

УДК 351:331.108]:061

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-7)

### **Геннадій ДМИТРЕНКО**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Міжрегіональної Академії управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-8211-5690

### **Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА**

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039; старший науковий співробітник, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
ORCID: 0000-0001-9227-7426

### **Hennadii DMYTRENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head at the Department of Personnel Management and Labor Economics of the Interregional Academy of Personnel Management, 2, Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-8211-5690

### **Inna SEMENETS-ORLOVA**

Doctor of Public Administration, Head of Department of Public Management of the Interregional Academy of Personnel Management, 2, Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039; Senior Researcher, Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko  
ORCID: 0000-0001-9227-7426

## **КАРДИНАЛЬНЕ ОНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. ВІД МИНУЛОГО ДО МАЙБУТНЬОГО<sup>1</sup>**

### **CARDINAL RENEWAL OF PUBLIC MANAGEMENT: FROM THE PAST TO THE FUTURE**

*У статті робиться спроба об'єктивно, виходячи із історичних умов формування української нації, відповісти на два сакраментальних питання: Чому Україна за 30 років незалежності не вдалося довести свою суб'єктивність (ще до агресії путінської РФ)? Друге питання: Яким чином це зробити на майбутнє, щоб довести – українська нація є, але потребує деякого до формування.*

*В контексті відповіді на перше питання визначено три характерні негативні ментальні риси великого прошарку населення. Саме із його активних представників формувалася управлінська еліта, яка була нездатна за 30 років вивести Україну на шлях прогресу. Ці риси було одержано як історична спадщина від перебування України впродовж декількох століть в умовах виживання і бездержавності (чи напівдержавності). Це – низька особиста і громадянська самодостатність; слабка масштабність мислення при розвиненому соціальному складі розуму; роз'єднаність українців через приналежність їх до різних культур (Західної і Східної) при наявності певного рівня егоцентризму як засобу самозабезпечення в умовах виживання.*

*Установлено: жорстке і героїчне відстоювання своєї незалежності у війні з агресивною РФ доказує факт наявності української нації як згуртованої спільності в часи захисту держави. Вона має великий потенціал, але який поки ще не може реалізуватися поза форс мажорних обставин.*

*В контексті відповіді на друге питання розкрито сутність Нового людиноцентричного управлінського курсу (НЛУК) України, з втілення якого повинна розпочатися друга фаза становлення післявоєнної країни як цивілізованої держави ЄС. Цей курс включає стратегію та інноваційні соціальні і педагогічні технології кардинальної модернізації державного управління (ДУ) і освіти з її претензією на розповсюдження в інших демократичних країнах.*

*Стверджується, що саме втілення в практику управління інноваційних технологій НЛУК (які формують прогресивну культуру системного управління за кінцевими результатами во всіх структурах ДУ і освіти), дасть можливість подолати минуле. Зокрема, через спрямоване і достатньо стрімке витискування негативних рис ментальною характеру нашої історичної спадщини. Особливо це стосується управлінської еліти, яка всі роки незалежності формувалася виключно з порушенням меритократії (тобто за заслугами).*

<sup>1</sup> Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів Міністерства освіти і науки України, наданих на виконання науково-дослідного проекту «Інноваційна складова безпеки сталого розвитку старопромислових регіонів України: стратегічні напрями інституційного забезпечення і трансферу технологій в інноваційних ландшафтах» (№ 0121U100657).

*Розкривається технологічна сутність власного шляху України від її минулого до сучасної західної цивілізації «навпростець» завдяки формуванню культури системного управління за кінцевими людиноцентричними результатами (во владних структурах на всіх рівнях), включаючи освітню галузь, що потужним чином забезпечує цей шлях на майбутнє.*

**Ключові слова:** державне управління, механізми публічного управління, професійна культура публічного службовця, корупція, соціальні потрясіння, громадянське суспільство, влада і якість життя громадян, цифрове «Віче», культура системного управління (КСУ) в державних структурах, КСУ в освіті, формування якісної управлінської еліти.

*The article attempts to objectively, based on the historical conditions of the formation of the Ukrainian nation, answer two sacramental questions: Why has Ukraine failed to prove its subjectivity in 30 years of independence (even before the aggression of Putin's Russian Federation)? The second question: How to do this for the future, to prove that the Ukrainian nation exists, but it needs something to form.*

*In the context of the answer to the first question, three characteristic negative mental traits of a large stratum of the population are defined. It was from its active representatives that the management elite was formed, which was unable to lead Ukraine on the path of progress for 30 years. These features were obtained as a historical legacy from the stay of Ukraine for several centuries in the conditions of survival and statelessness (or semi-statehood). This is low personal and civic self-sufficiency; weak scale of thinking with a developed social structure of the mind; the disunity of Ukrainians due to their belonging to different cultures (Western and Eastern) with a certain level of egocentrism as a means of self-sufficiency in survival conditions.*

*It has been established: the tough and heroic defense of its independence in the war with the aggressive Russian Federation proves the existence of the Ukrainian nation as a united community in times of state defense. It has great potential, but which cannot yet be realized outside of force majeure circumstances.*

*In the context of the answer to the second question, the essence of the New Human-Centered Management Course (NLUK) of Ukraine is revealed, with the implementation of which the second phase of the post-war country's formation as a civilized EU state should begin. This course includes the strategy and innovative social and pedagogical technologies of radical modernization of public administration (PU) and education with its claim to spread in other democratic countries.*

*It is argued that it is the implementation of innovative technologies of NLUK in the management practice (which form a progressive culture of system management based on final results in all structures of universities and education) that will give an opportunity to overcome the past. In particular, due to the directed and sufficiently rapid pressing out of the negative features of the mental nature of our historical heritage. This is especially true of the managerial elite, which was formed throughout the years of independence exclusively in violation of meritocracy (that is, based on merit).*

*The technological essence of Ukraine's own path from its past to modern Western civilization is revealed "directly" thanks to the formation of a culture of system management based on final human-centered results (in power structures at all levels), including the educational sector, which powerfully ensures this path to the future.*

**Key words:** public administration, mechanisms of public management, professional culture of a public servant, corruption, social upheavals, civil society, power and quality of life of citizens, digital "Viche", system management culture (SMS) in state structures, SMS in education, formation of quality management elite.

**Постановка проблеми.** Вже на сьомому році незалежності України стала очевидною одна істина, яку виявив депутат Верховної ради, професор, доктор економічних наук Володимир Черняк: «В Україні існує єдина криза – криза влади, всі інші – похідні. Влада ефективно вирішує тільки свої власні питання» [1].

Через деякий час (19 років) цю істину підтвердив великий патріот за кордоном, член Римського Клубу Богдан Гаврилишин: «... в Україні тому повільно йдуть реформи, що при владі немає компетентних, порядних, патріотичних людей» [2]. І дійсно, кому як не йому знати справжню ситуацію, коли він був деякий період радником різних Президентів України.

