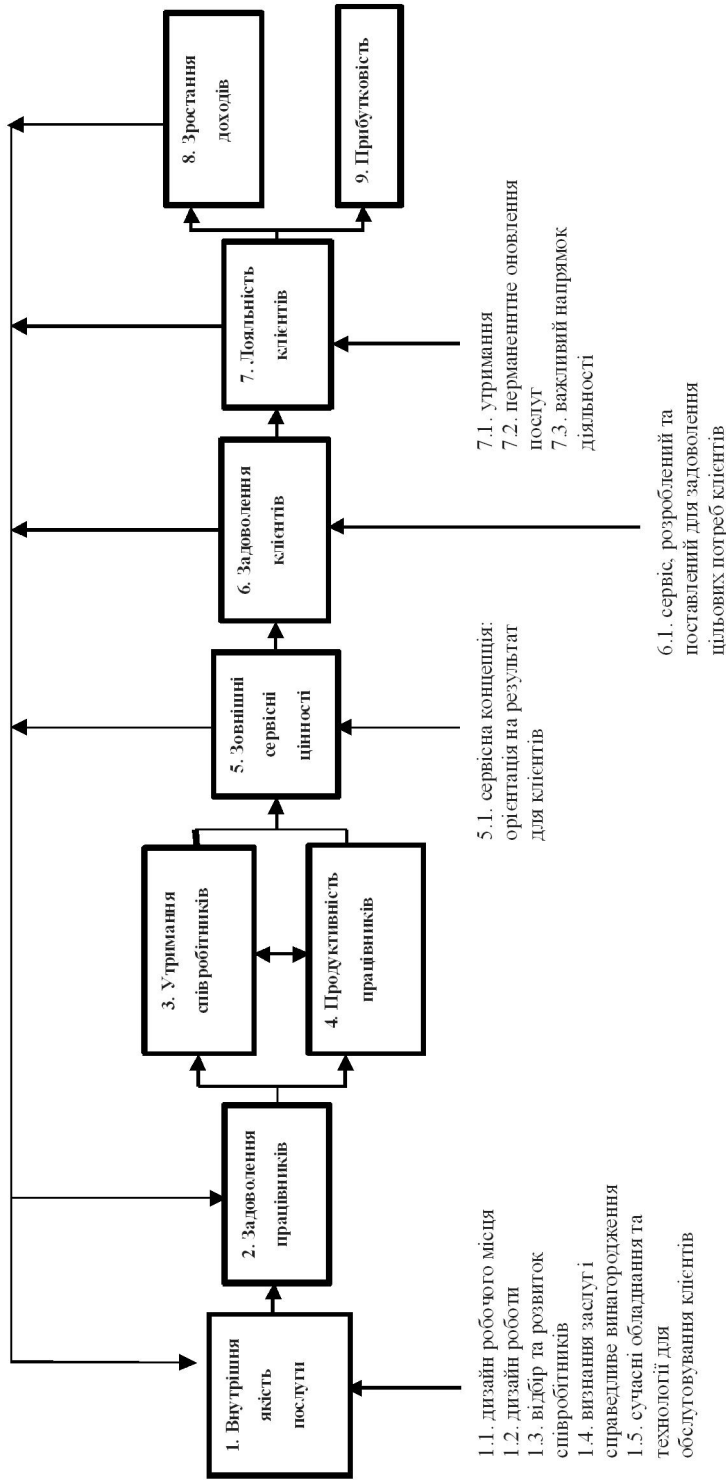


Рис. 2. Модель “сервісно-виробничого ланцюжка” – (адаптовано А. Ліпенцевим за Дж. Хескеттом, 2008) [27]

Будь-який орган публічної влади, який надає послуги громадянам, відіграє ключову роль у створенні цінностей для країни для забезпечення якісного обслуговування та створення суспільних благ, забезпечення конкурентоспроможності та зростання добробуту територій. Тому основною проблемою для організацій публічного сектору є створення кращої цінності за допомогою публічних послуг та задоволення потреб громадян, приватних організацій та інших органів публічної влади.

