

Міністерство освіти і науки України  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАФТИ І ГАЗУ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БРИЧ Леся Володимирівна**

УДК 351.83:[35.08:316.61:159.923](043.5)(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АПАРАТУ ОРГАНІВ  
ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

25.00. 02 – механізми державного управління

Державне управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Л. В. Брич

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **КРИШТАНОВИЧ Мирослав Франкович**,  
доктор наук з державного управління,  
професор

## АНОТАЦІЯ

**Брич Л. В. Механізми державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування України.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління (281 – публічне управління та адміністрування). – Національний університет "Львівська політехніка". – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Львів; Івано-Франківськ, 2021.*

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення науково-теоретичного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні засобів удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні.

Визначено, що наукове розуміння сутності та структури механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади охоплює організаційно-правовий, соціально-психологічний та мотиваційно-операційний, що носять комплексний характер.

Обґрунтовано, що соціально-психологічний потенціал особистості публічного службовця виступає важливою складовою ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування. Визначено перспективні моделі формування соціально-психологічного потенціалу публічних службовців та їх основні складові й показники, до яких віднесено: показники рівня їх особистісного росту, показники рівня професійного росту, фундаментальні архетипи індивідуальності.

Механізм розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади розглядається, як комплекс методів та заходів, сукупності послідовних дій організаційно-правового, комунікаційного, соціально-психологічного та мотиваційно-операційного характеру (внутрішньо особистісного), що ґрунтуються на принципах публічного управління. Ці дії

спрямовані на подолання суперечності інтересів держави та громадськості щодо підвищення ефективності публічного управління та всіх рівнях розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні, специфіка функціонування якого характеризується багатовимірністю форм публічного управління, комунікаційної та інтроперсональної (внутрішньо особистісної) складової.

Визначено показники дієвості механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади на трьох рівнях: інституційному, комунікаційному та інтроперсональному. На першому, інституційному рівні це: дієвість законодавчої бази у сфері кадрової політики та професійного навчання публічних службовців, відповідність діючого законодавства України вимогам законодавства ЄС та ергономічність; на другому рівні, комунікаційному – комунікативна компетентність та ступінь використання інформаційних та медіа-комунікативних технологій; на третьому, інтроперсональному – вмотивованість щодо професійного кар'єрного зростання, дотримання етичних норм, рівень особистісного росту та міра відповідності особистісного потенціалу вимогам психології професії.

Узагальнено та систематизовано основні проблеми та тенденції сучасного стану механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Українській державі та визначено можливості адаптації кращих зарубіжних практик щодо розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. До проблем сучасного стану механізмів розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні належать відсутність цілеспрямованої державної політики стосовно системного впровадження інституційних, комунікаційних та інтроперсональних засад розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади; недостатнє урахування вродженого ресурсного потенціалу професійної компетентності публічних службовців; нерозвинута система створення професіограм для різних посад в системі публічного управління; відсутність процедури врахування у процесі добору

кадрів в публічному управлінні як вимог психології професії та посади, так і особистісних складових таких, як соціально-психологічні, діяльнісні та внутрішньо-особистісні (індивідуально-психологічні та генетичні) чинники; відсутність системного й комплексного підходу до підбору і оцінки кадрів.

Обґрунтовано концептуальну трирівневу модель розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, що полягає у синергетичній єдності інституційного (зовнішньо притаманного, об'єктивного), комунікаційного та інтроперсонального (внутрішньо-особистісного, суб'єктивного) рівнів та включає комплекс механізмів організаційно-правового, соціально-психологічного та мотиваційно-операційний характеру щодо розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. Запропоновано в ході реалізації державної кадрової політики основним напрямом діяльності структурних підрозділів кадрового забезпечення в системі органів публічного управління визначити врахування при проведенні кадрових конкурсів на вакантні посади характеристик вроджених чинників (зокрема, інстинктів та схильності до різних типів трудової діяльності) та основних детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу посадовця.

Розроблено та охарактеризовано стратегічні пріоритети становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування в Україні, до яких віднесено: підвищення індексу людського розвитку та зростання інтелектуального потенціалу нації, розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу, формування нового управлінського мислення, оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрів, формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури служіння Батьківщині, подолання професійних стереотипів, професійного вигорання та он-лайн освіта.

**Ключові слова:** соціально-психологічний ресурсний потенціал людини, публічне врядування, державне управління, кадровий апарат органів публічного управління, механізми державного управління.

## ANNOTATION

**Brych L. V. Mechanisms of state management of the development of the socio-psychological resource potential of the apparatus of public administration bodies of Ukraine.** – Qualification scientific work with the manuscript copyright.

*Thesis for the degree of Candidate of Science in Public Administration, specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration (281 – Public Administration).* – Lviv Polytechnic National University. – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Lviv; Ivano-Frankivsk, 2021.

The dissertation presents a theoretical generalization and a new solution of scientific and theoretical problem, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing tools to improve the mechanisms of development of socio-psychological resource potential of the public authorities in Ukraine. It is determined that the scientific understanding of the essence and structure of mechanisms of development of social and psychological resource potential of the apparatus of public authorities covers organizational-legal, socio-psychological and motivational-operational, which are complex.

It is extensive that the socio-psychological potential of the personality of a public servant is through the complex resource potential of the apparatus of public administration. Perspective models of formation of social and psychological potential of public servants and their basic structures and indicators to which are carried out: indicators of a level of their personal growth, indicators of a level of professional growth, the basic archetypes of individuality are defined.

The mechanism of development of social and psychological resource potential of the public authorities is considered as a set of methods and measures, a set of consecutive actions of organizational-legal, communication, socio-psychological and motivational-operational nature (internal) based on the principles of public administration. These actions are aimed at overcoming the conflict of interests of the state and the public to increase the efficiency of public administration and all levels of development of resource potential of public authorities in Ukraine, the specifics of

which are characterized by multidimensional forms of public administration, communication and intrapersonal (intrapersonal) component.

Indicators of efficiency of mechanisms of development of social and psychological resource potential of the apparatus of public authorities at three levels: institutional, communication and intrapersonal are determined. At the first, institutional level, these are: the effectiveness of the legal framework in the field of personnel policy and professional training of civil servants, compliance of current legislation of Ukraine with the requirements of EU legislation and ergonomics; at the second level, communication - communicative competence and the degree of use of information and media communication technologies; on the third, intrapersonal - motivation for professional career growth, adherence to ethical norms, the level of personal growth and the degree of compliance of personal potential with the requirements of the psychology of the profession.

The conceptual three-level model of development of social and psychological resource potential of the apparatus of public authorities is substantiated, which consists in synergetic unity of institutional (externally inherent, objective), communication and intrapersonal (intrapersonal, subjective) levels and includes a set of organizational and legal mechanisms, socio-psychological and motivational-operational nature for the development of socio-psychological resource potential of the apparatus of public authorities. It is proposed in the implementation of state personnel policy the main activity of structural units of personnel in the system of public administration to take into account the characteristics of innate factors (including instincts and inclinations to different types of work) and the main determinants of socio-psychological resources. potential of the official.

A number of strategic priorities for the development of social and psychological resource potential of the public administration in Ukraine are proposed, including the following: development and implementation of a state target program to increase the human development index and increase the nation's intellectual potential; development of a new state policy to improve human resources; formation of new managerial thinking; qualitative renewal of the system of training and retraining in the system of

public administration; creation of professionograms for various positions in the system of public administration; formation of zero tolerance for corruption; formation of civic position, patriotism and political culture of service to the Motherland; organizational culture of public administration bodies, Code of Ethics for Civil Servants; overcoming professional stereotypes and professional burnout; quality education throughout life; online education.

**Keywords:** socio-psychological resource potential of a person, public administration, state administration, human resources of public administration bodies, mechanisms of public administration.

### Список публікацій здобувача за темою дисертації

*А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Варункив Л. В., Кизименко Л. Д. Проблемы принятия управленческого решения в системе государственной службы (с учетом врожденных качеств личности). *Инвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 102-106. [Внесок автора полягає в описі дослідження інстинктивного потенціалу (з кореляційними зв'язками) громадянина в системі державного управління, характеристики проявів інстинктивної поведінки людини в системі публічного врядування при прийнятті управлінських рішень].

2. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу громадянина у системі державного управління. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 629–634.

3. Брич Л. В. Проблеми прекаріату в системі державного управління (із врахуванням вроджених характеристик громадянина). *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: "Державне управління"*. 2016. № 4. С. 28–32.

4. Брич Л. В. Врахування ресурсного потенціалу особистості в соціальному управлінні сферою освіти. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія "Державне управління"*. Т. XVIII. 2017. Вип. 300. С. 32–37.

5. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу особистості як важливого компонента кадрового забезпечення в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 128–130.

6. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1840> [Внесок автора полягає у дослідженні соціально-психологічного потенціалу особистості як важливої складової ресурсного потенціалу системи державного управління].

7. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Порівняльний аналіз становлення механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Європі та Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1829> [Внесок автора полягає у порівняльному аналізі механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Україні].

8. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Стратегічні напрями механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця. *Державно-управлінські студії*. 2020. № 10. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Brych.pdf> [Внесок автора полягає у визначенні стратегічних напрямів механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця].

9. Brych L., Brych M. Socio-psychological determinants of resource potential of civil servants. *Advances in Educational Technology and Psychology*. 2020. № 4. P. 136–140. [Внесок автора полягає у дослідженні соціально-психологічних детермінант ресурсного потенціалу державних службовців].

*Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

10. Варунків Л. В. Детермінації ресурсного потенціалу людини у системі державного управління. *Управління в освіті: збірник матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 2015 р.)*. Львів, 2015. С. 25–27.



11. Варунків Л. В. Проблеми ресурсного потенціалу людини у системі державного управління. *Актуальні проблеми сучасної науки*: матеріали XII Міжнар. наук. інтернет-конф. Київ: "ТК Меганом", 2015. С. 68–75.

12. Кизименко Л. Д., Варунків Л. В. Врахування природжених характеристик особистості у екстремальних умовах. *Особистість в екстремальних умовах*: збірник статей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 20 травня 2015 р.). Львів: ЛДУ БЖД, 2015. С. 134–139.

13. Варунків Л. В. Врахування природжених характеристик особистості в системі державного управління. *Правові, соціально-психологічні та інформаційні процеси державотворення в контексті євроінтеграції*: матеріали наук.-практ. конф. (м. Львів, 8–9 лютого 2016 р.). Львів, 2016. С. 198–200.

14. Варунків Л. В. Врахування ресурсного потенціалу громадянина у державній службі. *Теорія і практика сучасної науки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30-31 травня 2016 р.). Київ: МЦНД, 2016. С. 5–6.

15. Кизименко Л. Д., Варунків Л. В. Природжені риси особи як детермінанти поведінки у екстремальних ситуаціях. *Пожежна та техногенна безпека. Теорія, практика, інновації*: збірник статей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 20-21 жовтня 2016 р.). Львів: ЛДУ БЖД, 2016. С. 544–547.

16. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу особистості в управлінні навчальним закладом. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної освіти в контексті трансформації освіти України*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовтня 2016 р.). Київ: УМО НАПН України, 2016. С. 186–188.

17. Варунків Л. В. Ресурсний потенціал як детермінанта управління особистістю в державній службі. *Наукові дослідження в XXI столітті: теорія і практика*: збірник матеріалів I міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 21 листопада 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 13–14.

18. Варунків Л. В., Гринишин І. Я. Соціальні фактори впливу на формування професійної мобільності викладача професійно-технічного закладу.

*Проблеми підготовки педагогів для професійної освіти: теорія і практика: збірник матеріалів науково практичної конференції (м. Львів, 25 листопада 2016 р.).* Львів: ПП "Ощипок М.М.", 2016. С. 75–76.

19. Варунків Л. В. Інстинктивний потенціал особистості (як антропоцентрична модель) в соціальному управлінні сферою освіти. *Антропоцентричний принцип в контексті актуальних проблем філософії науки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 15-16 грудня 2016 р.).* Львів, 2016. С. 56–59.

20. Брич Л. В. Врахування ресурсного потенціалу особистості в процесі підготовки інженерів-педагогів. *Інформаційні технології в освіті, науці і виробництві: збірник тез доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 25-27 травня 2017 р.).* Луцьк: Луцький НТУ, 2017. С. 32–34.

## З М І С Т

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАДРОВОГО АПАРАТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....	24
1.1. Джерельний аналіз сучасних наукових підходів до проблематики механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування як чинника людського розвитку держави .....	24
1.2. Ресурсний потенціал ефективності публічного управління: понятійно- категоріальний апарат.....	55
1.3. Соціально-психологічний потенціал особистості як важлива складова ресурсного потенціалу системи публічного управління: онтологічні засади, сутність та складові	78
Висновки до розділу 1.....	100
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АПАРАТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ.....	104
2.1. Сутність та проблеми становлення механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в сучасній Україні .....	104
2.2. Особливості функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в сучасному світі .....	131
2.3. Дослідження детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління в Україні .....	151
Висновки до розділу 2.....	166
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАДРОВОГО АПАРАТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	172
3.1. Стратегічні пріоритети становлення механізмів розвитку соціально- психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування в Україні.....	172

3.2. Модель механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічної влади .....	192
3.3. Шляхи удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні.....	209
Висновки до розділу 3.....	222
ВИСНОВКИ.....	228
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	236
ДОДАТКИ.....	258

Брич Л.В.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Трансформаційні процеси, які відбуваються у суспільстві, формують певні нові суспільні запити до системи публічного врядування країни. Поступові зрушення у царині реформування апарату органів державної влади та місцевого самоврядування вимагають від їх керівників та працівників постійного розвитку, у розрізі як професійних, так і особистих якостей. При цьому, в процесі трансформації суспільства відбувається втрата та безповоротна дезінтеграція усіх соціальних систем, їх соціально-психологічної структури, систем управління, що регулюють діяльність людини. Здійснення в Україні структурних реформ в публічному управлінні та територіальній організації влади, зокрема появи об'єднаних територіальних громад з передачею їм значної частини повноважень районних державних адміністрацій з одночасним значним зменшенням їх кількості, вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку посадових осіб державних органів влади та місцевого самоврядування як невід'ємних складових управління людськими ресурсами системи публічного врядування та держави в цілому. Тому врахування соціально-психологічних детермінант кадрового ресурсного потенціалу в сучасних соціальних системах є однією з глобальних і ключових проблем у системі публічного управління

Сьогодні в Україні суттєво загострилась проблема кадрового забезпечення систем публічного управління, оскільки не створені сприятливі умови для ефективного використання і розвитку ресурсного потенціалу працівників. Це свідчить, що концепція ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління мало усвідомлена як на рівні держави, так і на професійному та особистісному рівнях. В Україні вона поки що не стала теоретичним підґрунтям удосконалення соціальних систем та політики покращення якості трудового життя. Також системно не досліджено механізми ефективності використання кадрового ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, що обумовлює необхідність проведення комплексних наукових досліджень в даній сфері.