Нарешті, життя повністю довело цю істину. Зокрема, в кінці 2021-го року ще до початку війни Україна опинилася на задвірках Європи через перше місце за корупційним управлінням і останнє (після Молдови) місце за ВВП на душу населення. І це при мільйонах емі-

грантів і заробітчан, які не змогли самореалізуватися на батьківщині та ще без бачення будь-яких перспектив зробити це в майбутньому.

Сьогодні Україна знаходиться на особливому етапі свого розвитку у зв'язку з кривавою руйнівною війною, яку розв'язала агресивна путінська Росія. Але цей етап скоріше всього не може бути надто довгим. І тоді проблема влади в Україні знову встане во весь зріст. Вона ще більше загостриться у зв'язку з кандидатським статусом України в ЄС, який треба підтверджувати під пильним оком представників Європейського Союзу.

Отже, альтернативи кардинальному оновленню державного управління в післявоєнній Україні не має. А тому необхідно сконцентрувати всі зусилля вчених-суспільствознавців на пошуках стратегії і технологій такого оновлення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність цієї проблеми знаходиться в системі стосунків між владою і народом,

яка виникла з моменту появи племен і вождів, а потім і перших держав. При цьому філософська думка ще до початку нашої ери практично завжди стверджувала: влада існує для того, щоб організувати умови для забезпечення благопристойного життя народу. В Україні такого не сталося...

Да і взагалі в реальному житті (до сучасної цивілізації) таке траплялося дуже рідко, бо природньо сама по собі влада дає можливість владоможцю нав'язувати свою волю іншим людям та будувати своє благополуччя за рахунок пересічних громадян. За думкою багатьох вчених, протистояти такій спокусі можна в двох випадках: якщо людина має потужний внутрішній стрижень із кращих людських якостей і масштабне мислення, чи коли діє жорстка відповідальність влади за результати своєї діяльності в рамках певної управлінської культури.

Історично зміни почалися в умовах становлення цивілізованих стосунків між владою і народом в Західній Європі і США демократичним чином – шляхом формування громадянського суспільства. Останнє обмежує можливість влади нав'язувати суспільству вигідні для самої себе важелі управління та привласнювати його результати. Найвищий оптимум в таких стосунках – велика довіра народу до влади, коли влада проявляє постійну турботу про народ (якість його життя через самореалізацію на батьківщині). Така довіра згуртовує націю і забезпечує готовність людей дисципліновано виконувати розпорядження управлінської еліти.

Прецеденти такого стану в різних країнах вже були і є. Наприклад, в період здійснення в Німеччині і Японії економічного дива після Другої світової війни і становлення соціально-економічного дива в Сингапурі після проголошення незалежності в 1965-ому році.

Існує країна ще і сьогодні, в якій впродовж більше 5-ти століть не траплялося ніяких соціальних потрясінь завдяки дуже розвиненому громадянському суспільству. Мова йде про Швейцарію.

Але найбільш характерним для України є приклад Сингапуру. Не маючи ніяких ресурсів, крім людських, він зумів досягти великого прогресу «навпростець» власним шляхом [3]. Дійсно, цей дивний прогрес забезпечили 8 (!) людей під керівництвом Лі Куан Ю. Вони сформували команду із 300 здібних фахівців на високих посадах, що і стали ключовими при розбудові Сингапуру. В літературі наведені слова Лі Куан Ю, що він сказав у 1974 році: «...якби всі триста розбилися на одному літаку, то Сингапур би розпався» [4,

с. 67]. Ці слова великого стратега сучасності ще раз підтвердили надвелику роль якісного управління державою завдяки якісній управлінській еліті. Її представники володіли масштабним мисленням і відповідали трьома якостям «гелікоптера»: «Умінню аналізувати; точною логічною оцінкою фактів; зосередженістю на основних моментах, умінню виділяти головне» [5, с. 175].

Такий людиноцентричний аспект формування управлінської культури буде мати великий успіх, якщо зуміти чітко визначити загальний стратегічний курс ефективного (цивілізаційного) розвитку держави. І Лі Куан Ю це вдалося.

Оскільки впродовж років незалежності в Україні не вдалося сформуванати стратегічний курс цивілізаційного розвитку держави з компетентною здібною управлінською елітою, виникла гостра необхідність в розробці такої стратегії та технології її реалізації в контексті Нового людиноцентричного управлінського курсу (НЛУК).

Розробка такого курсу почалася з моменту успішного проведення експерименту з визначення цифровим чином (за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії) індексів якості життя громадян м. Вишневе, що під Києвом, в 1997 році. Результати цього експерименту висвітлено достатньо широко в методичній та науковій літературі [6, 7, 8, 9, 10 та ін.]. Але продовження і поширення експерименту було категорично загальмовано зверху. Тому наслідком його проведення стало лише обрання голови штабу експерименту А.О. Гошко мером міста на дві каденції та захист ним дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата наук з державного управління.

Після певного періоду наукового осмислення групою вчених значення і можливості масового щорічного опитування населення на кшталт поширених місцевих референдумів по всій країні, з'явилися перші публікації стосовно обґрунтування Нового управлінського курсу для України на людиноцентричному цивілізаційному фундаменті [11, 12, 13].

Після Майдану «Гідності» з пролиттям крові в 2013–2014 р.р. з'явилися публікації більш масштабного характеру, в яких розвиток України почали розглядати з позицій світової кризи (агресія РФ та її наслідки це повністю підтвердили). Характерною в цьому аспекті є наукова праця В.В. Корнієнко і В.П. Корнійчука щодо інноваційного мегапроєкту «Нова Україна» [14]. Автори цього мегапроєкту розглядають можливість виходу України з епіцентру планетарної кризи на

світовий рівень цивілізаційного розвитку, як приклад для інших країн в умовах нової епохи. Остання характеризується закономірним переходом біосфери в ноосферу, що передбачав ще В.В. Вернадський.

Але такий абстрактний підхід до виходу України із планетарної кризи не давав відповіді на багато питань, вкрай необхідних для виконання Україною такої ролі. Головні з них стосувалися створенню універсальної моделі культури державного управління на системній основі, орієнтованої на підвищення якості життя громадян як кінцевих результатів діяльності структур влади. Мова йде про управлінську культуру, яка була б здатна: згуртувати народ; подолати корупцію; побудувати умови для сприяння самореалізації кожної особистості впродовж життя (не за рахунок інших); формувати управлінську еліту за принципом меритократії з урахуванням масштабного мислення і розвиненої потреби в трансцендентності та ін.

Отже, поступово почали поглиблюватися розробки Нового людиноцентричного управлінського курсу для України на основі формування прогресивної управлінської культури во всіх структурах державного управління, включаючи освіту як потужне підґрунтя глибоких реформаций соціального характеру [15, 16, 17].

Саме тому метою цієї статті є розкриття сутності кардинального оновлення державного управління в Україні і виходу її із кризи (з урахуванням її минулого) завдяки реалізації Нового людиноцентричного управлінського курсу, що базується на культурі системного управління за кінцевими результатами, визначеними інноваційним цифровим чином (в тому числі в системі освіти).