За останні три – чотири десятиліття уряд та бізнес стали частиною глобальної соціально-економічної трансформації, яка стала можливою завдяки значним досягненням у галузі інформаційних, комунікаційних та транспортних технологій. Як теорія, так і практика в приватному секторі вже визначили зв'язок між задоволенням працівників та задоволенням споживачів, з одного боку, і між задоволенням клієнтів і найнижчими показниками щодо задоволення якістю трудового життя та соціальним пакетом працівника. Поєднання цих двох взаємин призводить до причинно-наслідкового ланцюжка, в якому поліпшення відносин і поведінки працівників призводить до поліпшення позицій та поведінки споживачів, що своєю чергою призводить до розвитку підприємства та зростання прибутку (рис. 3).



Рис. 3. “Ланцюжок публічних цінностей” для надання послуг органами публічної влади (Public value chain) – адаптовано А. Ліпенцевим за R. Heintzman and B. Marson, 2003; Rapcevičienė, D., 2014) [28]

Основною ідеєю архітектури “ланцюжка публічних цінностей” є створення двох базових потоків вартості:

1. Основні види діяльності, такі як:
  - 1.1. Концепції послуг і дизайн.
  - 1.2. Закупівля фізичних ресурсів.
  - 1.3. Відбір та управління людськими ресурсами.
  - 1.4. Створення та надання послуг.
  - 1.5. Обслуговування та відновлення клієнтів.
2. Підтримуюча діяльність.
  - 2.1. Стратегічне планування.
  - 2.2. Фінансовий менеджмент.
  - 2.3. Бренд-менеджмент.
  - 2.4. Облік і управлінський контроль.
  - 2.5. Розвиток інформаційно-комунікативних технологій.

Важливо зазначити, що “модель публічних цінностей” із надання послуг в органах публічної влади зважає на попередні знання. У цьому контексті модель ланцюжка цінностей послуг для державного сектору є адаптацією моделі ціннісного ланцюжка послуг приватного сектору [29 – 31].

Основна діяльність – це основний потік послуг, що надається державною установою, і допоміжні служби допомагають підвищити цінність для різних груп суспільства. Аналіз основної діяльності – це дослідження способів, якими організація створює цінність для своїх зацікавлених сторін та розподільувачів цієї вартості між ними. Для підприємств приватного сектору це, як правило, належить до набору вигід, які потрібні зацікавленим сторонам фірми. Державний сектор має відповідати більшим очікуванням:

1. Цінність громадянина – громадянин у центрі уваги.
2. Цінність для більш широких груп.
3. Політична цінність.
4. Соціальна цінність.
5. Екологічна цінність.

Ці п’ять вимірів повинні відповідати очікуванням попиту, беручи до уваги три макросегментації:

- попит із боку громадян;
- попит від будь-якого підприємства;
- попит від установ/організацій, враховуючи органи державного управління та неприбуткові організації (Alberto, 2013) [32].

Надання публічних послуг на засадах “ланцюжка публічних цінностей” базується на трьох основних компонентах: людях, послугах та довірі (R. Heintzman and B. Marson, 2003; R. Hietzman, 2010 [33, 34]) і цей підхід аналізується в трьох вимірах:

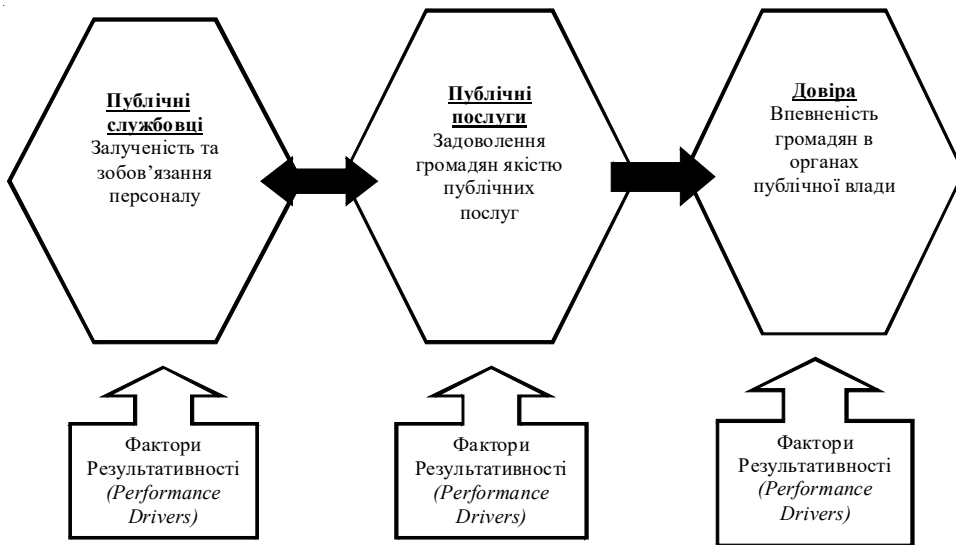
1. Задоволення службовців та зобов’язання.
2. Задоволення обслуговуванням громадян/клієнтів.
3. Громадянська довіра та впевненість до органів публічної влади.

Модель має три основні елементи, подібні до моделей приватного сектору. Ця модель із трьох частин може допомогти розширити не тільки академічну дискусію про довіру, але ще більш важливу перспективу щодо пріоритетів діяльності органів публічної влади. Це поєднує два основні пріоритети реформи державного сектору – покращення

обслуговування та модернізація людських ресурсів – пріоритети, які зазвичай розглядаються окремо, незважаючи на те, що успіх в одному залежить від успіху в іншому [35 – 37].

Ця модель виділяє три набори “драйверів”, по одному для кожного з “будівельних блоків”. Всі три елементи мають “драйвери” і можуть розглядатися як незалежна змінна, яка може бути показана як важливий предиктор результату роботи. Якщо ми хочемо досягти прогресу в будь-якому з цих “будівельних блоків” у державному секторі або у всіх трьох разом, для визначення точних “драйверів” для кожного з них, особливо першого та третього блоків, буде потрібне подальше дослідження та роздуми, тому що блоки – ключове питання для менеджерів та службовців. Як зазначалося, саме в процесі розгляду “драйверів” і їх відносного пріоритету, а також зв’язків та взаємодії між ними, виникає складність цієї моделі, як і інших таких моделей.

Особливість моделі полягає у тому, що вона враховує два набори взаємозв’язків: один – із задоволенням і прихильністю службовців та задоволенням громадян якістю надання публічних послуг; другий – із задоволенням громадян та довірою громадян до державних установ. Очевидно, ключовим питанням є емпіричні докази цих зв’язків (рис. 4) [38 – 40].



**Рис. 4. Створення ланцюжка доданої вартості обслуговування у державному секторі. Реалізація концепції PVC (Public value chain) “ланцюжка публічних цінностей” у органах публічної влади: три ключові пріоритети – адаптовано А. Ліпенцевим [41, 42]**

Згідно з візуалізованими на рис. 4 та емпіричними доказами [43 – 45], зв’язки між ключовими пріоритетами не є симетричними. Перша група зв’язків є двостороннім зв’язком – між забезпеченням “емоційної залученості та зобов’язаннями персоналу” – тобто якістю трудового життя та мотивованістю публічних службовців та “задоволенням громадян якістю публічних послуг” – тобто якістю надання публічних послуг, а друга група зв’язків між “якістю публічних послуг” та “довірою громадян до державних установ” – це ключовий



момент, оскільки це допомагає поглиблювати розуміння таких відносин у державному секторі. Існує взаємний або взаємно зміцнюючий зв'язок між задоволеним якістю робочого життя працівником і задоволенням громадянина/клієнта, але не між задоволенням громадянина якістю послуг і довірою громадян і їх впевненістю у органах публічної влади.

Іншими словами, апріорна довіра відіграє меншу роль як у задоволенні сервісом, так і в апостеріорному рівні довіри, що досягається рівнем задоволення громадян якістю публічних послуг, ніж можна було б припустити (табл. 2) [46].