Результатом такого аналізу може бути виявлення нових можливостей публічного управління з урахуванням детермінацій соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.

Проблема ресурсного потенціалу особи в соціальних системах та управлінні перебувала в центрі уваги багатьох закордонних вчених, від таких як Ф. Кене, К. Маркс, В. Парето, У. Петті, А. Сміт, до засновників концепції людського розвитку (А. Сена, К. Гріффіна, Дж. Найта, Махбуб уль Хака) та класиків концепції людського капіталу (Т. Шульца, Г. Беккера, Е. Денісон, Дж. Кендрика, Дж. Коулмана).

В рамках державно-управлінського підходу особливості ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади у різних аспектах досліджується у працях таких українських дослідників як О. Акімов, Г. Атаманчук, В. Бабаєв, Н. Багров, Т. Безверхнюк, П. Беленький, С. Біла, В. Бодров, З. Варналій, В. Воротін, О. Грішнова, С. Давтян, М. Долішній, І. Дробот, Л. Жаліло, Я. Жовнірчик, С. Загороднюк, Л. Зайцева, С. Злупко, В. Куйбіда, Е. Лібанова, В. Мамонова, Ю. Маршавін, В. Пабат, П. Петровський, Х. Плецан, І. Поліщук, О. Рацюк, І. Розпутенко, В. Руденко, С. Саханенко, Л. Столяр, В. Тертичка, С. Тумакова, М. Чумаченко, О. Шаблій, В. Шевчук та ін.

Окремі проблеми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади розкриті у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як В. Антонюк, Є. Грішнова, А. Добриніна, С. Дятлова, Р. Капелюшнікова, І. Лопатченко, В. Новікова, А. Білоус, Ю. Борисова, В. Гарбузов, В. Горбатенко, О. Донченко, О. Злобіна, О. Категоренко, О. Крутій, І. Курас, В. Новак, В. Ребкало, О. Радченко, О. Соловійов, А. Фет, Б. Цимбалістий, О. Чемшит, Ю. Шемшученко та ін. В дослідженнях доведено, що розвиток особистісного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління є складною комплексною проблемою.

Водночас, попри наявність наукових розробок з проблем управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, питання обґрунтування механізмів розвитку соціально-

психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування є недостатньо вивченими, що й обумовило вибір теми, об'єкту та предмету дослідження.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.*

Тема дослідження відповідає пріоритетним напрямкам фундаментальних і прикладних наукових досліджень України у сфері державного управління з питань формування соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування держави. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Національного університету "Львівська політехніка" "Теоретико-методичні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів" (номер державної реєстрації 0116U004108), де автором де автором здійснено теоретичне обґрунтування та на його основі розроблено низку положень і рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування й розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні.

*Мета і задачі дослідження.*

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення засобів удосконалення механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі задачі:

– здійснити джерельний аналіз сучасних наукових підходів до розуміння й тлумачення поняття ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування;

– провести категоріально-понятійний огляд теоретичних засад щодо вирішення проблеми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування з метою уточнення змісту поняття "механізм розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування";

– обґрунтувати сутність та структуру механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування та охарактеризувати показники їх дієвості;

– визначити специфічні особливості формування й функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в сучасному світі;

– узагальнити основні тенденції та проблеми сучасного стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Українській державі;

– розкрити та охарактеризувати основні детермінанти соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування у порівнянні з управліннями сфер бізнесу та освіти;

– визначити стратегічні пріоритети становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні;

– обґрунтувати концептуальну модель розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні;

– запропонувати шляхи подальшого вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні.

*Об'єкт дослідження* – феномен ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.

*Предмет дослідження.* Механізми державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні.

*Методи дослідження.* Методологічна основа проведеного дослідження базується на застосуванні низки взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів (системний, структурно-функціональний, історико-компаративний, моделювання, узагальнення та систематизації, індукції і дедукції, аналізу і синтезу, єдності цілого й частини, проблемного й прогностичного



аналізу). Так, на основі узагальнення джерельної бази наукового дискурсу було систематизовано чотири кластери сучасних наукових підходів до розуміння сутності ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, уточнено основні дефініції та поняття, що складають понятійно-категоріальний аналіз предметного простору дослідження (підрозділи 1.1; 1.2). Системний підхід дозволив розглянути інституційні та процесуальні аспекти діяльності органів публічного врядування щодо формування ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади (підрозділ 1.3).

Структурно-функціональний метод дав можливість обґрунтувати сутність та структуру механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади та охарактеризувати показники їх дієвості (підрозділ 2.1). Історико-компаративний підхід став підґрунтям характеристичності процесів становлення й розвитку основних світових моделей розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади (підрозділ 2.2). Використання методу моделювання забезпечило розробку концептуальної моделі розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні (підрозділ 3.2). Завдяки проблемному й прогностичному підходам проаналізовано сучасний стан та визначено ключові проблеми формування й розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади (підрозділ 3.1). Застосування методів аналізу й синтезу, індукції й дедукції дозволило запропонувати низку напрямків вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в сучасній Україні (підрозділ 3.3).

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в обґрунтуванні теоретичних засад функціонування механізмів державного управління щодо формування та розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування. Зокрема,

*вперше:*

– обґрунтовано концептуальну трирівневу модель розвитку соціально-

психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, що відрізняється синергетичною єдністю інституційного, комунікаційного, інтроперсонального рівнів (зовнішньо притаманних й внутрішньо-особистісних) і охоплює комплекс механізмів організаційно-правового, соціально-психологічного та мотиваційно-операційного характеру щодо розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, й передбачає доопрацювання чинної нормативно-правової бази, інституалізацію розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування й оновлення соціально-психологічних, медіа-комунікаційних та мотиваційних технологій формування соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування як основи ефективної кадрової політики з подальшим реформуванням системи професійного навчання публічних службовців в Україні.

*удосконалено:*

– джерельну базу наукового дискурсу становлення та розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні, що відрізняється виокремленням чотирьох блок-кластерів наукових підходів: державно-управлінського, філософського, психологічного та соціологічного. Важливим є виділення в розглянутих дослідженнях таких ключових позицій: по-перше, виділення зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, по-друге, врахування взаємозв'язку професійного зростання та концептуальної моделі публічної служби. Механізми розвитку ресурсного потенціалу пов'язані з трьома рівнями професіоналізму особи в системі публічного управління, а саме визначається внутрішнім мотивуванням та індивідуально-особистісною прихильністю та приналежністю до професії; опануванням професії та постійним професійним навчанням; використанням інноваційно-комунікативних технологій;

– наукове розуміння сутності та структури механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування охоплює – організаційно-правовий, соціально-психологічний та мотиваційно-

операційний, що носять комплексний характер та вирізняється виокремленням ключових показників їх дієвості з урахуванням, по-перше, об'єктивних (пов'язаних із діяльністю органів публічного управління) та суб'єктивних (пов'язаних з особливостями формальних та змістовних характеристик комунікації та суб'єктів в системі публічного управління) його чинників, по-друге, варіативності форм публічного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування на інституційному, комунікаційному та інтроперсональному рівнях;

– обґрунтування онтологічних засад, сутності та складових соціально-психологічного потенціалу особистості, що виступає важливою складовою ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, зокрема, систематизовано моделі соціально-психологічного потенціалу особистості публічного службовця та виділено три моделі за показниками рівня їх особистісного, професійного росту та фундаментальних архетипів індивідуальності, як передумови успішності у певній сфері професійної діяльності;

– наукове висвітлення основних детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування шляхом порівняльного експертного дослідження вроджених інстинктивних детермінант особи в системі публічного управління, підприємців та освітян, що дозволило встановити кореляцію як між окремими інстинктами й соціально-психологічними настановами у мотиваційно-потребовій сфері так і між притаманним особі індивідуальним набором інстинктивних якостей/проявів та схильності індивіда до ефективної діяльності в сфері освіти, підприємництва або публічного управління;

*дістало подальший розвиток:*

– понятійний апарат галузі науки державного управління шляхом уточнення змісту поняття проблеми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, що відрізняється від існуючих авторським уточненням змісту поняття "механізм розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування",

як комплексу методів та заходів, сукупності послідовних дій організаційно-правового, комунікаційного, соціально-психологічного та мотиваційно-операційного характеру, що ґрунтуються на принципах публічного управління й спрямовані на подолання суперечності інтересів держави та громадськості щодо підвищення ефективності публічного управління, специфіка функціонування якого характеризується багатовимірністю інституційних форм публічного управління, комунікаційної та інтроперсональної (внутрішньо особистісної) складової;

– систематизація основних тенденцій сучасного стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Українській державі, що відрізняються трирівневим виокремленням та характеристикою наступних тенденцій: нормативно-правового та організаційного забезпечення реалізації кадрової політики, що характеризується недостатнім урахуванням вродженого ресурсного потенціалу професійної компетентності публічних службовців; нерозвинутою системою створення професіограм для різних посад в системі публічного управління; відсутністю врахування у процесі добору кадрів в публічному управлінні балансу між вимогами професії (посади) та індивідуально-психологічною відповідністю особи; відсутністю комплексного підходу щодо методів формування та розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічної влади;

– наукове обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні, що відрізняється авторським виокремленням та характеристикою ключових пріоритетів, а саме розробка державної цільової програми підвищення індексу людського розвитку та зростання інтелектуального потенціалу нації; розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу; формування нового управлінського мислення; оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрів в системі публічного управління; формування нульової терпимості до корупції; формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури служіння Батьківщині; організаційна культура органів публічного врядування, подолання професійних стереотипів та професійного

вигорання; якісна освіта впродовж життя; он-лайн освіта;

– шляхи вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні, що базуються на багатовимірності й варіативності інституційного, комунікаційного й інтроперсонального рівнів та відрізняються авторськими пропозиціями щодо подальшого доопрацювання чинної нормативно-правової бази, інституалізації розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування шляхом застосування асесмент-центрів, професіографії, інноваційних методів психодіагностики, новітніх форм професійного навчання (онлайн-навчання) та медіа-комунікаційних технологій в кадровій роботі органів публічного врядування.

*Практичне значення одержаних результатів.*

Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження частково реалізовані, перебувають в процесі реалізації та можуть бути впроваджені у подальшій діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування. Пропозиції автора знайшли своє застосування у практичній діяльності Служби у справах дітей Львівської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження від 27.05.2020 № 275/7); Бурштинської міської ради Івано-Франківської області (довідка про впровадження від 19.11.2020 № 02-18.1/311); Управління молодіжної політики Львівської міської ради (довідка про впровадження від 20.11.2020 № 4-2605-47411); Баришівської районної державної адміністрації Київської області (довідка про впровадження від 25.11.2020 № 01.01-19/820). Основні положення дисертації можуть бути використаними при викладанні нормативних і спеціальних курсів з проблем державної політики зайнятості населення, взаємодії держави та громадянського суспільства у вищих навчальних закладах. Зокрема, результати дослідження вже використані в науковому та навчальному процесі Івано-Франківського національного медичного університету.

*Особистий внесок здобувача.*

Дисертація є самостійною науковою працею автора, в якій викладені його

погляди на вирішення проблем державного управління у сфері становлення та розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади України. Усі висновки і положення, винесені на захист, розроблені дисертантом особисто. З наукових праць, виконаних у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистого доробку дисертанта.

#### *Апробація результатів дисертації.*

Апробація результатів дослідження здійснювалась на міжнародних, всеукраїнських та міжрегіональних науково-практичних заходах, а саме: VII Міжнародна науково-практична конференція "Управління в освіті" (Львів, 2015); XII Міжнародна наукова інтернет-конференція "Актуальні проблеми сучасної науки" (Київ, 2015); VII Всеукраїнська науково-практична конференція "Особистість в екстремальних умовах" (Львів, 2015); Науково-практична конференція "Правові, соціально-психологічні та інформаційні процеси державотворення в контексті євроінтеграції"; (Львів, 2016); Міжнародна науково-практична конференція "Теорія і практика сучасної науки" (Київ, 2016); Міжнародна науково-практична конференція "Пожежна та техногенна безпека. Теорія, практика, інновації" (Львів, 2016); Міжнародна науково-практична конференція "Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної освіти в контексті трансформації освіти України" (Київ, 2016); I Міжнародна науково-практична конференція "Наукові дослідження в XXI столітті: теорія і практика" (Тернопіль, 2016); Науково-практична конференція "Проблеми підготовки педагогів для професійної освіти: теорія і практика" (Львів, 2016); Всеукраїнська науково-практична конференція "Антропоцентричний принцип в контексті актуальних проблем філософії науки" (Львів, 2016); VI Міжнародна науково-практична конференція "Інформаційні технології в освіті, науці і виробництві" (Луцьк, 2017).