**Виклад основного матеріалу.** Україна – дуже своєрідна держава, відголоски історії якої грають надзвичайну роль ще і сьогодні. Саме для України з її внутрішньою роз'єднаністю народу і певним занепадом впродовж 30 років незалежності (аж до початку агресії РФ) виключне значення має врахування історичних факторів. На думку видатного українського історика та публічного інтелектуала Ярослава Грицака: «Кожна спроба вийти зі стану відсталості приречена на невдачу, якщо не враховує історичних факторів. Тому ключовим завданням є подолання минулого» [18, с. 368].

А що означає «подолання минулого» з позицій людиноцентризму і майбутнього цивілізаційного розвитку України (з урахуванням власного і вкрай невдалого досвіду це зробити протягом всіх років незалежності)???

*Це означає, на думку авторів статті, необхідність виконання двох ключових завдань. По-перше, виявити головні негативні людські риси, що сформувало минуле у вигляді певної ментальності народу. По-друге, це знайти ключ (технологічне рішення) для позбавлення критичної маси населення від цих негативних рис. При цьому треба звернути особливу увагу на формування якісної управлінської еліти.*

Стосовно першого ключового завдання. Якщо включити концептуально-аналітичний розум і масштабне мислення, можна зробити висновок. Наслідком бездержавності впродовж століть і існування в умовах постійного виживання, основна маса населення одержала три наступні негативні ментальні якості. Мова йде про: низьку самодостатність (особистісну і громадянську); слабкість масштабного мислення (погляд на ситуацію з висоти пташиного польоту); роз'єднаність (коли «сам за себе») при наявності певного егоцентризму.

Саме ці головні негативні якості ментального характеру від минулого, на думку авторів, не дозволили Україні реалізувати свою «Незалежність» для блага держави і суспільства (своїх громадян) і встати на шлях цивілізаційного розвитку. І це при тому, що в цілому не агресивний і доброзичливий характер українців в умовах об'єднання задля протистояння соціальної несправедливості (Майдани) чи загальної агресії (пугінської РФ) проявляє дива самовіддачі і бійцівського козацького духу, а також самоорганізації.

Стосовно другого ключового завдання. Є тільки один потужний засіб технологічного виконання цього надважливого завдання. Це рішення проблеми взаємодії влади і народу шляхом формування ефективної системи державного управління, починаючи з рішення проблеми довіри людей до своєї влади. Останнє дуже важливо, якщо згадати, що в Україні народ завжди голосує не за нового Президента, а проти ще діючого (винятком були вибори Л. Кучми на другу каденцію завдяки блискуче проведеної спеціальної політтехнології).

Історично Україна не мала досвіду державного управління на основі взаємодії народу і центральної влади на паритетних началах завдяки громадянському суспільству, що характерно для країн західної цивілізації.

В цьому контексті є сенс згадати вираз великого мислителя-аналітика історії України Ярослава Грицака: «Минуле України не навіює надмірного оптимізму щодо її майбутнього. На щастя, історія не є в'язницею. Вона підказує, що не варто чекати автоматичних

швидких змін, але не виключає їх узагалі» [18, с. 385].

В Україні автоматичні зміни дійсно неможливі, враховуючи її минуле. А тому після війни треба обізнано починати другий етап модернізації країни після перших невдалих 30 років дій намання. Треба вже абсолютно чітко усвідомлювати, що будуть великі труднощі на шляху переходу від діючої культури управління (культури адміністративного тиску – КАТ) без зворотного зв'язку і відповідальності влади перед громадянами за результати своєї діяльності до «культури системного управління за кінцевими результатами» на базі формування дійсного громадянського суспільства.

Джерело формування культури системного управління (КСУ) за кінцевими результатами

Творчі пошуки шляхів кардинального оновлення державного управління з урахуванням минулого країни стикнулися з проблемою поступового, але чітко цілеспрямованого ліквідування негативних наслідків української історії (століття напівдержавного існування в умовах виживання). В цьому сенсі саме прогресивна управлінська культура здатна зробити це за достатньо короткий період. Але для цього необхідно більш детально розглянути негативні ментальні риси, які породжені в народі його історією. Автори відокремлюють три таких риси, які розглянемо нижче більш докладніше саме в цьому контексті (див. рис. 1).

А. Низька самодостатність і шляхи її подолання.

Як вже згадувалося вище, самодостатність людей може бути двох видів: особиста і громадянська. Умови столітніх перебувань в стані постійного виживання і напівдержавності сприяли формуванню обох цих видів у певного прошарку (достатньо великого) українців.

На перший погляд низька самодостатність сама по собі не може визивати чогось загрозливого. Але при більш глибокому дослідженні

стає очевидною велика сукупність негативних впливів на поведінку людей.

Справа в тому, що особиста низька самодостатність обумовлюється психічним станом людини, пов'язаним з невпевненістю в собі та навіть з почуттям деякої неповноцінності. А це дуже часто компенсується своєрідною людською поведінкою. Наприклад, агресивним самоствердженням чи прагненням підносити себе над іншими. А ще низька самодостатність пробуджує заздрість і тому є потужною перепорою для нормальних людських стосунків і душевного комфорту самої людини. Вона роз'єднує людей. Про заздрість як рису характеру багатьох українців з великою душевною біллю писав ще Тарас Шевченко.

Щоб більш чітко представляти собі стан низької самодостатності, достатньо згадати типову ситуацію: ви опинилися в колі фахівців, які обговорюють питання, в яких Ви абсолютно не компетентні. Чи Ви один опинилися за кордоном, коли зовсім не знаєте мови цієї країни. Зрозуміло, що почувати себе Ви будете дуже некомфортно, навіть з почуттям пригнічення своєї гідності. В цих умовах Ваша самореалізація залишається на нульовому рівні.

Громадянська низька самодостатність в людині проявляється через почуття «гвинтика» в державному механізмі і об'єкту маніпулювання політиками. Це породжує індиферентність до державних справ, що повністю підтверджується чисто українським прислів'ям: «Моя хата скраю, я нічого не знаю». Характерною обставиною такої ситуації є те, що якщо навіть таким людям надати певні права для участі в справах держави, вони їх не використовують [19]. Тобто наявне слабке підґрунтя для формування громадянського суспільства, здатного впливати на дії влади в інтересах народу.

Отже, якщо прошарок людей з низькою особистою і громадянською самодостатністю буде великим та ще з нього частина найбільш активних піде во владу? Чи можна

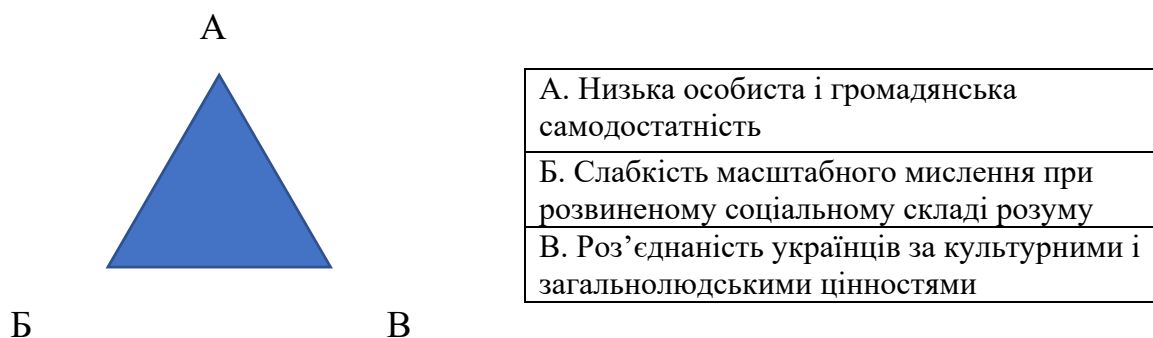


Рис. 1. Основні негативні наслідки історичного минулого України в ментальності великого прошарку населення

тоді сподіватися на ефективне управління державою?