Таблиця 2

**Концепція PVC (Public value chain) “Ланцюга публічних цінностей” (ланцюг створення вартості) у органах публічної влади: три ключові пріоритети [47, 50]**

№ з/п	Ключові пріоритети	Фактори результативності (Performance Drivers)
1	Залученість співробітників / Зобов'язання співробітників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка цілей і мандату організації.</li> <li>2. Виконавське і спостережливе лідерство служіння.</li> <li>3. Організація, яка підтримує визнання співробітника колег і роботу команди.</li> <li>4. Можливості розвитку кар'єри.</li> <li>5. Повноваження та робоче завантаження.</li> <li>6. Інструменти, структура і незалежність, щоб зробити роботу.</li> </ol>
2	Задоволеності Громадян/Клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своєчасність.</li> <li>2. Якісний результат.</li> <li>3. Різноманітні канали, робота на випередження, цільові категорії, голос клієнта.</li> <li>4. Знання і компетентність.</li> <li>5. Справедливість/OCS.</li> </ol> <p><i>Ці фактори є “поясненням” або “причиною” майже 75% від оцінки задоволеності обслуговуванням для Публічної Служби Канади</i></p>
3	Довіра до органів публічної влади	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість обслуговування (якість послуг громадянам, різноманітні канали надання послуг, оперативна обробка – справедливість).</li> <li>2. Точність/Зорієнтованість на цільові групи споживачів.</li> <li>3. Безпека інформації про громадян.</li> <li>4. Сильне лідерство і менеджмент (компетентний, етичні, узгоджувати власні дії з потребами спільноти, готовність взяти відповідальність і виправити помилки)</li> </ol>

Примітка: розроблено А. Ліпенцевим

Канадськими дослідниками доведено, що успіх мережі цінностей публічних послуг, який дає змогу службовцям ефективно реагувати на очікування громадян/клієнтів та покращити надання послуг, було віднесено до сфери застосування компонентів та їх зв'язків. Фактично Р. Марсон і Б. Хейнтцман вперше запропонували модель, яка базується на твердженні, що органи публічної влади не можуть досягати свої цілі щодо якісного надання публічних послуг без внутрішньоорганізаційної турботи та уваги до службовців, які надають публічні послуги [51, 52].

Це особливо актуально для керівного персоналу та структур центральних органів державної влади, оскільки структури управління знаходяться на певній відстані від надання публічних послуг та працівників, які надають ці послуги. Успішна інтеграція “ланцюжка публічних цінностей” послуг державного сектору у Канаді призвела до вдосконалення структур управління органами публічної влади, що дозволило підвищити задоволення працівниками своїми робочими місцями та відчути себе відповідно технологічно/технічно забезпеченими, щоб відповідати потребам клієнтів. Важливість задоволеної та мотивованої робочої сили видно з рис. 5 та ролі задоволеності працівників як одного з основних компонентів моделі [53].

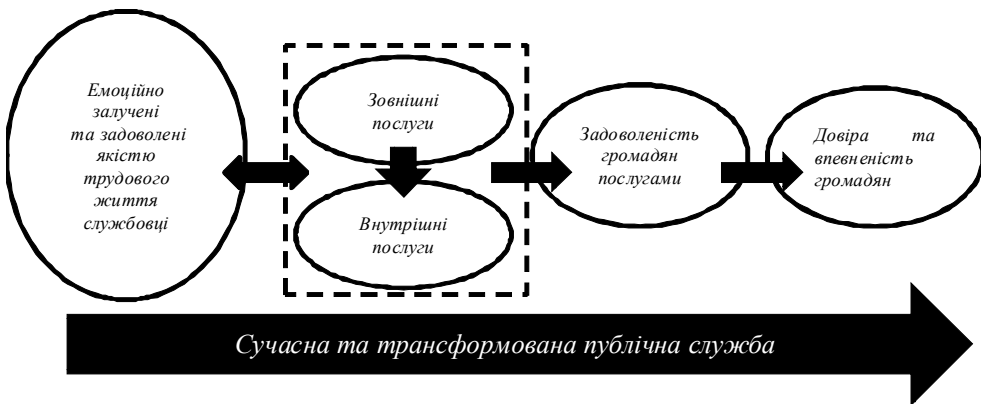


Рис. 5. Спроможні органи публічної влади/якісні послуги, що внутрішньо та зовнішньо сприяють довірі до державної служби – адаптовано А. Ліпенцевим за Alberto P., 2013 [54]