#### *Публікації.*

За темою дисертації опубліковано 20 наукових праць, серед яких 8 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у закордонному науковому

періодичному виданні за напрямом дослідження, 11 матеріалів тез доповідей на науково-практичних комунікативних заходах.

*Структура та обсяг дисертації.*

Дисертація складається з вступу, трьох розділів (9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 265 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст викладено на 222 сторінках. Текст доповнюють 13 рисунків. Список використаних джерел охоплює 195 найменувань.

Брич Л.В.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАДРОВОГО АПАРАТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

#### **1.1. Джерельний аналіз сучасних наукових підходів до проблематики механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування як чинника людського розвитку держави**

Професійний розвиток як складова розвитку людських ресурсів в умовах сучасного суспільного розвитку, де інтелект і освіта громадян стають одними з головних цінностей, зростає роль людських ресурсів, які мають бути адекватними зростанню складності праці, збагаченню та урізноманітненню її змісту. Неefективне використання людського потенціалу в Україні певною мірою пояснюється тим, що якість освіти не відповідає вимогам сучасного розвитку суспільства, що актуалізує проблему професійного розвитку працівників, які формують компетентності, соціальні і громадянські цінності, сприяють розвитку ініціативної особистості, здатної до ефективної діяльності. Особливої актуальності набуває проблема механізмів формування розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування як чинника людського розвитку держави в цілому.

Проблема ресурсного потенціалу влади як чинника людського розвитку держави перебувала в центрі уваги вчених, починаючи з античності. В середині XIX століття до неї звернулися К. Маркс, В. Парето, Ф. Кене, У. Петті, А. Сміт та інші. Аналіз робіт, як засновників концепції людського розвитку (А. Сена, К. Гріффіна, Дж. Найта, Махбуб уль Хака), так і класиків концепції людського капіталу (Т. Шульца, Г. Беккера, Е. Денісон, Дж. Кендрика, Дж. Коулмана).

Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу апарату органів публічної влади в процесі реформування системи публічного управління, передбачає встановлення відповідних детермінант процесу професійного



розвитку особи в системі публічного управління та зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до кадрів, формування їх моральної і професійної компетентності з метою повноцінного виконання соціальних функцій державної посади. Зростає потреба в створенні міцної нормативно-правової бази публічного управління і професійного навчання службовців. Важливе значення має подолання несприятливих тенденцій в процесі формування кадрового потенціалу, зниження ангажованості, інертності і конфліктності службовців по відношенню до соціальних запитів і потреб громадянського суспільства.

Необхідність поглибленого аналізу соціальних аспектів реалізації кадрової політики в органах публічної влади, вимагають ґрунтовної наукової розробки проблеми взаємозв'язку ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічної влади як чинника людського розвитку держави в цілому та оцінки їх діяльності з позицій її соціальної значущості та ефективності. При всій широті спектру досліджень ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічної влади, соціальна обумовленість професійного розвитку кадрів апарату органів публічної влади розглядалася фрагментарно в науковій літературі.

Зважаючи на обраний предмет дослідження – соціально-психологічний кадровий потенціал апарату органів публічного врядування – можна передбачити, що зазначений феномен під притаманним науковим кутом зору можуть розглядати представники філософської науки (як предмет наукового знання), державного управління (як елемент системи органів публічної влади), психології (як певна психогенетична характеристика особи), соціології (як складова людського та інтелектуального потенціалу суспільства), політології (як прояв специфічної політичної культури), тощо. Проте джерельний аналіз зібраного масиву наукових публікацій українських дослідників останніх 5 – 15 років щодо проблематики механізмів розвитку ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування дозволяє систематизовано розглянути джерельну базу наукового дискурсу становлення та розвитку соціально-психологічного ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування в

Україні, що вирізняється виокремленням чотирьох блок-кластерів наукових підходів: *державно-управлінського, філософсько-онтологічного, соціально-психологічного, політико-соціологічного* (Див. Рис.1.1.).



Рис 1.1. Систематизація дискурсивного простору проблематики наукового розуміння механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування

Далі більш детально розглянемо науковий доробок представників зазначених напрямків. В рамках державно-управлінського підходу розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління розглядається в контексті удосконалення інститутів публічного управління та кадрової політики. Дослідження професіоналізму та особистісно-професійних якостей особи в системі публічного управління як важливого чинника успішності професійної діяльності, є вагомим акцентом таких змін.

В рамках державно-управлінського підходу особливості ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування у різних аспектах досліджується у працях таких українських дослідників як О. Акімов,

Г. Атаманчук, В. Бабаєв, Н. Багров, Т. Безверхнюк, П. Беленький, С. Біла, В. Бодров, З. Варналій, В. Воротін, О. Грішнова, С. Давтян, М. Долішній, І. Дробот, Л. Жаліло, Я. Жовнірчик, С. Загороднюк, Л. Зайцева, С. Злупко, В. Куйбіда, Е. Лібанова, В. Мамонова, Ю. Маршавін, В. Пабат, П. Петровський, Х. Плещан, І. Поліщук, О. Рацюк, І. Розпутенко, В. Руденко, С. Саханенко, Л. Столяр, В. Тертичка, С. Тумакова, М. Чумаченко, О. Шаблій, В. Шевчук та ін.

Зокрема, Х. Плещан досліджуючи професіоналізм як чинник реалізації успішної професійної діяльності особи в системі публічного управління, виділяє пріоритетні напрями професіоналізації успішності службовця. По-перше, це виділення та врахування зовнішніх та внутрішніх факторів успішності професійної діяльності, по-друге, врахування взаємозв'язку професійного зростання та концептуальної моделі публічного управління [124].

До зовнішніх факторів успішності професійної діяльності автор відносить організацію професійного простору, оплату праці, особливості професійної діяльності та соціальні фактори. Проте, на нашу думку, зовнішні фактори можна дещо узагальнити та вивести в таку певну систему, де входять складові економічного, соціального та організаційно-управлінського плану. Внутрішніми факторами є такі: володіння спеціальними знаннями, вміннями, наявність спеціальних якостей особистості та властивостей характеру, виявлення психологічної готовності до діяльності, самовдосконалення, характер суб'єктивного контролю, індивідуальний стиль діяльності, самооцінка, «Я-концепція», мотивація діяльності, а також наявність в структурі мотивації творчих потреб в ефективності, персоналізації, самоактуалізації, особистісний потенціал і внутрішній гармонійний розвиток, професіоналізм. Внутрішніми факторами успішності професійної діяльності держаного службовця є харизма, позитивний імідж, прагнення до самовдосконалення, до зростання кар'єрними сходами, професійна етична компетенція, відповідний рівень професійної самосвідомості, креативність, професійно-управлінські знання та досвід, критичність мислення, високі комунікативні навички, ефективне виконання функціональних обов'язків і звичайно ж везіння, удача. Важливо звернути увагу на те, що вся ця група

особистісних якостей залежить від свідомості та професійності особистості [124, с. 422].

Професіоналізм службовця в системі публічного управління має свою специфіку в рамках відповідної концептуальної моделі, яка б відповідала особливостям публічного врядування. Особливістю професіоналізму в успішній діяльності особи в системі публічного управління є те, що структурно професіоналізм публічного управління на рівні органу державної влади формується в систему, а саме: з організації та функціонування державної служби на базі сучасного наукового знання та передового досвіду, творчого використання фахових знань, умінь і навичок усіх службовців; з оптимально можливого прояву здібностей, особистих якостей службовців, на основі їх раціонального використання на посадах, створення найбільш дієздатних колективів; з найбільш повного використання професійно-творчого кадрового потенціалу органів державної влади. Загалом професіоналізм управління – це ціннісне ставлення індивіда до управлінської діяльності, мотиваційна готовність здійснювати певний вид діяльності в умовах соціуму. Ключовим моментом у професіоналізмі управління є професійна компетентність на шляху до успішності в кар'єрному зростанні, бо вона дозволяє управлінцю успішно здійснювати різні види професійної діяльності. Тобто, професійна компетентність відображає інтегративний результат взаємозв'язку потенційного та діяльнісно-поведінкового аспектів інноваційно-акмеологічної культури управлінця, яка проявляється в його конкретній діяльності. Власне, професійна компетенція як внутрішнє підґрунтя професіоналізму продукує механізм досягнення успішності державного службовця та державної служби в цілому.

Отже, резюмуючи наукові дослідження Х. Плечан, зазначаємо, що стан професіоналізму успішного службовця в публічному управлінні визначається таким: «внутрішнім мотивуванням, індивідуально-особистісною прихильністю та приналежністю до професії; ґрунтовним опануванням відповідних норм етики професії; постійним оновленням і підвищенням науково-теоретичних знань, умінь, навичок; постійним прагненням до підвищення професійного рівня та

готовністю до оцінки своєї діяльності; використанням інноваційно-комунікативних технологій; якісним наданням послуг громадянам; духовно-ціннісною та матеріальною вмотивованістю; сформованою на високому рівні професійною компетенцією; свідомою самозміною та саморозвитком, самовдосконаленням, творчим збагаченням професійної діяльності; чіткою визначеністю стратегічних та поетапних цілей, завдань на шляху успішного кар'єрного розвитку» [124, с. 424].

Однак, автор робить акцент на професійні та ділові якості службовців органів публічної влади. Так, як він стверджує, «реалізації успішності професійної діяльності є професійні та ділові якості державних службовців: особистісні (активність, ділова спрямованість, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення); інтелектуальні (компетентність, аналітичність мислення); ділові (сила і лабільність нервових процесів в розумово-мовній діяльності, працездатність, стійкість до стресів, емоційна стійкість) [124, с. 423]. При цьому, розглядаючи індивідуально-особистісну прихильність та приналежність до професії, автор лише констатує про її необхідність.

О. Акімов досліджує ресурсний потенціал апарату органів публічної влади у євроінтеграційному контексті. Для обґрунтування й висвітлення складових моделі психологічної готовності особи в системі публічного управління в умовах європейської інтеграції, автори вказують на технічні компетенції, що охоплюють елементи знань, умінь і навичок у сфері європейської інтеграції. Їх базу утворюють поняття демократії, справедливості, рівності, громадянства і громадянських прав, включаючи текст хартії про фундаментальні права в європейському співтоваристві і міжнародних декларацій, а також знання щодо їх застосування різноманітними інституціями на місцевому, регіональному, європейському й міжнародному рівнях. Автор підкреслює, що компетентність службовців виявляється також в умінні вести діалог, як з формальними, так і з неформальними структурами, громадськими організаціями, бізнесом, політичними та громадськими діячами [5, с. 157].

Теоретична модель психологічної готовності службовців в системі публічного управління в умовах європейської інтеграції охоплює соціально-психолого-індивідуальний, діяльнісний і генетичний компоненти особистості й компетенції: контекстуальні – управління персоналом, проектно-орієнтоване управління; особистісні – стратегічність, впевненість у собі, самоконтроль, внутрішня позиція; соціально-психологічні – етика, розуміння цінностей, конфлікти й кризи, переговори, узгодження, орієнтація на результат, відкритість, розрядка, лідерство; комунікативні – крос-культурні комунікації, спілкування іноземною мовою, спілкування рідною мовою, комунікація; технічні – розв’язання проблем, робота команди, євроінтеграційні виклики, ризики й можливості, вимоги й завдання європейської інтеграції, зацікавлені сторони.

О. Акімов більш детально досліджує соціально-психологічний складник ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. Проблема визначення та реалізації психологічного складника в діяльності службовців має міждисциплінарний характер і є передумовою до вивчення більш широкого поняття – психологічної системи діяльності службовців. Компетентності державних службовців розподілені автором на такі групи, соціально-психологічні, культурно-поведінкові та особистісні. На підставі здійсненого дослідження автор зробить такі висновки: по-перше, визначено, що змістове навантаження соціально-психологічної системи діяльності службовців охоплює об’єктні складники (професійні компетентності державних службовців, соціально-психологічне середовище діяльності, особистісні якості тощо), суб’єктні складники (суб’єкти впливу на формування складників), зовнішні та внутрішні фактори впливу; правила і процедури, що регулюють соціально-психологічні відносини у професійній діяльності службовців; механізми координації складових частин системи. По-друге, професійні компетентності службовців запропоновано проаналізувати з позиції їх систематизації на такі групи: соціально-психологічні, культурно-поведінкові, особистісні. Перспективним, як зазначає автор, є вивчення механізмів формування професійності особи в системі публічного управління та впливу на них.

Також, О. Акімов у процесі дослідження системи професійної діяльності особи в системі публічного управління вказує на специфічні її прояви, такі як адитивність. Прояви неадитивності можна спостерігати у функціонально-компетенційній, організаційно-правовій та психологічній підсистемах діяльності службовців. Тому, як зазначає автор, проблематика неадитивності у професійній діяльності службовців потребує дослідження з метою врахування ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління та підвищення ефективності професійної діяльності [4].

З іншого боку, до дослідження розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади підходить С. Загороднюк, який пропонує професіографічне дослідження професійної діяльності службовців. Автор стверджує, що результати проведеного аналізу сучасного стану використання інструментарію професіографії в органах державної влади свідчать про наявність проблеми дослідження професії державного службовця. Внаслідок цього практично відсутній комплексний емпіричний масив даних для формування професійних стандартів професійної діяльності на посадах державної служби, складання кваліфікаційних вимог і характеристик, яким повинні відповідати кандидати на певну посаду та формування профілю необхідних і бажаних особистісно-психологічних якостей і рис публічного управлінця. Ситуацію ускладнює системна проблема нормативно-правового змісту, а саме відсутність повноформатної інституціоналізації професії публічного службовця, на відміну від економічної діяльності в Україні [52].