Виникає питання: яким чином лікувати хворобу низької самодостатності, що досталося Україні з минулого? Розглянемо деякі варіанти, які мають інноваційний характер для України, але можуть бути цікавими також для інших країн.

Зокрема, низьку громадянську самодостатність українців можнавилікувати достатньо швидко через формування громадянського суспільства власним шляхом, лише споглядаючи на досвід країн Західної цивілізації. Наприклад, найбільш розвинені громадянські суспільства існують в США, а в Європі – в Швейцарії.

Головними важелями реалізації громадянського суспільства в США є велика кількість громадянських організацій (більше 1.5 млн.) різного масштабу і профілю діяльності. Вони втручаються практично во всі сфери компетенцій влади з метою коригування її дій і навіть контролю їхніх результатів.

В Швейцарії такими важелями є масове залучення населення до обговорення важливих рішень влади на різних рівнях, ще на стадії їх прийняття. Зокрема, за допомогою референдумів на національному та інших рівнях, різних плебісцитів, семінарів, конференцій та ін.

Характерною ситуацією в Україні є факт певного копіювання досвіду громадянського суспільства обох країн, яке завершилося повним провалом. Наприклад, громадські організації при органах влади швидко робилися «ручними», створюючи бутафорний вплив на рішення і дії влади. А спроби останнього Президента провести другий (!) за 30 років незалежності країни референдум на національному рівні (після 1991 року) не вдався.

Вчені з ІНТЕЛЕКТ-КЛУБУ цивілізаційного розвитку України обґрунтували власний шлях до розвиненого громадянського суспільства «навпростець» завдяки соціальній технології «Цифрове Віче». Мова йде про щорічні опитування населення на кшталт місцевих референдумів, але з поширеним переліком питань, що характеризують якість життя громадян (ЯЖГ). Ці питання стосуються рівня задоволення тих потреб мешканців сіл, селищ, міст в громадах, які знаходяться в компетенції структур влади на всіх рівнях – від місцевого до національного. Представлення «рівня задоволення потреб» у вигляді індексів на основі факторно-критеріальної кваліметрії, дає можливість оцінити кількісною мірою кінцеві результати діяльності влади.

Більш потужного важеля впливу людей (громадянського суспільства) на дії влади ще не вигадано, а тому участь громадян у державних справах стрімко посилюється, та ще враховуючи дві обставини. По-перше, наявністю кількісної оцінки кінцевих результатів діяльності влади як рівня якості життя громадян (через рівень задоволення їх потреб, тобто «як живеться людям»). По-друге, щорічне опитування населення в громадах дає можливість наочно бачити позитивну чи негативну діяльність влади, а тому її змінити, не очікуючи виборів. В цих умовах відповідальність влади перед людьми суттєво підвищується під впливом зворотного зв'язку в системі управління.

Що стосується особистої самодостатності людини, то її підвищення потребує, в першу чергу, втручання освіти і батьків. Бо в основі низької самодостатності може знаходитися почуття неповноцінності, що йдеться з дитинства, коли дитину постійно недооцінюють, вказуючи тільки на недоліки.

Взагалі ж для свідомого підвищення особистої самодостатності людини треба визначити портрет такої людини. Це самореалізована особистість, котра відчуває під собою твердий фундамент із мінімум двох компонентів. Один з них – це знаходження людини завжди на висоті сучасних знань і вмінь (в т.ч. професійних) через здатність постійно їх оновлювати і засвоювати на рефлексивному рівні. А це означає мати високорозвинену аналітико-пізнавальну активність (АПА), яку і необхідно постійно діагностувати в індексному вигляді і розвивати у дітей, починаючи з дошкільного віку. Цифровізація цього процесу дозволить залучати самих здобувачів освіти до формування високорозвиненої АПА.

Другий компонент такого фундаменту – це повага з боку оточуючих в різних соціумах – трудових, родинних, громадських, вуличних та ін. Але щоб оточуючі з повагою відносились до людини, вона сама повинна бути соціалізованою особистістю і мати внутрішній стрижень загальнолюдської моралі (ЗЛМ). Сутність ЗЛМ полягає в повазі до інших людей і природи, що в поведінці проявляється у вигляді толерантності, доброзичливості, людяності, неконфліктності, відповідальності, та інших кращих людських якостей.

Отже, якщо людина: почуває себе завжди обізнаною, у тому числі в професійній сфері; почуває до себе повагу з боку керівників, колег, рідних і близьких, друзів, сусідів; почуває турботу влади через високий рівень якості життя; не почуває себе гвинтиком та об'єктом маніпулювання в механізмі державного

управління – тоді вона є людиною самодостатньою, що має суттєве підґрунтя для самореалізації (не за рахунок інших) в такій країні.

#### Б. Слабкість масштабного мислення при розвиненому соціальному розумі.

Наша історія залишила нам ще один «подарунок». Мова йде про те, що необхідність постійного виживання потребує суттєвої концентрації зусиль на самозабезпеченні свого сьогоденного буття.

А це сприяє розвитку більш раціонального мислення і соціального розуму, ніж наявності уяви і концептуально-аналітичного виду розуму. В цьому контексті має сенс привести думку великого стратега сучасності Лі Куан Ю: «Люди повинні мати відчуття реальності, щоб розуміти, що може бути здійснено, а що ні. Однак, якщо ви просто реаліст, ви стаєте пішоходом, плебеєм, ви не станете переможцем. Отже, ви також маєте бути здатними піднятися над реальністю і сказати: це теж можливо – тобто мати уяву» [5, с.175].

Не має сумніву, що здатність людини поглянути на будь-яку ситуацію зверху (з висоти пташиного польоту), є доказом наявності у неї уяви і масштабного мислення. А якщо представники управлінської еліти не володіють таким мисленням? Тоді буде те, що вже давно звісно: маємо що маємо.

Як можна змінити ситуацію і поступово крок за кроком подолати цей негативний наслідок історичного минулого? По-перше, сформувавши потребу в суспільстві мати масштабне мислення як загальний важіль підвищення якості життя людей (що переконливо доводить Девід Дж. Шварц в своїй книзі «Мистецтво мислити масштабно») [20] і створити «фільтр» для пропуску до управлінської еліти (де не повинно бути місця для плебеїв). По-друге, головний «тягар» подолання минулого в цьому ракурсі лягає на освіту. Зокрема, на свідоме формування в здобувачах освіти кращих людських якостей через першочерговий розвиток аналітико-пізнавальної активності (АПА) з акцентуванням на потребі в трансцендентності. По-третє, побудувати в суспільстві атмосферу кардинального оновлення поглядів на людство як єдину спільноту на планеті Земля, яка повинна подолати кліматичну і соціальну катастрофи (напад РФ на Україну це довів) спільними зусиллями всіх країн світу.