Тобто сучасна та трансформована публічна служба, яка отримує “довіру та впевненість громадян”, базується на розвитку “емоційної залученості та організаційної підтримки службовців”, що дозволяє надавати якісні “зовнішні послуги” та “внутрішні послуги”, що формує “задоволеність громадян послугами” і підвищує “довіру та впевненість громадян у органах публічної влади”. Важливими є роль лідерства та менеджменту в органах публічної влади, тому що тільки спроможні структури всередині та ззовні сприяють підвищенню довіри до публічної служби [55].

“Ланцюжок публічних цінностей” є адаптацією “ланцюжка вартості” приватного сектору. Відмінність між цими двома моделями полягає у тому, що клієнт є центром уваги у контексті публічного сектору, порівняно з концентрацією на прибутку в контексті приватного сектору. Існує значна схожість між двома моделями ланцюжків. Кожна з моделей ланцюжків заснована на ряді основних компонентів. Визначено, що для контексту публічного сектору основними компонентами є **люди, послуги та довіра**.

Модель передбачає постійне вдосконалення, яке у Публічній Службі Канади здійснюється за результатами досліджень “Громадянин на першому місці”, які проводяться з 1998 р. Проведено сім опитувань, результати яких використовуються для постійного вдосконалення моделі загалом та “драйверів”. Наприклад, “драйвери результативності” щодо блоку “емоційна залученість та організаційна підтримка службовців”, за результатами дослідження “Громадянин на першому місці – 7”,

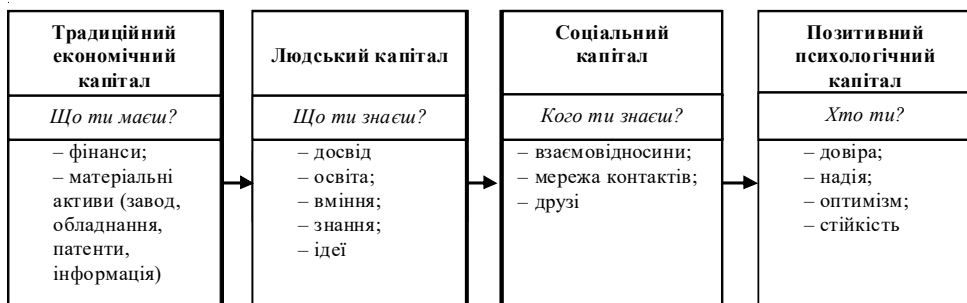
виглядають так: солідна медична страховка та визнання; професійний розвиток/навчання та можливість кар’єрного зростання; відповідальне лідерство та довіра до керівників; відповідна оплата і пільги; командна робота/гарні колеги; цікава робота та помірковані вимоги до продуктивності; значущість роботи/цінність для клієнтів [56]. Доцільно зазначити, що за основу вдосконалення моделі “ланцюжка публічних цінностей” публічної Служби Канади покладено не тільки результати дослідження, але й напрацювання провідних глобальних HR-холдінгів стосовно драйверів емоційної залученості персоналу, таких як Hewitt Associates [57, 58].