Однією з альтернатив розв'язання проблеми розробки практико обґрунтованих професійних стандартів діяльності в органах публічної влади слугує методологія професіографії тому, що забезпечує отримання знань про суть, зміст, природу й специфіку функціонування персоналу, соціально-економічні й технологічні умови та психофізіологічні особливості державно-управлінської праці. Важливе значення в удосконаленні добору кадрів в органи публічної влади має визначення професійних стандартів професійної діяльності службовців, формуванні профілю необхідних і бажаних особистісно-психологічних якостей та

рис. Проте робота щодо стандартизації професійної діяльності в органах публічної влади ускладнена відсутністю комплексу сучасного дослідницького інструментарію для отримання знань про організацію роботи персоналу, соціально-економічні та технологічні умови, психофізіологічні особливості державно-управлінської праці [52].

I. Поліщук на основі аналізу міжнародних моделей розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади виділяє фундаментальні механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу службовців в системі публічного управління. Для визначення механізмів державного управління критеріями взято: знання (загальні, спеціальні); практичні якості (навички, вміння); особистісні (ділові, емоційні, комунікаційні, творчі, ціннісно-моральні) та психофізіологічні якості (стан здоров'я, пам'ять, мислення). Виходячи з цього, механізмами розвитку знань (загальні, спеціальні) та розвитку практичних якостей (навички, вміння) автором визначено такі, як нормативно-правові та професійне навчання працівників. Механізми розвитку особистісних якостей визначаються в залежності від вказаних їх складових такі, як ділові, емоційні, комунікаційні, творчі, ціннісно-моральні. З'ясовано, що розвиток особистісних якостей забезпечується шляхом безпосередньої діяльності на робочому місці, де контроль за даним процесом забезпечується безпосереднім керівником. Механізми розвитку психофізіологічних якостей (стан здоров'я, пам'ять, мислення) мають здебільшого індивідуальну основу професійного потенціалу.

В роботах зазначених авторів, механізми розвитку професійного потенціалу публічних службовців здебільшого представлені в контексті професійного розвитку, що значно звужує розуміння необхідних умов розвитку професійного потенціалу людини. До дієвих механізмів розвитку професійного потенціалу службовців в Україні автори відносять ті його складові, які дотичні до професійного розвитку, а саме: розвиток знань, умінь та навичок [129, с.152-153].

С. Саханенко, С. Давтян, О. Рацюк досліджували психологічні архетипи службовців в системі публічного управління. Авторами поставлена проблема визначити особливості психологічних характеристик різних груп службовців,



наслідком чого може стати створення дієвих механізмів реалізації психологічного потенціалу службовців при виконанні завдань публічного управління. Авторами було здійснено «пілотажне» дослідження, яке було обумовлене необхідністю визначення психологічних якостей вступників з метою підбору в органи публічної влади фахівців, які б за своїми психологічними характеристиками максимально відповідали вимогам, що висуваються до управлінців в сучасних умовах [149]. Дослідження виходило з тієї відомої думки, що характер і умови управлінської діяльності здійснюють великий вплив на людей, формують характерні для них настанови, стереотипи як поведінки, так і оцінки фактів й подій. В ході дослідження була поставлена мета простежити особливості психології посадових осіб місцевого самоврядування і органів державної влади і завдяки цьому підтвердити або спростувати гіпотезу про існування відмінностей поміж ними. Припускалося, що особливості управлінської праці в двох сферах публічного управління не можуть не вплинути на особисті якості службовців, на всьому психологічному вигляді посадових осіб, які працюють як в органах державної влади, так і місцевого самоврядування. Проведене дослідження дало певний емпіричний матеріал, що дозволило зробити попередні висновки про наявність досить незначної, але ж таки існуючої тенденції, яка дозволяла стверджувати, що особливому політико-юридичному статусу інституту місцевого самоврядування, специфічному середовищу діяльності посадових осіб місцевого самоврядування відповідає особливий психологічний тип, який відрізняється від службовців. На цій підставі підкреслюється необхідність правового закріплення особливого характеру діяльності представників органів місцевого самоврядування, що відрізняється від в органах державної влади [149, с. 189].

Л. Столяр, досліджуючи проблему підготовки апарату органів публічної влади в системі публічного управління за моделлю формування компетенцій, підкреслює необхідність розроблення та реалізації нових моделей у системі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації службовців і посадових осіб місцевого самоврядування шляхом імплементації нових підходів та принципів навчання, удосконалення змісту і методів підготовки державних управлінців із

метою незалежного кадрового забезпечення реалізації комплексу системних реформ із модернізації українського суспільства. Вимоги до кадрів управління посилюються у зв'язку з розширенням процесу демократичних трансформацій, формуванням глобальних політичних інститутів та глобалізації менеджменту, стандартизації та технологізації управлінської діяльності. Потужність світових процесів великою мірою визначається обсягом інвестицій у розвиток людського капіталу, сферу знань та інфостір. Отже, людський капітал визначається стратегією державної кадрової політики України найціннішим ресурсом [165].

Новим сучасним вимогам організації публічного управління мають відповідати саме службовці з сукупністю необхідних знань, умінь, з новим аналітичним стилем мислення, які мають управлінську компетентність, творчі, лідерські та моральні якості, з відчуттям патріотизму, толерантності, схильні до самовдосконалення та безперервного підвищення свого професійного рівня. На сьогодні перед країною постає завдання залучення до проведення державних реформ найобдарованішої частини суспільства та стимулювання інвестицій у людський капітал і розвиток людського потенціалу країни щодо пошуку найбільш обдарованих громадян із числа молоді з метою їх швидкого професійного зростання та залучення до проведення проголошених реформ у сферах публічного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей програми економічних реформ.

В. Пабат, Я. Жовнірчик вивчення ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади розглядали крізь управлінські компетентності особи в системі публічного управління. Обґрунтовуючи сутність управлінської компетентності особи в системі публічного управління, автори вказують на те, що «певні термінологічні визначення, а також формулювання компетенції місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування і компетенції посадових осіб та оцінки діяльності цих органів містяться в окремих нормативних документах органів державної влади. Залишається проблема уточнення та розвитку базових понять і термінів стосовно компетенцій і компетентностей службовців...» [119, с. 121]. Розглядаючи проблему розвитку професійної,

ефективної та прозорої державної служби, автори вказують на важливість підготовки кадрів для публічного управління, підвищення кваліфікації службовців та формування кадрового резерву, з урахуванням кадрових технологій та адаптації інноваційного досвіду до вітчизняних умов з метою підвищення результативності діяльності органів державної влади, формування культури особи в системі публічного управління, з урахуванням стандартів Європейського Союзу [119, с.121].

М. Карпа досліджував статус особи в системі публічного управління: функціональний, організаційний та компетентнісний аспекти. Автор підкреслює, що традиційно питання статусу службовців розкривають найчастіше з позиції юридичної науки. Безперечно, правовий статус володіє найбільшим дієвим змістовим навантаженням у контексті діяльності, розвитку та функціонування службовця у системі публічного управління. Та крім правового статусу, враховуючи практику та теоретичні доробки науковців, можна стверджувати також про наявність інших аспектів цього поняття, які визначають місце та роль особи в системі публічного управління як у професійній діяльності, так і взаємодії з іншими суб'єктами суспільно-владних відносин. Найбільш суттєвими аспектами, з позиції розкриття змісту поняття статусу службовця, як: правовий, організаційний, функціональний, компетентнісний [60].

Л. Малімон, І. Глова досліджували проблему професійної мотивації особи в системі публічного управління. Автори визначили зони потенційного мотиваційного дискомфорту та напруги, які можуть провокувати розвиток внутрішнього конфлікту або внутрішнього вакууму в працівників і проявлятися на поведінковому рівні в різних формах пасивного або активного опору. Показано, що найбільш реалізованими є мотиви, що стосуються специфіки діяльності державного службовця і характеризують процесуально-виконавчу мотивацію (зміст роботи, дотримання адміністративних вимог і посадових інструкцій). Визначено групу мотивів, які зберігають високий рівень особистісної значущості та залишаються незадоволеними в процесі професійної діяльності: заробітна плата, умови праці, визнання, самовдосконалення, творчість.

Співвідношення особистісної значущості й задоволеності професійних мотивів здійснює детермінуючий вплив на ефективність в системі публічного управління в цілому [95].

С. Слабко досліджуючи особливості формування позитивної мотивації в діяльності службовців, підкреслює важливість впливу на розвиток ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічної влади стилю управління керівника. Особливого значення це набуває у важких умовах функціонування системи, «коли від керівника і колективу вимагається віднайдення ефективного виходу зі становища, застосування найбільш оптимальних прийомів і методів поліпшення ситуації, мобілізації зусиль усього колективу на спільні дії». [160, с. 50]. Також автор вказує на те, що нові підходи до питань підбору, розстановки та навчання кадрів є найважливішим аспектом покращення морально-психологічного стану мотивації особи в системі публічного управління та ефективної діяльності керівників [160].

Л. Даниленко вказує на важливість впливу на розвиток ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічної влади ціннісно-мотиваційних засад. Досліджуючи політичну поведінку державних службовців її складові (політичні цінності, інтереси, традиції, мотиви, потреби та вольові якості особистості), автор обґрунтовує вплив політичних потреб на сформованість політичних цінностей особистості, як базового складника політичної поведінки, та визначає рівень її розвитку [36].

В дослідженні М. Пашкової [121] механізми розвитку ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічної влади розглянуто в контексті адміністративної етики. Автором проведено експертне опитування особи в системі публічного управління органів виконавчої влади з питань додержання норм адміністративної етики. Отримані дані виявили, наскільки вільно респонденти орієнтуються в нормативно-правовому полі щодо норм етичної поведінки. Рід досліджень розглядає ресурсний потенціал в контексті формування культури особи в системі публічного управління. І. Омельчук досліджує комунікативну культуру особи в системі публічного управління [115]. Так,

Н. Липовська досліджує напрями підвищення якості професійної підготовки особи в системі публічного управління [87]. К. Сидорова досліджує особливості формування психологічної культури особи в системі публічного управління [157]. В. Козаков, І. Чаплай досліджують формування моделі етичної поведінки особи в системі публічного управління в умовах демократизації і професіоналізації управління [64]. А. Сдобнова досліджує принципи та норми діяльності службовця в контексті дослідження професійно-етичної культури [151]. М. Коновалова досліджує інноваційну культуру службовців як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти. Автором підкреслюється роль самоосвіти та інноваційної культури службовців в їх професійному розвитку і безперервній освіті, а також залежність інноваційної культури кадрового апарату органів публічної влади та його безперервного професійного розвитку [67].

А. Чечель розглядає ресурсний потенціал під кутом розвитку лідерських якостей кадрового апарату органів публічної влади на шляху удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом. Автором обгрунтовано, що феномен лідерства є важливим напрямком кадрової політики в системі публічного управління як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів влади та місцевого самоврядування, проаналізовано особливості розвитку лідерських якостей серед посадових осіб призначених адміністративно, обраних на виборні посади, а також серед представників неформального лідерства. Компетентнісно-орієнтована модель управління персоналом, в основі якої є розвиток лідерських якостей службовців, дозволяє перевірити відповідність адміністративно призначених службовців-керівників посадам, визначити неформальних лідерів, та лідерів, здібності яких потребують розвитку. У зв'язку з цим, програми підвищення кваліфікації апарату органів публічної влади мають бути спрямовані на розвиток лідерських якостей відповідно вимогам визначеним у профілях компетенцій [180].

Б. Візіров розглядає ресурсний потенціал апарату органів публічної влади в контексті управління кар'єрою особи в системі публічного управління та творчого потенціалу. Автор розглядає проблему, пов'язаних з процесом управління

кар'єрою особи в системі публічного управління, як взаємодію інтересів службовця та організації. Така взаємодія покликана своєчасно вирішувати соціальні протиріччя з метою досягнення балансу актуалізованих інтересів та максимально повної самореалізації особистістю свого творчого потенціалу [24].

Окремі питання ресурсного підходу до професійної компетентності кадрового апарату органів публічної влади розглядаються в роботах Л. Михайлишина, а саме професійні деформації особи в системі публічного управління. Важливим є те, як стверджує автор, що «саме державні службовці з сукупністю необхідних знань, умінь, з новим аналітичним стилем мислення, які мають управлінську компетентність, творчі, лідерські та моральні якості, з відчуттям патріотизму, толерантності, схильні до самовдосконалення та безперервного підвищення свого професійного рівня здатні забезпечити подальший розвиток суспільства. Головними замовниками і, водночас, споживачами послуг освіти службовців є: суспільство, соціальні інститути, соціальні групи, окремі особи (зі своїми індивідуальними та конкретними потребами і запитамі). А одним із найважливіших завдань навчання є формування гармонійно розвиненої особистості, а не лише професіонала». Що є однією з причин попередження професійної деформації особи в системі публічного управління [104].

Т. Матієнко проблеми розвитку психологічного ресурсного потенціалу у професійній діяльності особи в системі публічного управління вбачає не тільки і не стільки в недосконалості законодавчої бази, а й в недосконалості умов формуванням та врахування при доборі кадрів певних особистісних якостей і рис характеру службовців. У разі позитивного впливу професійна діяльність дозволяє реалізувати свої здібності, розкрити особистісний потенціал. Несприятливий перебіг професійного розвитку зовні проявляється у зниженні продуктивності праці, працездатності, а також у негативних змінах психічних якостей людини, у втраті ціннісних орієнтацій у праці. Крім того, відсутність необхідної якості або недостатній професійний рівень можуть спричинити професійної деформації. За вказаних обставин державний службовець зберігає впевненість у правильності

своїх дій, а помилки розглядає як неминучі, спровоковані зовнішніми факторами, а тому безпечні. До типових прийомів самовиправдання можна віднести посилення на недосконалість закону та формальність його вимог; упередженість і необ'єктивність оточення; труднощі – перевантаження, дефіцит часу; труднощі у виконанні своїх обов'язків тощо. Самовиправдання за будь-яких обставин – головна ознака професійної деформації особи в системі публічного управління, що є наслідком недостатнього розвитку ресурсного потенціалу у професійній діяльності [100].