#### В. Роз'єднаність українців при наявності певного егоцентризму.

Нарешті, історія залишила нам ще одну ментальну особливість, яка була однією із складових нашого занепаду впродовж 30 років незалежності. Мова йде про роз'єднаність

українців (зокрема, великого прошарку населення) як на основі різних культур, так і наявністю в кожній особистості певної частини надмірного егоцентризму і низької самодостатності, про яку вже згадувалося вище.

В цьому контексті можна навести вислів видатного українського історика та публічного інтелектуала Ярослава Грицака: «Населення України поділено мовно і релігійно; різні українські регіони мають різні версії історичної пам'яті й різні геополітичні пререференції: україномовний Захід тягнє до Європи, російськомовний Схід – до Росії. Виникає помилкове враження, що українські невдачі (стосовно іспиту на модернізацію) пов'язані з тим, що українці не є нацією – принаймні поки нею не стали» [18, с. 373].

Потужний супротив агресії Росії, що супроводжується дивною згуртованістю народу, показав: українська нація є. В тяжку годину проявилися кращі якості людей, що тісно об'єдналися для порятунку країни суспільними зусиллями як єдина спільнота.

І тим не менш українську націю треба ще доформувати в цивілізаційному напрямі. Для цього необхідно більш уважно розглянути ще деякі наслідки минулого, які потрібно виправляти.

Наприклад, в українському фольклорі є таке прислів'я: «Гуртом добре і батька бити». Що це означає? З одного боку, підкреслюється велика перевага об'єднання. Але, з другого боку, – це ж велика неповага до дорослої людини, та ще рідної. В той же час саме повага до людей (і природи) складає сутність загальнолюдської моралі як фундаменту кращих людських якостей.

Стан багаторічного виживання і необхідності самозабезпечення породили у великого прошарку народу в Україні сприяли розквіту егоцентризму (радянська влада з її низькою винагородою за працю і «зрівнялівкою» нічого не змінила). Підкріплений вузьким мисленням, цей егоцентризм став гальмом не тільки на шляху підвищення свідомості більшості населення до рівня загальнолюдських і планетарних цінностей. А ще став перепорою розуміння того, що тільки об'єднавшись є шанс побудувати квітучу Україну, а також спільними зусиллями протистояти глобальним загрозам, що наближуються до України і всього людства.

Ніякі гасла до об'єднання нації не допоможуть Україні розпочати другу (вже післявоєнну) фазу розвитку незалежності та дійсного руху до прогресу через модернізацію державного управління і освіти. Потрібні конкретні стратегія і відповідні технології її реалізації,

які були б зрозумілими для критичної маси населення і влади в обличчі її кращих представників. Саме тому група українських вчених з ІНТЕЛЕКТ-КЛУБУ цивілізаційного розвитку України обґрунтували Новий людиноцентричний управлінський курс (НЛУК) руху країни «навпростець» до прогресу (див. рис. 2). Цей курс здатен об'єднати українців і визвати їх ентузіазм через бачення людиноцентричних дій влади і майбутнього (у тому числі через конкретне залучення кожного громадянина до участі в справах держави, включаючи формування управлінської еліти на принципах меритократії).

Нижче на рис. 2 визначені ключові аспекти НЛУК для побудови цивілізованої України як суб'єкта Європейської спільноти із власним «обличчям».

### Сутність Нового людиноцентричного управлінського курсу (НЛУК) України «навпростець» до ЄС

#### Ключові положення НЛУК

Ідеологічним фундаментом НЛУК України є філософія людиноцентризму (еколюдиноцентризму) як органічна частина ліберальної демократії і нового гуманізму, що і складає сутність сучасної цивілізації. Саме діяльність людей, яка обумовлюється їх людськими якостями і ефективністю управління, визначає сьогодні і майбутнє як різних суспільств, так і людства в цілому.

Кардинальне оновлення державного управління (ДУ) в Україні здійснюється на основі переходу всіх його структур на Культуру системного управління за кінцевими результатами, включаючи галузь освіти (яка ніколи не стикалася з подібною системою управління).

В цьому контексті визначення у цифровому вигляді конкретних кінцевих результатів діяльності влади на всіх рівнях (від місцевого до національного) і у всіх сферах організації суспільства стає наріжним каменем всього кардинального оновлення ДУ.

Головним кінцевим результатом діяльності влади, що характеризує її основне призначення – це високий рівень якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст. Показник ЯЖГ є системоутворювальним фактором, який сприяє злагодженості дій всіх частин і елементів системи ДУ заради його позитивних змін і одержання синергетичного ефекту при спільній діяльності.

Показник якості життя громадян – це рівень задоволення потреб кожної людини в різних сферах її життєдіяльності. Визначається суб'єктивно самою дорослою людиною, яка досягла цензового віку виборця. Сукупність таких показників в територіальних громадах об'єктивізує суб'єктивні думки людей стосовно якості свого життя за певними параметрами і одночасно характеризує кінцеві результати діяльності структур влади на місцевому, регіональному та національному рівнях.

На якість життя окремої людини і розвиток суспільства суттєво впливає освіта як органічна складова ДУ, що багато в чому сприяє самореалізації людини впродовж життя. Вплив освіти на майбутнє кожної особистості і суспільства, а також всього людства може бути надзвичайно позитивним, якщо орієнтувати діяльність закладів і установ освіти на формування кращих людських якостей.

Кращі людські якості – це такі, які сприяють підвищенню власної самореалізації особистості і одночасно ураховують інтереси інших людей, оточуючих соціумів, всього суспільства і навіть людства (в контексті участі у відведенні загроз людству збоку кліматичної та соціальної катастроф та ін.). Динаміка у формуванні кращих людських якостей може стати індикатором кінцевих результатів освітньої діяльності закладів дошкільної, шкільної і вищої освіти, а також конкретно вихователів, вчителів, викладачів.