До того ж, у Канаді цілі щодо розвитку культури високої якості послуг для місцевих урядів абсолютно корелюються з визначеною на національному рівні моделлю “ланцюжка публічних цінностей”. У попередніх дослідженнях [59] нами наведено основні завдання щодо розвитку культури високої якості послуг у мерії м. Оттава, які, відповідно до “Дорожньої карти підвищення якості послуг” (*Road map to improve the quality of services in Ottawa 2012 – 2014*), зосереджуються на громадянах і персоналі:

1. Покращуючи задоволеність громадян/клієнтів: покращити досвід і взаємодію громадян і персоналу щодо послуг міста.
2. Покращуючи виконавчу (операційну) здатність: покращити ефективність і результативність процесу надання послуг для досягнення рівня обслуговування, який схвалений Радою і чітко донесений до громадян і персоналу.
3. Покращуючи зацікавленість працівників: покращення загальної задоволеності персоналу, який надає і підтримує послуги міста [60].

У процесі досліджень виявлено певний концептуальний розрив у підходах до здійснення реформування вітчизняної системи надання публічних послуг, а саме відсутність на усіх рівнях управління розуміння/ігнорування значення факторів/драйверів включеності/емоційної залученості службовців та відсутність системного підходу/реальних заходів щодо підвищення якості трудового життя та підвищення емоційної залученості службовців через систему управління персоналом та проведення ребрендингу іміджу органів публічної влади як “гарного/відповідального працедавця”.

На нашу думку, для успішного впровадження до діяльності органів публічної влади України моделі “ланцюжка публічних цінностей” буде застосування концепції “позитивного психологічного капіталу”, розробленої проф. Ф. Лютенсом у 2006 р. [61] та розвинутої і деталізованої у 2017 р. (рис. 6) [62].



**Рис. 6. Розширення концепцій капіталу для конкурентної переваги: позитивний психологічний капітал (адаптовано А. Ліпенцевим за Ф. Лютенсом, 2006; 2017) [63, 64]**

У наступних публікаціях нами буде опрацьовано методологічні аспекти імплементації концепції “позитивного психологічного капіталу” до системи управління персоналом.

Вважаємо, що застосування підходу мікро-результативності до розвитку культури якості послуг на засадах впровадження концепції “ланцюжка цінностей у публічній службі” буде сприяти підвищенню рівня довіри до органів публічної влади. *Модель, як обговорювалося вище, відмінно сприяє продуктивності і продуктивності у постачанні громадських послуг, що відповідають потребам і очікуванням громадян та підприємств.*

**Висновки:**

1. Канадські дослідники Р. Хейнтцман та Б. Марсон [65, 66] запропонували новий спосіб мислення про те, що Г. Букерт і його колеги назвали підходом “мікро-ефективності” до підвищення довіри і впевненості в органах публічної влади (G. Bouckaert et al., 2002) [67]. А саме роль надання послуг у зміцненні довіри і довіри громадян розглянута у контексті ширшої моделі, яка пов’язує надання послуг з іншими важливими аспектами ефективності управління, особливо управління людьми. За основу підходу цієї моделі “ланцюжка створення цінності послуг у державному секторі” взято модель “ланцюжка цінностей” М. Поттера [68], а також дослідження Дж. Хескетта щодо впровадження моделі “сервісно-виробничого ланцюжка” у приватному секторі (J. Heskett et al., 1994, 1997) [69, 70].

2. Підхід аналізується в трьох вимірах : задоволення службовців та зобов’язання; задоволення обслуговуванням громадян/клієнтів; довіра громадян та впевненість в органах публічної влади. Модель має три основні елементи, подібні до моделей приватного сектору. Ця модель із трьох частин може допомогти розширити не тільки академічну дискусію про довіру, але ще більш важливу перспективу щодо пріоритетів діяльності органів публічної влади. Здійснений нами GAP-аналіз доводить, що вітчизняна практика робить акцент на другому вимірі (технологіях), ігноруючи перший (якість трудового життя та залученість і відповідальність службовців), що ускладнює досягнення високого рівня послуг та довіри громадян до органів публічної влади.

3. У концепції “ланцюжка публічних цінностей” вперше запропонована дієва модель, яка базується на твердженні, що органи публічної влади не можуть досягати свої цілі щодо якісного надання публічних послуг без внутрішньої організаційної турботи та уваги до службовців, які надають публічні послуги, чим забезпечується їх емоційна залученість/включеність та відповідальність. Концепція поєднує два основні пріоритети реформи державного сектору – покращення обслуговування та модернізація людських ресурсів – пріоритети, які зазвичай розглядаються окремо, незважаючи на те, що успіх в одному залежить від успіху в іншому.