С. Аносенкова у своєму дослідженні підходить до розуміння ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в континуумі ригідність-флексибільність особи в системі публічного управління. Автор акцентується на тому, що високопрофесійне виконання обов'язків держслужбовцем у сучасному світі пов'язано з можливістю знайти баланс між ригідністю і флексибільністю, використовуючи індивідуально-особистісні характеристики, розвиваючи спеціальні знання та навички. Фіксовані форми поведінки (полюс ригідності) у психології розглядають як функціональну ригідність мислення, як ефект установки та особистісну ригідність. Визначено, що у особи в системі публічного управління проявляється схильність до широких форм фіксованої поведінки. За результатами дослідження, більшість службовців можна віднести до флексибільно-еластичних типів, які після рішення задачі з новими умовами повертаються до старого способу вирішення. Однак третина особи в системі публічного управління має нездатність за об'єктивної необхідністю змінити думку, ставлення, установку, мотиви поведінки тощо. Це проявляються у впертості, педантизмі, стереотипах у поведінці і мисленні, що потребує корекції та попереднього врахування відповідності особистісного ресурсного потенціалу вимогам професії [13].

І. Калініна розглядає педагогічну підтримку як механізм розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в процесі особистісно-професійного становлення особи органів публічної влади. В адаптації особи в системі публічного управління автором виділено три напрями педагогічної

підтримки: інформаційно-інтелектуальну, емоційну та організаційно-технологічну. Усі вони зорієнтовані на надання практичної допомоги в збереженні позитивної спрямованості особистості, створення умов для особистісного зростання й безперервного професійного розвитку та посилення їх суспільно зорієнтованих цілей, цінностей і взаємин з іншими людьми [58].

С. Бронікова досліджує ресурсний потенціал творчого типу особистості особи в системі публічного управління. Автором зазначається важливість творчого мислення службовця під час професійної діяльності та залежність прийняття адекватного управлінського рішення від творчого потенціалу управлінця. Розкриваючи сутність творчого тип особистості, автором запропоновано конкретні механізми та інструменти для розвитку творчого потенціалу управлінця [23]. Розвиток ресурсного творчого потенціалу управлінця також розглядається в роботах С. Газарян. Автор підкреслює, що нова компетентність особи в системі публічного управління це креативність як детермінанта управлінської діяльності. Механізмами розвитку творчого потенціалу управлінця є інноваційні технології професійного навчання, організаційно-правові та мотиваційні [30].

Отже, у державно-управлінському підході до дослідження ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, можна виділити три напрями: по-перше, це дослідження професіоналізації публічного врядування та професійної компетентності особи в системі публічного управління, по-друге, особливостей формування позитивної мотивації в діяльності службовців, по-третє – вмотивування на дотримання норм професійної етики та культури. У наукових дослідженнях професіоналізації особи в системі публічного управління виділяються складові професійної компетентності: спеціальна, соціальна, особистісна, індивідуальна тощо.

Для цілей нашого дослідження важливим є виділення в розглянутих дослідженнях таких ключових, по-перше, виділення зовнішніх та внутрішніх факторів успішності професійної діяльності, по-друге, врахування взаємозв'язку професійного зростання та концептуальної моделі публічного управління.



*Механізми розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування* пов'язані з трьома рівнями професіоналізму особи в системі публічного управління, а саме визначається внутрішнім мотивуванням; індивідуально-особистісною приналежністю до професії; опануванням професії та постійним професійним навчанням з використанням інноваційно-комунікативних технологій.

Однак, ресурси професійної компетентності особи в системі публічного управління не розглядаються в комплексі з психологією професії, не враховуються вимоги професіограми публічного врядування та такі особистісні складові, як – соціально-психологічного виміру, діяльнісного та внутрішньо-особистісного (індивідуально-психологічного та генетичного).

В межах філософсько-онтологічного підходу можна побачити дослідження ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування з різних сторін. Так, Т. Федорів розглядає в інституційному дискурсі політичний та адміністративний виміри діяльності публічного службовця, Т. Беспалова досліджує особистісний потенціал крізь призму соціальних механізмів формування культури особистості. Автором роль культури особистості розглядається як позитивний потенціал, який може не просто реалізовуватися в діяльності, а й забезпечити її ефективне здійснення. Культура суб'єкта діяльності - це гарантія її високоякісного рівня [175]. Г. Герасимович досліджує ресурсний потенціал культуротворчої сутності людини як соціальної істоти [31, с. 150]. Д. Дзвінчук розглядає особистісний ресурсний потенціал скрізь призму ідентифікації та етнічної самобутності українців [43, с. 284-288].

Важливим для цілей нашого дослідження є підкреслення дослідниками ролі генетичних факторів у формуванні ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, який перетворюється в реальність тільки на основі ефективної реалізації соціальної програми успадкування, яка своїми механізмами передає від покоління до покоління накопичений соціальний досвід. Аналіз складу соціального досвіду і, відповідно, культури дозволяє виділити в них три базових підсистеми цінностей: інформаційну, проаксіологічну і аксіологічну, тобто світ

знань, світ умінь і світ ціннісних орієнтацій. Ці три підсистеми культури суспільства в ході соціалізації повинні перетворитися в склад культури особистості, що забезпечується соціальними механізмами освіти, навчання і виховання. Єдність цих трьох процесів є закономірністю насамперед соціальної педагогіки або ширше - теорії соціалізації.

Л. Котляр досліджує професіоналізацію та механізми розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування через проблему прокрастинації. Прокрастинатори – люди, схильні відтермінувати виконання завдань, перекладати відповідальність на інших, працювати хаотично, без плану, або під натхненням чи за настання реченця. Автор вказує на те, що «недостатньо розвинена здатність до вольової поведінки службовця дає нам підставу вказувати на прокрастинацію як механізм та психологічну реакцію в структурі особистості» [75, с. 541-542]. Це впливає на рівень професіоналізму службовців і є проявом недостатньо реалізованого ресурсного потенціалу особистості. Також розкриває сутність і зміст поняття «людський потенціал апарату управління адміністративної територією» як системи різних можливостей управління адміністративної територією, що є основою її перспективного розвитку. Автором обґрунтовано модель людського потенціалу апарату управління адміністративної територією, основу якої становить взаємозв'язок трьох системних компонентів особистісного потенціалу, втіленого в працівниках організації в якості їх знань, досвіду, навичок, здібностей до нововведень, організаційного потенціалу, що реалізується в організаційній структурі, культурі організації, базах даних, електронних мережах, клієнтського потенціалу, який виявляється у відповідності державних послуг структурі потреб населення і організацій. Через це виходить на проблему розвитку потенціалу, як службовця, так і публічного управління в цілому.

З позицій соціально-психологічного підходу ресурсний потенціал апарату органів публічного врядування розглядається в контексті особистісного потенціалу службовців публічного управління. Особистісний потенціал забезпечує ефективну діяльність співробітників різного рівня в ситуації щоденних

організаційних стресів, корпоративних змін, тиску, необхідності перманентно вчитися і розвиватися, приймати виклики внутрішнього і зовнішнього організаційного середовища. В окремих дослідженнях розглядається співвідношення особистісного потенціалу з особистісними ресурсами (самоєфективність, оптимізм) в рамках теорії збереження ресурсів (Conservation Resources Theory, COR) і їх зв'язку з робочим контекстом, а також прояснення зв'язку особистісного потенціалу з окремими організаційно-психологічними процесами (прийняття рішень, управління конфліктами, неформальне лідерство і т. п.), роль особистісного потенціалу в організаційному контексті [189].

Змістовно близькими в досліджуваній нами структурі ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування є виділені Ф. Лютансом параметри психологічного капіталу. На рівні теоретичного розгляду психологічний капітал представляється найбільш близькою операціоналізацією проявів особистісного потенціалу в організаційному контексті [91].

Позитивна психологія, яка зараз активно розвивається запропонувала застосувати основні її ідеї до організаційного контексту, що призвело до розробки позитивно-орієнтованих організаційно-психологічних підходів (Positive Organizational Behavior, POB; Positive Organizational Scholarship, POS). Ф. Лютанс визначає позитивне організаційна поведінка як «дослідження і практичне застосування позитивно-орієнтованих сильних сторін людських ресурсів і психологічних здібностей» [91, с. 59]. В рамках цього підходу він запропонував розглядати конструкти, що дозволяють людині в організації зберігати і підвищувати суб'єктивне благополуччя, збільшувати задоволеність від роботи і залученість, позитивні емоції на робочому місці, знижувати ймовірність емоційного вигорання, негативного впливу стресів. Одним з таких феноменів є «психологічний капітал» (Psychological Capital, PsyCap), який являє собою позитивний психологічний стан людини, що дозволяє йому розвивати і реалізовувати свій потенціал [92].

Найбільше опрацювання тема психологічного капіталу отримала саме в організаційному контексті. Психологічний капітал включає в себе: впевненість в

собі, здатність і готовність докладати зусилля для успішного виконання складних завдань (self-efficacy); оптимізм, позитивний атрибутивний стиль щодо успішності поточної і майбутньої діяльності (optimism); бачення перспективи, цілеспрямованість в побудові діяльності (hope); життєстійкість, здатність долати труднощі, вирішувати проблеми в процесі досягнення поставленої мети (resilience) [92]. Інтегральний конструкт психологічного капіталу є здатністю вищого порядку (higher-order core capacity) і виступає як інтегральна характеристика діяльності суб'єкта, що робить істотний вплив на ефективність і результативність діяльності співробітника, на його задоволеність роботою і суб'єктивне благополуччя, здатність впоратися з організаційним стресом [92]. Психологічний капітал лідерів компанії впливає на їх послідовників (причому в некомерційному секторі цей феномен проявляється не менш яскраво, ніж в комерційному). Психологічний капітал часто розглядається дослідниками в контексті автентичного лідерства (authentic leadership) [92], яке передбачає природну, автентичну поведінку лідера, що має відношення до створення атмосфери довіри, більшої усвідомленості співробітників і розкриття їх потенціалу. Акцент при цьому робиться на тому, що психологічний капітал - це характеристика діяльності та стану (state-like), а не стійка сукупність рис особистості (trait-like), внаслідок чого допустимі і доречні програми з розвитку і посиленню психологічного капіталу кожного співробітника і організації в цілому [91].

Психологічний капітал можна вивчати і описувати як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні. Розглянутий на корпоративному рівні, поряд з людським («що я знаю») і соціальним («кого я знаю») капіталом, психологічний («яким я можу стати») капітал представляється дослідникам рушійною силою розвитку організацій.

Ресурсний потенціал апарату органів публічного врядування в межах соціальної психології досліджується в контексті проблеми використання особистісного потенціалу в підвищенні ефективності професійної діяльності. Науковець Г. Дуліна досліджувала реалізацію внутрішніх потенцій, що

виявляється в організаторському, вольовому, інноваційному, творчому, економічному потенціалах. Розроблена автором соціально-психологічна модель особистісного потенціалу підприємців являє собою багаторівневу систему, що поєднує ділові і особистісні якості працівників, необхідних для успішної діяльності. Показники особистісного потенціалу розподілені на зовнішні (політика, податки, ціни, інфляція, конкуренти, ділові партнери та ін.) і внутрішні (економічне мислення, мотивація, ризик, тривожність, новаторство і ін.). Дане дослідження є одним з небагатьох, де вперше запропонована теоретична модель особистісного потенціалу підприємців апробована на рівні емпіричних показників певної сукупності системних блоків, вивчення яких дозволяє визначити шляхи реалізації особистісного потенціалу, поліпшення всієї системи ділових і особистісних якостей робітників будь якої професійної сфери діяльності [48].

Ю. Рутіна досліджує ресурсний потенціал апарату органів публічного врядування у зв'язку з рівнем професійної самоактуалізації особи в системі публічного управління. Автором встановлено, що організаційно-функціональні характеристики в цілому менше впливають на рівень розвитку професійної самоактуалізації службовців, ніж психологічні характеристики організації. Автор пропонує, з метою підвищення рівня професійної самоактуалізації особи в системі публічного управління у процесі проведення спеціального психологічного навчання службовців, здійснення індивідуальних консультацій, введення змін в політику діяльності організацій та ін. [145, с. 71-81].

Розвиток соціально-психологічних ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування деякі автори розглядають у широкому контексті (принципи, умови формування, прийоми), а окремі автори, як, наприклад, Л. Гогіна досліджує окремі питання професіоналізації службовців, такі як їх творча самореалізація [32, с.45]. Н. Єрмаш досліджує формування соціально-психологічних умов професіоналізації кадрового апарату органів публічної влади. Майстерності, професіоналізму апарату органів публічної влади не можна навчитися раз і назавжди, це процес, який треба удосконалювати постійно. Необхідно узагальнювати, переймати, поширювати, тиражувати кращі надбання

професійної роботи у службовців. Н. Єрмаш стверджує, що удосконалення, підвищення професіоналізму особи в системі публічного управління – це безперервний процес, що досягається визначенням головної мети та стратегії апарату органів публічної влади, прийняттям і оновленням законів, положень про них, чітким розмежуванням функцій і повноважень, поглибленням мотивації працівників, підвищенням технічної оснащеності, створенням належних матеріально-побутових умов [50, с. 111-114].