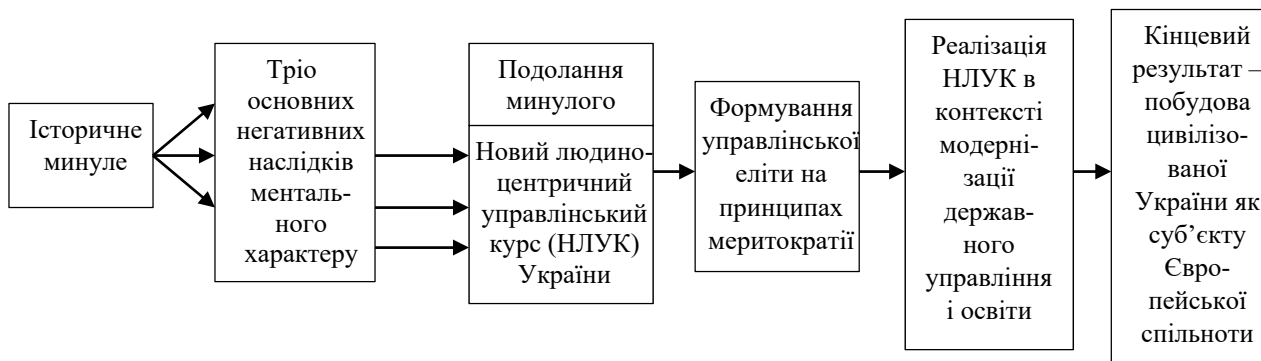


Рис. 2. Ключові аспекти НЛУК другої фази розвитку повосної незалежної України в цивілізаційному напрямі



Основні технологічні рішення інноваційного характеру

**А.** Першим із основних інноваційних рішень щодо реалізації НЛУК (через перехід на Культуру системного управління структур ДУ і освіти) стає *цифровізація визначення кінцевих результатів діяльності органів влади і навчальних закладів освіти*. Здійснюється це за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії (ФКК) із галузі нечіткої математики, що дозволяє представити ці кінцеві результати у вигляді індексів – від одиниці (1.0) до нуля (0.0) [21].

В такому випадку стає можливим достатньо об'єктивно виміряти якість життя громадян (ЯЖГ) у вигляді кількісного показника – індексу. Він характеризує ступень задоволення потреб людини (що знаходяться в компетенції органів влади) за критеріями: повністю задоволений (1.0); більш задоволений, ніж ні (0.75); щось середнє чи не можу визначитись (0.50); скоріше незадоволений, ніж так (0.25); повністю незадоволений (0.0).

В системі освіти завдяки ФКК вдається, нарешті, діагностувати у людини впродовж всього періоду навчання (і життя) прояв кращих людських якостей в абсолютному порівняльному вигляді. Робиться це за критеріями: ярко виражено (1.0); виражено (0.75); частково виражено (0.50); слабко виражено (0.25); не виражено (0.0).

**Б.** Другим із основних інноваційних технологічних рішень стає *застосування (для визначення індексів ЯЖГ) щорічного соціологічного опитування всіх мешканців територіальних громад (виборчого цензу за віком) за допомогою так званих «розумних» анкет на паперових та електронних носіях*. Робиться це на кшталт своєрідних щорічних місцевих референдумів, але з одержанням потужної конкретної інформації для удосконалення державного управління за чіткими орієнтирами, а саме за динамікою індексів ЯЖГ в територіальних громадах. Саме ці індекси стають інструментами зворотного зв'язку в системі ДУ [22].

Технологічність «розумних» анкет обумовлюється використанням їх двох сторінок для одночасного одержання як цифрової інформації (індексу ЯЖГ), так і аналітичної інформації. Остання стосується визначення причин незадоволення потреб і різних пропозицій, що громадяни вказують на іншій сторінці анкети на паперових носіях.

Для проведення щорічних опитувань населення територіальних громад тимчасово створюється певний штаб, в якому повинен бути представник ГО «Інститут формування і роз-

витку громадянського суспільства Цифрове «Віче». Саме він надає консультаційну та методичну допомогу при проведенні опитування і аналізу його результатів. Після оприлюднення цих результатів штаб завершує свою функцію до наступного раунду моніторингу якості життя громадян через рік.

**С.** Технологія реалізації НЛУК у галузі освіти за своєю сутністю пов'язано з системним формуванням кращих людських якостей у здобувачів освіти, починаючи з закладів дошкільної освіти і завершуючи ЗВО. Використання індексного методу оцінки наявності цих якостей дозволяє задіяти мотиваційний механізм підвищення індексів через зацікавленість як здобувачів освіти та їх батьків, так і вихователів, вчителів, викладачів [23].

В процесі свідомого формування кращих людських якостей є сенс спочатку відокремити із них дві ключові якості, які в першу чергу сприяють самореалізації окремої особистості з урахуванням інтересів оточуючих: роботодавців, різних соціумів, суспільства. Це аналітико-пізнавальна активність (АПА) та загальнолюдська моральність (ЗЛМ). Діагностування цих якостей і визначення у вигляді індексів на всіх ступенях освіти стає фундаментальною основою свідомого формування конкурентоздатних випускників шкіл і конкурентоспроможних випускників ЗВО (під природним «контролем» попередніх ступенів освіти наступними).

Системне вимірювання наявності ключових та інших якостей у вигляді індексів (типу 0.75, чи 0.65, чи 0.50, чи 0.38 та ін.) дозволяє залучити здобувачів освіти підліткового віку до самопізнання власного «Я», а потім і самовдосконалення. Здійснюється це завдяки певній методикі за участі трьох: вчитель – учень – батьки, що стає органічною складовою культури системного управління (КСУ) за кінцевими результатами в освітній галузі.

Отже, саме цифровізація визначення якості життя громадян, а також освітнього процесу у всіх закладах освіти на основі факторно-критеріальної кваліметрії створює той інноваційний фундамент КСУ за кінцевими результатами, який робить Новий людиноцентричний управлінський курс (НЛУК) дійсним важелем входження України в ЕС з власним обличчям.

Траєкторії втілення НЛУК в практику державного управління.

Взагалі можна розглядати два основні напрями втілення інноваційної масштабної технології НЛУК в діючу систему державного управління, яка має достатньо глибинні ментальні корні і управлінську культуру КАТ, що залишилася від Радянського Союзу.

Мова йде про напрямок зверху (від Президента) і напрямок знизу, від окремих громад з наступним поступовим розповсюдженням в регіонах аж до національного рівня. Але в будь-якому разі з урахуванням інноваційності НЛУК втіленню його в практику потрібна передувати велика роз'яснювальна робота з відповідними презентаціями і підключенням ЗМІ. Зрозуміло, що перший варіант більш швидкий.

Варіант 1 – згори (від Президента).

Прецедент такого варіанту в історії вже був при вирішенні масштабної проблеми виходу США із Великої депресії 1929–1933 років. Тоді найвидатніший Президент США Франклін Рузвельт запропонував Новий курс для Америки, до розробки якого було залучено спочатку чотири людини: його радник Сем Ройзман та три професора із Колумбійського Університету. Поступово до них приєдналися ще вчені, що привело до формування «мозкового тресту». І саме наявність такого Курсу, який Президент Рузвельт сам роз'яснював політикам і народу (в тому числі шляхом «бесід перед каміном» по радіо), допомогла США вийти переможно із скрутного становища.

Але суттєва різниця з нашою країною та, що такий Новий Курс ініціював не Президент, а самі вчені із ІНТЕЛЕКТ-КЛУБУ цивілізаційного розвитку України. А Президенту ще треба його пояснювати...

Варіант 2 – знизу (від громадян).