4. Запропоновано імплементувати концепції “мікро-ефективності” та “ланцюжка публічних цінностей” до процесів управління органами публічної влади на засадах концепції “позитивного психологічного капіталу”, що дозволить підвищити якість публічних послуг та рівень довіри до органів публічної влади. Методологічні підходи до розвитку “позитивного психологічного капіталу” запропонуємо у наступних публікаціях.

### Список використаної літератури

1. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. М. : Новое издательство, 2011. С. 10—13. — (Библиотека Фонда “Либеральная миссия”).
2. Bouckaert G., Van de Walle S., Maddens B., Kampen J. Identity vs. performance: An overview of theories explaining trust in government, Second report: Quality and trust in government, Public Management Institute. Leuven, 2002. 114 p. URL : <http://www.kuleuven.be/english>.
3. Bouckaert G., Lægreid P., van de Walle S. Trust, quality measurement models, and value chain monitoring // Public Performance & Management Review. June. 2005. № 28(4). P. 46-64.
4. Bouckaert G., Van de Walle S., Maddens B., Kampen J. Identity vs. performance: An overview of theories explaining trust in government, Second report... P. 2, 3.
5. Trust in government, policy effectiveness and the governance agenda, in: Government at a Glance. OECD Publishing, 2013. P. 28.
6. Ibid.
7. Sobiech R. Trust in government in times of economic crisis // Studia z Polityki Publicznej. № 1(9)2016. URL : [http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik\\_szpp/Documents/numer%201\(9\)%202016/058\\_05\\_Sobiech.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik_szpp/Documents/numer%201(9)%202016/058_05_Sobiech.pdf).
8. Bouckaert G., Van de Walle S., Maddens B., Kampen J. Identity vs. performance: An overview of theories explaining trust in government, Second report...
9. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain? // Paper prepared for the Annual Conference of the European Group of Public Administration “Public Law and the Modernising State.” Oeiras, Portugal. 3 – 6 September. 2003. 30 p.
10. Marson B., Heintzman R. From Research to Results: A Decade of Results Based Service Improvement in Canada. The Institute of Public Administration of Canada. 2009. URL : [http://www.focusintl.com/RBM076-65274\\_NewHorizons.pdf](http://www.focusintl.com/RBM076-65274_NewHorizons.pdf).
11. Bouckaert G., Van de Walle S., Maddens B., Kampen J. Identity vs. performance: An overview of theories explaining trust in government, Second report...
12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 580 p.
13. Heskett James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger. Putting the Service Profit Chain to Work. Harvard Business Review. 1994. March – April. P. 164—174.
14. Heskett James L., W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlesinger. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New York: The Free Press, 1997.
15. Porter M. E. Competitive Advantage...
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Heskett James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. Leonard A. Schlesinger. Putting the Service Profit Chain to Work...
20. Heskett James L., W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlesinger. The Service Profit Chain...