Отже, розкриття кадрового потенціалу апарату органів публічного управління не можлива без врахування процесів та механізмів розвитку суб'єктного ресурсного потенціалу представників органів публічної влади. Це, по-перше, сукупність процесів, які включають реалізацію громадянами їх конституційного права рівного доступу на службу (на основі забезпечення конкурсного відбору громадян з урахуванням морально-етичних якостей кандидатів та професійно-кваліфікаційних вимог до посад службовців), по-друге, безперервне професійне навчання як кандидатів на службу, так і працюючих службовців, професійне і посадове просування по службі з урахуванням кваліфікації, досвіду, результатів проходження служби та заміщення посад службовців професійно підготовленими кадрами, здатними успішно виконувати професійні завдання осіб в системі публічного управління.

В. Міляєва проблему розвитку ресурсного потенціалу представників органів публічної влади розглядає через проблему психологічного забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації особи в системі публічного управління. Автором розроблено змістовно-структурна модель психологічного забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації службовців та визначено механізми підвищення професійної компетентності службовців у системі підвищення кваліфікації. Розроблена автором змістовно-структурна модель психологічного забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації службовців, розкриває ряд сутнісних положень та структурних зв'язків. Детальна розробка моделі включає визначення основних принципів, функцій та форм, ефективних у запровадженні особистісно орієнтованих технологій та психологічний супровід навчання та підвищення кваліфікації службовців [105, с. 137-144].

Р. Науменко, С. Зеленський проблему розвитку ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічної влади розглядають через проблему оцінювання психологічних якостей особи в системі публічного управління [111, с. 221-232]. Обґрунтування сучасних наукових підходів до оцінювання складових психологічного портрета державного службовця для формування його професійної компетентності в умовах реформування апарату органів публічної влади та визначення пріоритетних напрямків методології оцінювання професійної компетентності службовців автори розглядають в контексті класифікації професій. Вони використовують дві класифікації - на основі врахування інтересів, здібностей особистості і властивостей темпераменту (класифікація Дж. Холланда) та за об'єктом праці (класифікація Е. Клімовим). За класифікацією Дж. Холланда виділено шість професійно орієнтованих типів особистості: 1) реалістичний - орієнтований на створення матеріальних об'єктів, обслуговування технологічних процесів; 2) інтелектуальний - в основі діяльності є інтелектуальна праця; 3) соціальний - орієнтований на взаємодію з соціальним середовищем і людьми; 4) конвенціональний - визначає чітко структуровану діяльність; 5) підприємницький - характерно керівництво людьми і процесами; 6) художній - базується на творчості. За класифікацією професій Е. Клімовим виділяються п'ять типів професій; 1) «Людина - жива природа»; 2) «Людина - техніка»; 3) «Людина - людина»; 4) «Людина - знакова система»; 5) «Людина - художній образ». Серед професійно орієнтованих типів особистості за Дж. Холландом, соціальний тип, що орієнтований на взаємодію з соціальним середовищем і людьми є найбільш вірогідним для професіоналізації діяльності державних службовців, безумовно у балансі з професійною орієнтацією державної служби на людину.

Автори підкреслюють, що для розкриття ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, типи професій необхідно розглядати в комплексі з внутрішньо психологічними тенденціями, що є основою професійного вибору особистості. Вони підкреслюють, що «Інтерес породжує схильність, яка є реалізацією інтересу до конкретної діяльності. Інтерес пов'язаний зі спрямованістю на пізнання будь-яких явищ, а схильність - з діяльністю». Так,

згідно з Міжнародним стандартом кадрового менеджменту (APT - Association for Psychological Type), хард-менеджери (ST) - група, найбільш ефективна в матеріально-виробничій сфері, а софт-менеджери (SF) найбільш ефективні в соціальній сфері. Фахівці діляться на 2 групи: дослідники (NT) - група, найбільш ефективна в науково-практичній діяльності; Гармонізатор (NF) - група, найбільш ефективна в тих сферах діяльності, де основною складовою є «людський фактор» [111, с. 221].

За результатами емпіричного дослідження структури потенціалу особи в системі публічного управління, автори доходять до висновку, що для українських службовців найбільшою мірою виражено такі ресурси, як професійна компетентність і менеджмент, які в сумі складають 74%. В порівнянні з російською вибіркою, для службовців характерно більш рівномірний розподіл оцінок за всіма кар'єрним орієнтаціям, хоча найбільш часто вибираються такі кар'єрні орієнтації, як автономія, інтеграція стилів життя, служіння і стабільність. Щодо американської вибірки, то там найбільш вираженими є професійна компетентність і менеджмент, які в сумі складають понад 57% [111].

Отже, знання психологічної структури особистості в системі публічного управління, розуміння механізмів її функціонування і особливостей прояву в поєднанні з вимогами професійної діяльності, психології професій та схильності до неї є одним з важких умов ефективності управлінської діяльності в системі державного управління. У цьому випадку не тільки створюються умови для розуміння та ефективного використання ресурсного потенціалу службовців, а й для ефективного управління їх спільною професійною діяльністю.

Т. Новаченко досліджує проблему кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування крізь призму авторитету особи в системі публічного управління. Автор визначає найбільш важливі якості, що притаманні особистості державного службовця; чинники, що заважають або сприяють досягненню авторитету. Це допомогло виявити прояви гуманістичних мотивів у їх управлінській діяльності, а також розуміння державними службовцями необхідності визначення нового набору цінностей, орієнтацій, правил і норм поведінки людства, що актуалізуються в сучасному суспільстві [113].



Г. Улунова досліджує ресурсний потенціал апарату органів публічного врядування в контексті професійної психологічної культури особи в системі публічного управління. Функціонально-структурні зміни культури професійного спілкування державних службовців пов'язані з процесами комунікативного вигорання. Процес емоційного та мотиваційного виснаження державних службовців в комунікативній сфері при збереженні якісних показників комунікативної грамотності та операціональних комунікативних компетенцій отримав назву комунікативне вигорання. На основі результатів емпіричного вивчення функціонально-структурних особливостей культури професійного спілкування зафіксовано, що трансляційно-публічний та управлінсько-координаційний функціональні аспекти культури професійного спілкування державних службовців мають позитивну кореляцію з досвідом їх професійної діяльності, а перцептивно-аналітичний аспект та аспект особистісно-професійного саморозвитку – негативну кореляцію. Такий структурний компонент культури професійного спілкування державних службовців, як психологічна підготовленість до професійного спілкування, має позитивну кореляцію з досвідом їх професійної діяльності, а психологічна готовність державних службовців до професійного спілкування та акмеологічні інваріанти професіоналізму особистості у професійному спілкуванні – негативну кореляцію [169].

А. Мудрик досліджує ресурсний потенціал та психологічні особливості розвитку професійної кар'єри особи в системі публічного управління. В дослідженні представлено результати розробки проблематики, що стосуються психологічних особливостей розвитку професійної кар'єри державних службовців. Особливості кар'єрного становлення особистості розглянуто у двох напрямках – структурному та процесуальному. Виокремлено й описано стадії кар'єрного становлення фахівця: адаптаційну, інтернальну та стагнаційну, що структуровану в моделі стадій професійного становлення державних службовців. Виявлено, що на державній службі темпи кар'єрного розвитку спеціалістів відрізняються від темпів професійного становлення працівників у

підприємницьких структурах. До того ж аналіз посадового підвищення свідчить про стихійність кар'єрного зростання державних службовців, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних тупиків або швидкісних десантних кар'єр. Ці кар'єрні аномалії негативно впливають на стимулювання трудової й фахової віддачі від державних службовців, підтримку сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в їх середовищі. Негативним явищем, хоча й типовим для вітчизняної публічної служби, є швидкісна кар'єра. Її зміст полягає в стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на державні посади (часто дуже високого рівня) осіб без відповідної практики й професійного досвіду. На практиці ж службовець перед призначенням на високу посаду повинен пройти всі щаблі, що їй передують. Ця вимога диктується інтересами суспільства, ураховуючи підтримку високого авторитету держави й повагу до її законів [108].

В зарубіжних дослідженнях соціально-психологічний ресурсний потенціал апарату органів публічної влади вивчається, як окреме явище, а саме, як професійно-особистісний потенціал службовців, його професійний розвиток та акмеологічний ресурсний потенціал кар'єрного зростання службовця. Опис особистісних особливостей як чинників професійного зростання службовців може бути здійснено шляхом залучення суб'єктного та психолого-акмеологічного підходу до опису особистості. Для акмеологічного опису професійного розвитку службовців в число значущих особистісних особливостей можуть входити характеристики мотиваційної сфери, елементи «Я-концепції», особливості саморегуляції, рівня розвитку відповідальності та ініціативності [85].

Проблема ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування крізь призму розвитку людських ресурсів в Україні досліджувалась у працях вітчизняних вчених, зокрема В. Антонюка, С. Вовканича, О. Грішньої, Б. Данилишина, А. Іорданова, Е. Лібанової, О. Новікової, В. Никифоренка, К. Сатушевої, О. Стефанишина та інших вчених. Авторами розглянуто проблеми теоретико-методологічних засад управління людськими ресурсами та їх розвитком, роль і місце в сучасних соціально-економічних системах, якісні та кількісні складові тощо.

Ресурсний потенціал апарату органів публічного врядування в контексті загальнотеоретичного напрямку розвитку людських ресурсів, зауважується на розгляді та обґрунтуванні соціальної сутності людини. Уточнюються його потенційні властивості як фактору соціального прогресу. Тут людський потенціал розглядається в рамках загальної теорії соціального прогресу. Обґрунтовується, що соціальний прогрес, з одного боку - це рух до соціального результату. Соціальний прогрес розкривається як трансформаційна модернізація характеристик потенціалу населення.

Сучасні наукові дослідження ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, в контексті розвитку людських ресурсів, є багатоаспектними, мають міждисциплінарний характер і охоплюють загальну теорію менеджменту, психологію, прикладну соціологію, етику, економіку підприємства і підприємництва, політику, трудове право, економіку праці й трудових відносин та ін. Одним з найбільш актуальних напрямів цих досліджень є проблематика людських ресурсів у теорії та практиці державного управління, яке розглядає ці питання в нормативно-правовому, організаційному, мотиваційному та інших аспектах. Це дає можливість визначити основні напрями національної політики розвитку людських ресурсів та формування людського капіталу як основних чинників модернізації українського суспільства, запропонувати структуру, організаційні та мотиваційні заходи щодо професійного розвитку різних категорій фахівців.

В сучасних дослідженнях ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, тлумачення людського розвитку містить такі компоненти: 1) добробут (розширення реальних свобод людини); 2) розширення прав та можливостей, агентність (можливість дій та отримання цінних результатів задля «створення» власної долі, зміцнення можливостей вибору, розширення психологічної суб'єктності людей, сприяння соціальним компетенціям); 3) справедливість (підвищення соціальної справедливості, забезпечення сталості результатів, повага до прав людини, досягнення інших цілей суспільства, зокрема збереження обмежених ресурсів планети для прийдешніх поколінь) [45].

Ресурсний потенціал кадрового апарату органів публічної влади і людські ресурси, на думку К. Сатушевої, – це індивідуалізована система біопсихосоціальних характеристик працівників, що сформована природою та соціумом [192]. О. Грішнова називає людські ресурси специфічними і найважливішими з усіх видів економічних ресурсів, фактором економічного розвитку і дає наступне поняття: «людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання, можуть використовувати їх у трудовому процесі» [34].

Узагальнюючи дані позиції, щодо кадрового ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, вважаємо, що людські ресурси – це сукупність кількісних та якісних параметрів працівників (потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні, ментальні, інтелектуальні, духовно-інформаційні, інноваційні, креативні, соціальні та інші особисті якості, що зумовлюють їх життє- та працездатність і розвиток у всіх сферах людської діяльності.

Ресурсний потенціал кадрового апарату органів публічного врядування, в контексті соціально-економічного трактування категорії «людський потенціал», тісно пов'язані зі становленням теорії ефективного суспільного функціонування, а також концепції сталого суспільного розвитку. Дані концепції об'єднують економічні та соціологічні підходи до парадигмального обґрунтування процесів соціально-економічної оцінки людського потенціалу. «Економічна людина» оцінюється рівнем інтелекту. «Соціологічна людина» визначається як соціалізований актор, виконуючи соціальні ролі. Тема «людського потенціалу» знайшла відображення в концепції «людського розвитку» (Human Development). Вона набула широкого визнання, в тому числі завдяки теоретичним розробкам індійського вченого, лауреата Нобелівської премії з економіки (1998) А. Сена. У своїх дослідженнях А. Сен використовував підхід «з точки зору можливостей» (capability approach) і обґрунтував положення про те, що процес розвитку – це не зростання тільки матеріального або економічного добробуту, а розширення можливостей людини, яке передбачає «велику свободу вибору, щоб кожен міг

вибирати з великого числа варіантів ту мету і той спосіб життя, які він вважає переважними».

Управління ресурсним потенціалом апарату органів публічного врядування змінює підходи до управління персоналом і має сприяти розвитку лідерства, професійному зростанню педагогічних працівників, створенню сильної, адаптивної, організаційної, корпоративної культури, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату, бажання всіх працівників організації зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем. Проблеми управління ресурсним потенціалом кадрового апарату органів публічної влади у розумінні, ширшому, ніж традиційні завдання менеджменту персоналу – залучення, відбір, підготовка, атестація кадрів, ведення кадрових записів тощо.

Отже, осучаснення, вдосконалення кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування, відповідає поновленню здібностей вільного суб'єкта виходити за власні межі. І якщо людина – це певний смисловий центр, який реалізує потенційні можливості у соціальній системі, то звісно, людський потенціал - це сукупність здібностей людини реалізовувати соціальну дію в процесі своєї життєдіяльності. Формування людського потенціалу ототожнюється з процесом розвитку людської сутності. Розкривається вона через підвищення соціальних здібностей індивідів. Тут дослідники зосереджені на розгляді двох основних форм прояву людського потенціалу. По-перше, здоров'я і довголіття людини (розвиток тіла людини і фізичних здібностей соціуму). По-друге, духовність людини, багатство розвитку потреб (розвиток свідомості і потенційних здібностей людини до інтелектуальної діяльності, духовне багатство соціуму) [192].