Цей напрям пов'язаний із включенням ІНТЕЛЕКТ-КЛУБУ через свої громадянські організації (Інститут формування та розвитку громадянського суспільства Цифрове «Віче» та ГО «Прогресивні освітні технології») до виконання конкретних програм з відновлення та розвитку окремих громад, наприклад, міста-героя Гостомеля, що першим надав потужний відсіч агресору.

**Гіпотетичні наслідки реалізації Нового людиноцентричного управлінського курсу (НЛУК) України**

**А. Для громадян**

Покращення життя через постійну турботу влади про створення умов для сприяння підвищення якості життя громадян, включаючи бачення перспектив розвитку країни.

Підвищення громадської самодостатності мешканців країни через їх пряму участь в оцінюванні результатів дій влади.

Підвищення рівня самореалізації особистості в рамках нового гуманізму, тобто одночасно в інтересах як самої особистості, так і оточуючих, всього суспільства і навіть людства.

**Б. Для держави.**

Забезпечення згуртованості народу України як єдиної нації, історично поділеної на дві культури (Західної і Східної) і два нерівномірних прошарку населення за своєю ментальністю.

Одержання якісної управлінської еліти, яка формується за принципом меритократії.

Високий зовнішній імідж держави України як прогресивної країни, що позбулася своєї корупційної сутності і першою запропонувала освітню технологію формування кращих людських якостей на цифровій основі [24].

**С. Для людства.**

Формування в людях високого рівня свідомості з потребою в трансцендентності як головного важеля спільного протистояння загрозам людству збоку кліматичної і соціальної катастроф, а також можливих негативних наслідків інформаційної революції (після винаходу інтернету) і пандемій.

Формування в суспільствах країн довіри до влади завдяки культурі системного управління за кінцевими результатами, здатної (при певному удосконаленні) ліквідувати соціальні потрясіння всередині держав при одночасному поглибленні їх демократизації в рамках нового гуманізму [17].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Відповідь на питання: «Чому Україні не вдалося вийти на цивілізований шлях розвитку за 30 років своєї незалежності» цікавить вже не тільки українців, але і багато демократичних країн Заходу.

Пошуки відповіді на це надважливе питання привели авторів до коріння проблеми, яке знаходиться в нашій дивній історичній спадщині. На думку видатного українського історика-аналітика Ярослава Грицака, саме в можливості подолання негативного минулого знаходиться відповідь не тільки на питання «Чому так сталося», а й що робити, щоб цього більш ніколи не сталося.

Реалізувати цю можливість автори пропонують завдяки обґрунтованому Новому людиноцентричному управлінському курсу руху України «навпростець» до прогресу. Саме з реалізації НЛУК почнеться друга фаза розвитку незалежної України вже після відстоювання своєї незалежності на полі битви. Не дати повернутися наскрізь прогнилої корумпованої влади – це завдання надзвичайної важливості і справа життя чи смерті для розвитку України цивілізаційним шляхом. Втілення НЛУК в практику державного управління вже після першого проведення «Цифрового Віче» зможе визвати об'єднувальний ентузіазм народу.

Це надасть імпульс модернізації системи суб'єктивності в Європейській спільноті із освіти, що сприяє руху України до своєї власним «обличчям».

#### Література:

1. Черняк В. Ми живемо в епоху «квазі», Урядовий кур'єр, 13 вересня 1997 року, № 169-170.
2. Інтерв'ю з Богданом Гаврилишином. Нація має майбутнє, якщо є план на завтра, Віче, 2016, № 1-2. С. 28–29.
3. Куан Ю, Лі. Із третього світу в перший. Історія Сингапуру: 1965–2000. Пер. з англ. Є. Сагайдака. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2018. 760 с.
4. Пак Ті. Переймаючи досвід Сингапуру. Сила парадоксів. Пер. з англ. О.М. Назарової. Харків: Вид-во «Ранок». 2019. 208 с.
5. Елісон Г., Блеквілл Р.Д., Вайн Е. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу. Пер. з англ. О. Лобастової. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 224 с.
6. Гошко А. Проведення цільового соціологічного опитування мешканців міст для оцінки ефективності діяльності місцевих органів самоврядування. Методичні рекомендації. К.: Вид-во УАДУ, 1998. 44 с.
7. Гошко А. ССК (система соціального контролю) діяльності органів місцевого самоуправління. Монографія. К.: УАГУ при Президенті України, 1999. 224 с.
8. Гошко А.А. Технологія системи соціального контролю діяльності органів місцевого самоуправління. К.: Изд-во УАГУ, 2000. 96 с.
9. Гошко А.О. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування. Монографія. К.: УАДУ при Президенті України – Видавничий Дім «Соборна Україна», 1998. 180 с.
10. Гошко А.О. Стратегія і тактика планування діяльності органів місцевого самоврядування. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 180 с.
11. Гошко А.О., Дмитренко Г.А., Князев В.М. Контури нового управлінського курсу трансформації України: наукове видання. К.: УАДУ при Президенті України, 2004. 176 с.
12. Дмитренко Г.А. Новый управленческий курс для Украины: условия формирования и технологии реализации. Научное издание. К.: ДКС-Центр, 2012. 186 с.
13. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: колективна монографія. К.: ДКС-Центр, 2014. 240 с.
14. Корниенко В.В., Корнейчук В.П. Инновационный мегапроект «Новая Украина». Книга первая: Единый мир и качественно новый мировой порядок. К.: Паливода А.В., 2014. 88 с.
15. Дмитренко Г.А. Системне управління: унікальний людиноцентричний вектор підвищення ефективності державно-управлінського механізму в Україні. Наукове видання. К.: ДКС-Центр, 2019. 146 с.
16. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: колективна монографія. Луцьк.: Вежа-Друк, 2017. 412 с.
17. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст: колективна монографія. За заг. ред. Г.А. Дмитренка. К.: ДКС-Центр, 2020. 512 с.
18. Грицак Я. Подолати минуле: глобальна історія України. К: Портал, 2022. 408 с.
19. Наші права: участь громадян в управлінні державними справами/ За заг. ред. Н.К.Дніпренка. Вінниця: ТОВ «Консоль», 2006. 64 с.
20. Шварц Д. Дж. Мистецтво мислити масштабно. Пер з англ. А. Климівської. Х: Віват, 2020. 320 с.
21. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навч. посібник / Г.А.Дмитренко, О.Л. Ануфрієва, Т.І. Бурласенко, В.В. Медведь. Житомир: Видавець О.О. Євенок, 2016. 336 с.
22. Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Білінський Т.В., Головач Д.М. Як уникнути соціальних потрясінь. «Цифрове «Віче». Науково-публіцистичне видання / Під заг. ред. Г.А. Дмитренка. К.: ДКС-Центр, 2021. 276 с.
23. Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті. Науково-публіцистичне видання / За заг. ред. Г.А. Дмитренка К.: ДКС-Центр, 2021. 258 с.
24. Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О., Семенець-Орлова І.А. Як зробити освіту в Україні світовим лідером з формування кращих людських якостей. Проектно-публіцистичне видання / Під заг. ред. Г.А. Дмитренка. К.: ДКС-Центр, 2022. 84 с.
25. Семенець-Орлова, І. А. (2014). Сучасні тенденції управління актуальними освітніми змінами на прикладі зарубіжного досвіду. *Університетські наукові записки*, (1), 219–226.
26. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Державне управління освітніми змінами: наукові категорії, методологія та актуальна проблематика досліджень на основі досвіду України та США. *Університетські наукові записки*, (1), 302–311.
27. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*, (4), 107–112.
28. Семенець-Орлова, І. А. (2017). Нормативно-правове забезпечення освітніх змін в Україні. *Теорія та практика державного управління*, (3), 91–100.