21. Heskett James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. Leonard A. Schlesinger. Putting the Service Profit Chain to Work...
22. Ibid.
23. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
24. Marson B., Heintzman R. From Research to Results: A Decade of Results Based Service Improvement in Canada...
25. Bouckaert G., Van de Walle S., Maddens B., Kampen J. Identity vs. performance: An overview of theories explaining trust in government, Second report...
26. Bouckaert G., Lægreid P., van de Walle S. Trust, quality measurement models, and value chain monitoring...
27. Sobiech R. Trust in government in times of economic crisis...
28. Rapcevičienė D. Modeling a Value Chain in Public Sector // Social Transformations in Contemporary Society". 2014. URL : [http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2014/08/STICS\\_2014\\_2\\_42-49](http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2014/08/STICS_2014_2_42-49).
29. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
30. Desloges Ch. Canadian Citizens: At the Centre of a Modern Transformed Government. Ottawa. Treasury Board of Canada Secretariat. May 25, 2007. URL : [www.ices-isac.org](http://www.ices-isac.org).
31. Alberto P. An Innovative Public Value Chain to Improve Public Services // International Journal of Advances in Management and Economics. 2013. № 2(5). P. 85—94.
32. Ibid.
33. Sobiech R. Trust in government in times of economic crisis...
34. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
35. Sobiech R. Trust in government in times of economic crisis...
36. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
37. Desloges Ch. Canadian Citizens: At the Centre of a Modern Transformed Government...
38. Sobiech R. Trust in government in times of economic crisis...
39. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
40. Desloges Ch. Canadian Citizens: At the Centre of a Modern Transformed Government... P. 45—47.
41. Sobiech R. Trust in government in times of economic crisis...
42. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
43. Sobiech R. Trust in government in times of economic crisis...
44. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
45. Desloges Ch. Canadian Citizens: At the Centre of a Modern Transformed Government...
46. Rapcevičienė D. Modeling a Value Chain in Public... P. 47, 48.
47. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...
48. Marson B., Heintzman R. From Research to Results: A Decade of Results Based

Service Improvement in Canada...

49. Desloges Ch. Canadian Citizens: At the Centre of a Modern Transformed Government...

50. Alberto P. An Innovative Public Value Chain to Improve Public Services...

51. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...

52. Marson B., Heintzman R. From Research to Results: A Decade of Results Based Service Improvement in Canada...

53. Alberto P. An Innovative Public Value Chain to Improve Public Services...

54. Ibid.

55. Ibid.

56. Marson B. Citizen centred service delivery. 2015. URL : <https://www.slideshare.net/productivitylk/citizencentred-service-delivery> collaboration-among-federal-state-and-local-governments-for-enhancing-citizen-and-business-satisfaction-with-government-services.

57. Ibid.

58. Ліпенцев А. В. Розвиток клієнтоорієнтованої організаційної культури у органах публічної влади / А. В. Ліпенцев // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. Вип. 39 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. С. 130—144. – включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus ICV 2014.

59. Ibid.

60. Ibid.

61. Luthans F. et al. Psychological capital development: toward a micro-intervention // Journal of Organizational Behavior. 2006. Vol. 27. P. 387—393.

62. Lutens F., Carolyn M. Youssef-Morgan Psychological Capital-An Evidence-Based Positive Approach - Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2017. 4:339–66. First published online as a Review in Advance on January 23, 2017 The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior is online at [orgpsych.annualreviews.org](http://orgpsych.annualreviews.org). URL : <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324> 2017 - <http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>.

63. Luthans F. et al. Psychological capital development...

64. Lutens F., Carolyn M. Youssef-Morgan Psychological...

65. Heintzman R., Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain?...

66. Marson B., Heintzman R. From Research to Results...

67. Bouckaert G., Van de Walle S., Maddens B., Kampen J. Identity vs. performance: An overview of theories explaining trust in government, Second report...

68. Porter M. E. Competitive Advantage...

69. Heskett James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. Leonard A. Schlesinger. Putting the Service Profit Chain to Work...

70. Heskett James L., W. Earl Sasser, Jr. and Leonard A. Schlesinger. The Service Profit Chain...

*Стаття надійшла до редакції 29.09.2017  
Схвалена до друку редколегією 09.10.2017*

**A. Lipentsev**

**“MICRO-EFFICIENCY” APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF A CULTURE OF QUALITY SERVICES AND TRUST IN PUBLIC AUTHORITIES: CONCEPTS OF “PUBLIC VALUE CHAIN” (PVC) AND “POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL”**

**Reforming public administration involves the use of modern technologies of public management. Implementation of the concept of “public value chain” on the basis of the concept of “micro-efficiency” will improve the quality of public services and the trust of citizens in public authorities. To implement the “public value chain” there is suggested the use of the concept of “positive psychological capital”.**

**Key words: “micro-efficiency”, public management, culture of quality services, trust in public authorities, model of the “chain of creating value”, “service-production chain”, “public value chain”, “positive psychological capital”.**