Але відсутні конкретні розробки, пов'язані з механізмами, факторами розвитку і змістом компонентів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування. Не конкретизовані параметри оцінки розвитку, не представлено змістовні компоненти ресурсного потенціалу апарату органів

публічної влади. Основні серед них – це знання і кваліфікація, адаптація до соціальної інфраструктури суспільства, культурно-ціннісні орієнтації, психологічна компетентність.

Звертаючись до сутності поняття «ресурсний потенціалом апарату органів публічної влади», відзначимо, що як зазначають окремі дослідники, зокрема, Куркіна М., Зотов В., в основі поширеного розуміння дефініції «потенціал» сукупність засобів для реалізації можливостей досягнення певної мети. Таким чином, вони узагальнюють, що досить поширене трактування поняття «потенціал» подається як «джерело можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якої-небудь задачі або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі» [84].

Отже, здійснений функціонально-типологічний аналіз ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування показав, що поняття ресурсного потенціалу не тільки системне, але і багатогранне, багаторівневе, містить такі складові, як зовнішній потенціал (екологічний, економічний, державно-управлінський потенціал), внутрішній потенціал: біологічний потенціал (субстрат і функції), духовний потенціал (інтелектуальний, ціннісний, мотиваційно-потребовий). Як духовний, так і біологічний потенціал соціально детерміновані, а суспільний потенціал знімає в собі як духовний, так і біологічний потенціали. Якщо формування екологічного та економічного потенціалів більшою мірою носить надіндивідуальний, об'єктивний характер, то біологічний і духовний - суб'єктивний, особистісний. Усі компоненти людського потенціалу нерозривно і всебічно взаємопов'язані між собою. У подальшому більш ретельного наукового дослідження потребують механізми, способи формування та управління ресурсним потенціалом апарату органів публічного врядування.

## 1.2. Ресурсний потенціал ефективності публічного управління: понятійно-категоріальний апарат

Сьогодні ефективність публічного управління залежить від здатності апарату органів публічного врядування підпорядковувати діяльність інтересам громади, використання в діяльності ринкових підходів, забезпечення високої якості публічних послуг, налагодження партнерських відносин у трикутнику «влада-бізнес-громада», забезпечення відкритості влади й співучасті громадян в управлінні, постійного вдосконалення менеджменту, і, найголовніше, розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування як чинника людського розвитку держави.

Сучасні реформи публічного управління в розвинутих країнах, що проводяться останні десятиліття, доводять, що існує стійкий взаємозв'язок між спрямуванням на запити і потреби клієнта-громадянина та змінами організаційної культури публічних установ. Загальними напрямками «нової парадигми публічного управління», які сприяють утвердженню нового публічного менеджменту як домінуючої матриці мислення службовців-управлінців, є:

- 1) наявність горизонтальних зв'язків між службовцями, які представляють різні структурні підрозділи одного державного органу та різні державні органи;
- 2) надання службовцям можливості проявляти ініціативу на робочому місці;
- 3) акцент на клієнт-орієнтованість діяльності публічних органів та службової діяльності службовців (надання послуг);
- 4) відкритість і прозорість публічної служби;
- 5) відкритість публічної служби для входу з інших секторів економіки (створення єдиного ринку праці);
- 6) нові способи оплати службової діяльності на основі оцінки її ефективності та результативності.

Якщо узагальнити, ця концепція принципово по іншому розкриває суть ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, що полягає у площині взаємин між апаратом органів публічної влади та громадськістю: від ієрархічних,

підпорядкованих, відносин до системи співробітництва, урядування, заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережевих структурах, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску. Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної особистісної культури, яка дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння всіма службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Розкриємо тепер сутність поняття «управління» та його роль у суспільстві. Як об'єктивна реальність управління є суспільним явищем, притаманним усім країнам на будь-яких етапах людської цивілізації. За часом виникнення управління передують виникненню перших державних утворень. Основні риси владно-розпорядчої діяльності притаманні ще історичним періодам первісної доби, коли основою влади були кровна родинність, традиції, звичаї, вірування племені. А вже на той час головним завданням влади (глави роду чи старійшини) було життєзабезпечення племені, а соціальні цінності полягали в задоволенні інтересів більшості громади в цілому. Тому генезис управління в соціальних спільнотах розглядається як історичне виокремлення особливого виду діяльності з групової сумісної праці людей.

Багатоаспектність такого складного суспільного явища, як «управління» зумовлює наявність у спеціальних наукових і навчальних виданнях значної кількості визначень цього поняття. Одночасно звертає на себе увагу те, що вони не є суперечливими, їх різноманітність залежить від того кута зору, під яким розглядається управління тим чи іншим автором, того аспекту, що при цьому обрано за пріоритетний [39].

Тому узагальнення наявних варіантів визначення поняття «управління» доцільно здійснити за наступними переважаючими підходами:

1. Загальний: організація діяльності відповідно до вимог об'єктивних законів; наука і практика керівництва організаціями; наука і мистецтво, в якому поєднується об'єктивне й індивідуальне; організація і реалізація цілеспрямованих впливів; організація та координація діяльності з використання ресурсів з метою



досягнення бажаного результату; механізм, що реалізує систему інтересів усіх учасників виробництва: суспільних, колективних, індивідуальних.

2. Функціональний: цілеспрямована координація суспільного відтворення; планування, організація, мотивація праці і контроль; планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль; цілеспрямований вплив на колективи людей з метою організації та координації їх діяльності.

3. Процесуальний: процес діяльності, прийняття і реалізація управлінських рішень; процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей при орієнтації її на досягнення мети організації; особистий вплив керівника на поведінку інших для досягнення тієї чи іншої мети (тобто пошук відповідних управлінських рішень, їх реалізація і контроль ефективності); усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої та неживої природи, техніки; системна, конкретна практична діяльність із свідомої організації всього суспільного виробництва на всіх стадіях його поширеного відтворення; цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки відповідно до змінюваних обставин.

4. Суб'єктно-об'єктний: упорядкування, регулювання будь-якої системи за умов змінювання внутрішнього середовища; цілеспрямована взаємодія між суб'єктом і об'єктом у системі управління, виступає елементом організації процесу досягнення мети, вирішення завдань; усвідомлена діяльність людей, спрямована на створення оптимальних умов функціонування об'єкта; діяльність органів і кадрів управління щодо впливу на керований об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставленої мети [39].

Словник-довідник «Державне управління», надає наступне визначення поняттю «управління» – це діяння, яке приводить до змін стану якогось об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети. В управлінні виокремлюються об'єкт управління (підсистема, що керується) і суб'єкт управління (підсистема управління), які в сукупності складають систему

управління. Об'єкт управління сприймає діяння (суспільна праця та виробництво; технічні засоби: машини, агрегати, споруди; тварини і рослини; поведінка окремих людей та груп). Суб'єкт управління реалізує управлінські діяння на підставі прийняття управлінських рішень (органи влади та управління різного рівня, окремі посадові особи, колективні органи прийняття рішень). В управлінні виокремлюються управління соціальними системами, управління технічними системами, управління біологічними системами [40].

Упродовж останнього сторіччя теорія і практика управління у світі розвивалися швидкими темпами, спираючись на підґрунтя, що було створено школами класичного і наукового менеджменту, які представлені працями таких науковців, як Ф. Тейлор, Г. Гантт, Френк і Лілан Гілберт, Я. Гамільтон, Г.Грайкунас, Дж. Муні, А. Рейлі, Г. Форд, Г. Емерсон, А. Файоль, Л. Урвік, А.Гастєв, П. Керженцев, М. Вітке, О. Єрманський, О. Розмирович та ін. У другій половині ХХ ст. деякі положення їх виявилися застарілими. Так, Ральф Е. Стейер та Джеймс А. Беласко висловили думку про доцільність доповнення принципів А. Файоля такими: міркувати стратегічно, тобто постійно пам'ятати про кінцевий результат; створювати організацію, в якій люди знали б про мету її функціонування та цілі їх діяльності та були б готові їх реалізувати; для своєчасного визначення цілей потрібно постійно удосконалювати знання темпами, що випереджають дійсність.

Аналіз цих принципів дає змогу говорити про новий погляд на управління не просто як діяльність із досягнення цілей, а таку, що здатна формувати нове суспільство і нові відносини в ньому. Характерними ознаками нових організацій виходячи з цього мають бути демократизм у відносинах, повага до особистості, постійне навчання всього персоналу і передусім керівного складу. Тобто за такими принципами управлінська діяльність стає вирішальною у прогресивному розвитку суспільства. Головними представниками школи «людських відносин» стали М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Ф. Херцберг, Ч. Барнард, Г. Саймон, а також радянські соціологи В. Ядов, О. Здравомислов, С. Кугель, С. Фролов, О. Шкаратан, З. Файнбург, М. Лапін, М. Наумова, А. Пригожин, В. Гричас та ін [39].

На думку видатного німецького вченого П. Друкера, управління є особливим видом діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу. Перефразовуючи іншого з найвідоміших представників науки управління А. Файоля, можна сказати, що управляти державою – це вести її до цілей з максимально можливим використанням усіх наявних ресурсів. Підтвердження цієї думки також знаходимо у Г. Райта, який управління трактує як організацію та спрямування ресурсів з метою досягнення бажаного результату.

Держава, як відомо, є основним елементом політичної системи суспільства, що здійснює управління останнім, охорону його економічної та соціальної структури, організацію й упорядкування соціально неоднорідного суспільства, забезпечення його цілісності та безпеки. Це історично складена структура для забезпечення потреб політичної еліти, соціальних груп і громадян. Вона є монопольним носієм суспільної влади, інституцією творення цієї влади. В основу держави покладена державна влада, що є інструментом забезпечення існування держави та досягнення її цілей, її обов'язковим атрибутом. Державна влада має здатність впливати на процеси в суспільстві за допомогою спеціальних органів та установ. Останні є складовими єдиного механізму державної влади. Державне управління за змістом є процесом реалізації державної влади, її зовнішнім, матеріалізованим вираженням, яке поза цим не існує. Сфери діяльності держави безпосередньо трансформуються у сфери державного управління. Це розроблення й здійснення внутрішньої та зовнішньої політики, правове визначення і регулювання відносин у масштабах усього суспільства, формування та реалізація державного бюджету тощо [39].

Новий підхід до визначення ефективності публічного управління пов'язаний з урахуванням ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, розкриття якого можливо за умов процесу переходу від традиційної моделі управління-бюрократа до моделі управління-менеджера публічного врядування. На зміну бюрократичної залежності і ієрархічної підпорядкованості приходить принцип автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на кадровий

апарат органів публічної влади. У зв'язку з цим на перший план виходять такі якості управлінців, як організаційна гнучкість, управління інноваціями, децентрація мислення, значна свобода дій персоналу тощо.

Підходи до визначення управління в державі об'єднуються широким та вузьким розумінням цього явища, а саме публічне управління та державне управління. Однак, загальним для них є важлива властивість будь-якого управління – його цілеспрямованість, що відповідає основним завданням управлінської діяльності держави - забезпечення досягнення поставлених цілей та її змісту - дій щодо їх досягнення.

Заслужують на увагу визначення Г. Атаманчука державного управління як практичного, організуючого та регулюючого впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її силу влади [14]. Суспільство є складною динамічною самокерованою системою, а управління ним – соціальною функцією, що виявляється у владно-організуючій діяльності, яка забезпечує узгодженість спільної праці і побуту людей для досягнення суспільно значущих цілей та завдань. Держава виконує роль структури, а державне управління – механізму суспільного самоуправління. У контексті системного підходу під державним управлінням слід розуміти процес цілеспрямованого впливу суб'єкта державного управління, що представляє державну владу у вигляді спеціально утворених органів та їх системи, на об'єкт управління, яким є все суспільство або його частини, внаслідок якого задовольняються потреби держави і суспільства. З погляду суб'єкт-об'єктних відносин державне управління є неперервним процесом реалізації відповідних управлінських функцій, у зв'язку з чим для нього можна застосувати визначення через ці функції, а саме: державне управління є процесом планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій і прийняття рішень з метою формулювання й досягнення цілей держави.

Серед актуальних проблем сьогодення щодо ефективності публічного управління, які потребують дослідження механізмів розвитку та формування ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади є наступні. Перш за все,

це проблема кадрового забезпечення, що полягає в тому, що за умов адаптації кадрової політики до нових суспільних реалій і водночас збереження кращих здобутків минулого, воно вимагає визначення перспективних шляхів і напрямів удосконалення, підвищення ефективності роботи з кадрами, вирішення проблем добору, підготовки, планування та професійного розвитку кадрів апарату органів публічної влади.

Ще одна з проблем ефективності публічного управління є психологічні та соціологічні аспекти управління людьми та спілкування. Основними напрацюваннями в цій сфері є теорії мотивації, що базуються на двох підходах. Перший пов'язують з теоріями задоволення (за іншою термінологією - змістовні теорії чи теорії потреб), оскільки він заснований на способах аналізу індивідуальних потреб та їх задоволення. Серед відомих теорій задоволення - ієрархія потреб А. Маслоу, теорія ЖВЗ, теорія двох чинників Ф. Герцберга, теорія трьох потреб Д. Макклеланда. Другий підхід пов'язують з теоріями процесу (або процесуальними теоріями). Він ґрунтується на зосередженні, передусім, на розумових процесах індивідів, а не на їхніх потребах. Серед найбільш відомих теорій процесу - теорія справедливості, модель Портера-Лоулера та теорія сподівання В. Врума. [3, с. 55]

Ще одна з проблем ефективності публічного управління є прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Метою управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Управлінське рішення є результатом системної діяльності керівників державного управління і продуктом когнітивної, емоційної, вольової, мотиваційної природи та синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість і є основою ресурсного потенціалу особистості [4, с. 3].