29. Semenets-Orlova, I. (2015). Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvitnimy zminamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, 3, 52–60.

### References:

1. Cherniak V. My zhyvemo v epokhu «kvazi», Uriadovyi kurier, 13 veresnia 1997 roku, №169-170.
2. Interviu z Bohdanom Havrylyshynym. Natsiia maie maibutnie, yakshcho ye plan na zavtra, Viche, 2016, №1-2. S. 28–29.
3. Kuan Yu, Li. Iz tretogo svitu v pershyi. Istoriia Synhapuru: 1965-2000. Per. z anhl. Ye. Sahaidaka. K.: Vydavnycha hrupa KM-BUKS, 2018. 760 s.
4. Pak Ti. Pereimaiuchy dosvid Sinhapuru. Syla paradoksiv. Per. z anhl. O.M. Nazarovoi. Kharkiv: Vyd-vo «Ranok». 2019. 208 s.
5. Elison H., Blekviil R.D., Vain E. Li Kuan Yu. Rozdumy velykoho lidera pro maibutnie Kytai, SShA ta svitu. Per. z anhl. O. Lobastovoi. K.: Vyd. hrupa KM-BUKS, 2018. 224 s.
6. Hoshko A. Provedennia tsilovoho sotsiolohichnoho opytuvannia meshkantsiv mist dlia otsinky efektyvnosti diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia. Metodychni rekomendatsii. K.: Vyd-vo UADU, 1998. 44 s.
7. Hoshko A. SSK (systema sotsyalnoho kontrolia) deiatelnosti orhanov mestnoho samoupravlenyia. Monohrafiia. K.: UAHU pry Prezydentovi Ukrainy, 1999. 224 s.
8. Hoshko A.A. Tekhnolohiia systemy sotsyalnoho kontrolia deiatelnosti orhanov mestnoho samoupravlenyia. K.: Yzd-vo UAHU, 2000. 96 s.
9. Hoshko A.O. Otsinka diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia. Monohrafiia. K.: UADU pry Prezydentovi Ukrainy – Vydavnychi Dim «Soborna Ukraina», 1998. 180 s.
10. Hoshko A.O. Stratehiia i taktika planuvannia diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. K.: Vyd-vo UADU, 2000. 180 s.
11. Hoshko A.O., Dmytrenko H.A., Kniaziev V.M. Kontury novoho upravlinskoho kursu transformatsii Ukrainy: naukove vydannia. K.: UADU pry Prezydentovi Ukrainy, 2004. 176 s.
12. Dmytrenko H.A. Novyi upravlencheskyi kurs dlia Ukrainy: uslovya formirovannia y tekhnolohyy realizatsyy. Nauchnoe yzdanye. K.: DKS-Tsentr, 2012. 186 s.
13. Liudynotsentrychna systema derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: utopiia chy shans: kolektyvna monohrafiia. K.: DKS-Tsentr, 2014. 240 s.
14. Korniyenko V.V., Korneichuk V.P. Ynnovatsionnyi mehaproekt «Novaia Ukraina». Knyha pervaia: Edynyi myr y kachestvenno novyi myrovoi poriadok. K.: Palyvoda A.V., 2014. 88 s.
15. Dmytrenko H.A. Systemne upravlinnia: unikalnyi liudynotsentrychnyi vektor pidvyshchennia efektyvnosti derzhavno-upravlinskoho mekhanizmu v Ukraini. Naukove vydannia. K.: DKS-Tsentr, 2019. 146 s.
16. Kultura tsilovoho upravlinnia v natsionalnii systemi osvity: humanistychnyi kontekst: kolektyvna monohrafiia. Luts.: Vezha-Druk, 2017. 412 s.
17. Systemna modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: humanistychnyi kontekst: kolektyvna monohrafiia. Za zah. red. H.A.Dmytrenka. K.: DKS-Tsentr, 2020. 512 s.
18. Hrytsak Ya. Podolaty mynule: hlobalna istoriia Ukrainy. K.: Portal, 2022. 408 s.
19. Nashi prava: uchast hromadian v upravlinni derzhavnymy spravamy/ Za zah. red. N.K.Dniprenka. Vinnytsia: TOV «Konsol», 2006. 64 s.
20. Shvarts D. Dzh. Mystetstvo myslyty masshtabno. Per z anhl. A. Klymovskoi. Kh: Vivat, 2020. 320 s.
21. Kvalimetriia v upravlinni: humanistychnyi kontekst: navch. posibnyk / H.A.Dmytrenko, O.L. Anufriieva, T.I. Burlaienko, V.V. Medved. Zhytomyr: Vydavets O.O. Yevenok, 2016. 336 s.
22. Dmytrenko H.A., Holovach N.V., Bilinskyi T.V., Holovach D.M. Yak unyknyty sotsialnykh potriasin. «Tsyfrove «Viche». Naukovo-publitsystychno vydannia / Pid zah. red. H.A. Dmytrenka. K.: DKS-Tsentr, 2021. 276 s.
23. Dmytrenko H.A., Holovach N.V., Zghalat-Lozynska L.O. Stratehiia rozvytku liudstva. Novyi humanizm v osviti. Naukovo-publitsystychno vydannia / Za zah. red. H.A. Dmytrenka K.: DKS-Tsentr, 2021. 258 s.
24. Dmytrenko H.A., Holovach N.V., Zghalat-Lozynska L.O., Semenets-Orlova I.A. Yak zrobyty osvitu v Ukraini svitovym liderom z formuvannia krashchykh liudskykh yakoste. Proiektno-publitsystychno vydannia / Pid zah. red. H.A. Dmytrenka. K.: DKS-Tsentr, 2022. 84 s.
25. Semenets-Orlova, I. A. (2014). Suchasni tendentsii upravlinnia aktualnymy osvitnimy zminamy na prykladi zarubizhnoho dosvidu. *Universytetski naukovy zapysky*, (1), 219–226.
26. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Derzhavne upravlinnia osvitnimy zminamy: naukovi katehorii, metodolohiia ta aktualna problematyka doslidzhen na osnovi dosvidu Ukrainy ta SShA. *Universytetski naukovy zapysky*, (1), 302–311.
27. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Rezultatyvne liderstvo v protsesi upravlinnia osvitnimy zminamy. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, (4), 107–112.
28. Semenets-Orlova, I. A. (2017). Normatyvno-pravove zabezpechennia osvitnikh zmin v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, (3), 91–100.
29. Semenets-Orlova, I. (2015). Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvitnimy zminamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, 3, 52–60.