З огляду на проблеми ефективності публічного управління, важливим є дослідження ресурсного потенціалу та *дослідження механізмів розвитку, а також формування ресурсного потенціалу апарату органів публічного*

врядування. Саме тому в публічному управлінні визначився напрям підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів, який безпосередньо вплинув на подальший розвиток.

Виходячи із мети нашого дослідження, важливим є простежити взаємозв'язок між соціально-психологічним ресурсним потенціалом апарату органів публічної влади, його розвитком та публічним управлінням. Цей взаємозв'язок найкраще розкривається через категорію «механізм», зокрема «механізм державного управління», який є формою реалізації функцій держави де апарат органів публічної влади виступає в якості суб'єкта.

Поняття «механізм» є надзвичайно поширеним в різних науках, як в точних так і гуманітарних, біології та хімії, техніці та філософії. Різні науки, галузі діяльності, дослідники та практики вкладають у поняття механізму різний зміст. Між тим, як зазначає О. Радченко, для сучасного державного управління в Україні нагальною проблемою є дослідження, визначення та впровадження дієвих механізмів (нормативно-правових, організаційних, соціально-психологічних, інформаційних, медіа-комунікаційних та ін.) які б забезпечили його ефективність [143].

Дослідник Г. Атаманчук визначає механізм державного управління як інструмент реалізації функцій держави та її виконавчої влади, що завжди має чітко визначену мету [14, с. 125]. О. Радченко, визначаючи склад механізму управління, включає до нього суб'єкт (ініціатор), цілі, форму, методи, засоби та об'єкти [142]. В. Малиновський виділяє механізми, виходячи з методів управління (адміністративні, правові, економічні, політичні, соціально-психологічні, морально-етичні) [94]. За більшістю авторів, під «механізмом державного управління» розуміється системна сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у державі як продукту організованої людської діяльності, що має за мету реалізацію інтересів і потреб людей та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу та регулювання суспільної життєдіяльності на підставі усталених суспільних цінностей, норм і правил.

Загальним у визначенні механізму державного управління є його цілеспрямований однобічний вплив з чітко визначеним вектором впливу. Механізм державного управління повинен повною мірою відображати взаємодію різних елементів управління, які мають характер стійких взаємозалежностей і причино-наслідкових зв'язків. Сама побудова механізмів державного управління має структурно-функціональний характер. Важливим висновком для цілей нашого дослідження щодо окремих або спеціалізованих механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця, є те, що їх може бути стільки, скільки є функцій у державі, і – кожна функція державного управління вимагає існування відповідного механізму.

Аналіз структури механізму державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади вимагає розуміння функцій, параметрів, форм та характеристик ресурсного потенціалу суб'єктів та процесу управління.

Проблема термінологічної визначеності поняття «ресурсний потенціал» і його співвідношення з близькими категоріями – «кадровий потенціал», «трудова потенція», «людський ресурс», «кадровий ресурс» – має велике значення як для теоретичних, так і для практичних досліджень у галузі державного управління.

Існують різні підходи до класифікації *ресурсного потенціалу*. Так, у сучасній науковій літературі вживаються різні категорії потенціалу, зокрема: поселенський, демографічний, природний, трудовий, кадровий, економічний (виробничий), соціальний, інформаційний та фінансовий, що характеризують компонентну структуру сукупного потенціалу. Вважаємо за потрібне диференціювати їх за походженням, а саме: економічний, природний, поселенський, трудовий, соціально-інфраструктурний, інформаційний та фінансовий.

Філософськими і психологічними передумовами вивчення ресурсного потенціалу в сучасній науці є дослідження проблеми співвідношення потенційного і актуального (С. Рубинштейн), проблеми можливостей при

дослідженні мотиваційно-потребової сфери (Т. Артем'єва, В. Асєєв, І. Джідар'ян), розроблення методики вимірювання нереалізованого морального, інтелектуального та соціального потенціалу як здатності (Л. Кудряшова і А. Кудряшовим). Поняття ресурсний потенціал активно використовується при вивченні мотивації особистості: теорія соціального навчання (Д. Роттер), потенціал активації, спонукання (Д. Берлайн); потенціал реакції (К. Халл). У соціальній теорії поля (К. Левін) за допомогою поняття ресурсний потенціал описується психологічна сила, що діє на суб'єкт у напрямку до цільової області.

Поняття трудовий потенціал працівника досить активно використовується в сучасному менеджменті, особливо, коли мова йде про людські ресурси, кадровий потенціал органів влади (Т. Кабаченко, Н. Байков). При цьому в менеджменті також розглядається індивідуальний трудовий потенціал працівника, духовний потенціал працівника (Ю. Одегов, П. Журавльов, В. Маркін).

Найбільш повне втілення ідея лідерського потенціалу керівника знайшла в дослідженнях акмеології (роботи С. Анісімова, О. Анісімова, А. Бодалева, А. Гусєвой, А. Деркача, В. Зазикіна, А. Марковой, Ю. Сінягіна, Е. Яблоковой та ін.). Питання управлінської акмеології, резервів розвитку творчого потенціалу особистості представлені тут в усій своїй повноті. У той же час, не дивлячись на досить широкий спектр теоретичних підходів в рамках цілісного і системного вивчення такого явища, як ресурсний потенціал, залишається багато неопрацьованих ідей.

Насамперед, з метою більш чіткого унаочнення категоріально-понятійного кола дефініцій і понять, пов'язаних з механізмами формування розвитку ресурсного потенціалу службовців органів публічної влади як чинника людського розвитку держави, проаналізовані в п. 1.1. наукові публікації піддамо програмній обробці на інтернет-сервісі «Word's Cloud», який дозволяє згенерувати «Хмарку тегів» (Див. Рис. 1.2.) – «візуальне подання списку категорій (або тегів, також званих мітками, ярликами, ключовими словами, тощо), де важливість кожного слова позначається розміром шрифту та/або кольором. Таке уявлення є зручним для швидкого сприйняття найвідоміших термінів і для розподілу термінів за популярністю щодо один одного».





Рис. 1.2. Хмарка тегів дискурсного простору проблематики механізмів формування розвитку ресурсного потенціалу службовців органів публічної влади

Розглянемо існуючі ресурси публічного управління. У широкому розумінні, ресурси – це все те, що індивід чи група можуть використовувати для впливу на інших. Однак таке трактування є загальним і не дозволяє диференціювати різні елементи політики (суб'єкт, об'єкт, засоби), оскільки в цьому випадку ресурсами є всі чинники, здатні на неї вплинути: власні якості суб'єкта, властивості об'єкта, ситуація, в якій перебуває суб'єкт, матеріальні та інші засоби впливу. За такого розуміння ресурсів втрачається їхня специфіка як самостійної, зазвичай матеріалізованої ланки моделі державного управління.

Донедавна аналітики оперували лише правовими, монетарними й людськими ресурсами. Однак останнім часом вчені розглядають також як ресурси учасників політики, ресурси більшості й примусу, а соціологи вважають такими ресурси часу й довіри, організаційний та інформаційний (когнітивний) ресурси. Зокрема, за О. Тоффлером, «знання, у силу своїх переваг – нескінченності,

загальнодоступності, демократичності, – підпорядкували силу й багатство і стали визначальним чинником функціонування влади» [189]. У ході суспільного розвитку традиційні ресурси влади – сила і багатство – втрачають вплив, хоча і не зникають повністю. Істинну ж владу здобувають знання й володіння інформацією. Звичайно, далеко не в усіх країнах знання та інформація мають пріоритет над економічними, соціальними і силовими ресурсами. Однак тенденція підвищення значущості культурно-інформаційних ресурсів як джерела влади в сучасному світі виявляється досить чітко [147].

Вчені виділяють десять видів ресурсів, які учасники політики можуть використати (чи ні) у процесі державного управління: правовий, фінансовий, майновий, людський, інформаційний, організаційний, примусу, більшості, довіри й часу. В основу цієї класифікації покладено типологію М. Крозьє та Е. Фрідберга [186], уточнену П. Кньопфелем [189].

Право, яке на відміну від інших ресурсів перебуває в розпорядженні творців державного управління, є переважним джерелом узаконення будь-яких рішень стосовно неї. За відсутності цього ресурсу у вигляді законодавчої (нормативної) бази будь-які рішення можуть бути опротестовані (чи скасовані) рішенням судів. Право відіграє визначальну роль серед інших ресурсів, оскільки нормативно обґрунтовує політико-адміністративні програми, організовує як зміст (визначення завдань та правил поведінки груп інтересів), так і вибір інших ресурсів (фінансових, людських, силових, організаційних). Забезпечення різних учасників політики правовим ресурсом визначене сукупністю норм конституційного, адміністративного, кримінального та іншого права, прийнятими органами законодавчої й виконавчої влади. У демократичних країнах до створення цього ресурсу залучено усіх учасників процесу політики.

Фінансовий (монетарний) ресурс є одним із найбільш очевидних ресурсів. Його мобілізують не лише під час впровадження політики розподілу чи перерозподілу, але регулятивної чи засновницької. Неможливо успішно впроваджувати державне управління без фінансування, що дозволяє сплачувати заробітну плату працівникам, платити за приміщення, матеріальне оснащення

офісу тощо. Це однаково стосується всіх учасників політики й представників груп інтересів. Окрім цього, учасники політики передають ряд непрофільних функцій в управління професійним підрядникам, закупаючи в них техніко-економічні обґрунтування, аналітичні рекомендації, експертизи та інші послуги.

Майновий ресурс охоплює все майно, що є в розпорядженні учасників державного управління та груп інтересів. За радянських часів держава була власником та здійснювала управління всім майновим ресурсом, що давало змогу впроваджувати політику на підприємствах, що нею прямо контролювалися. Проте хвиля надмірної лібералізації та приватизації, що прокотилася Україною в 1990-х, призвела до втрати державою ключових позицій, спричинила загострення економічних, соціальних та екологічних проблем та ускладнила реалізацію політики.

Стосовно публічного управління, інформація – це технічні, соціальні, економічні й політичні знання про проблему, що вирішується, потрібні для формування політики на всіх її етапах (встановлення порядку денного, формулювання, проектування, впровадження політики, моніторинг, оцінювання результатів і наслідків). Оскільки інформація є базою для прийняття рішень, її потрібно розглядати як рідкісний ресурс. Важливою умовою при цьому є достовірність вхідних даних, оскільки в разі їхнього спотворення (особливо умисного) помилкові рішення є неминучими. Саме відсутністю достовірної й повної вхідної інформації багато в чому пояснюється неефективність радянської директивної економіки.

Організаційний ресурс (інтерактивний, координаційний, ресурс взаємодії) визначити доволі важко. За своєю суттю він частково відповідає «використанню організаційних норм», запропонованому М. Крозьє та Е. Фрідбергом серед чотирьох ресурсів, що є в розпорядженні організацій для забезпечення їхніх повноважень [186]. П. Кньопфель пропонує визначати організаційним ресурс, побудований з окремих ознак учасників державного управління, адміністративних і соціальних структур, до яких вони належать, і мережі відносин між ними [189]. Якість цього ресурсу визначається здатністю учасників управління організувати

взаємодію між собою й політико-адміністративними структурами та виробляти спільні уявлення про таку діяльність.

Час – це безкоштовний ресурс, що не відновлюється й не відчувається, тому зазвичай витрачається бездумно. Більшість дослідників взагалі не розглядають його як окремий ресурс, хоча його важливість важко переоцінити. Дивно бачити, наскільки рідко розглядається це питання, тоді як нестача часу фігурує майже в усіх урядових і парламентських відносинах. Час є основним предметом конфліктів під час впровадження нової політики (кризові ситуації, зокрема сезонні, перехідні періоди, мораторії тощо). Легковажне ставлення до часу, що виділяється на творення політики, призводить до численних помилок на всіх її етапах.

Ресурс довіри є однією з найбільш нестійких «вихідних умов» політики. Це неначе мастило, яке полегшує обертання «управлінських шестерень», чи навпаки, чинник, який перешкоджає прогресивним змінам. Його належне використання вимагає від політиків комунікативних навичок, гнучкості, тверезості сприйняття у спілкуванні з іншими учасниками політики (стейкхолдерами).

Наявність ресурсу примусу (силового ресурсу), що має застережний і каральний вплив, традиційно вважають необхідною умовою та обов'язковим резервом державної влади та управління. Проте управління ним є дуже складним. Його використання потребує підтримки більшості, за відсутності якої може бути втраченим ресурс довіри. З огляду на це, якщо не брати до уваги політику щодо безпеки та оборони, примус є ресурсом, який майже не використовують. Більшість демократичних країн розглядає його як крайній, віддаючи перевагу ресурсові довіри. Проте навіть загроза використати силу може бути визначальною при впровадженні політики, що спирається на правові зобов'язання. Не слід нехтувати й законним примусом сил правопорядку у відповідь на протистояння з боку спеціальних груп інтересів.

*Трудовий потенціал.* Ця категорія визначається інтеграцією вроджених, набутих і розвинутих кількісних та якісних характеристик фізіологічних, освітніх, творчих, соціальних, економічних властивостей індивідів, соціальних, духовних

та інших потреб у процесі соціально-економічної діяльності. Трудовий потенціал – можливості, які можуть бути мобілізовані і приведені в дію у процесі праці, що утворюють фізичні кордони потенціалу на будь-якому рівні. Основними чинниками розвитку трудового потенціалу є: рівень природного та механічного руху населення, зайнятості і безробіття, професійні знання, уміння та навички, сприятливі умови життєдіяльності і праці громадян тощо. Людські ресурси мають певну специфіку, яка полягає в тому, що вони не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності [144].

Багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, щоб ефективно використовувати людську працю, слід завжди враховувати потреби людини як особистості; науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко підвищують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов. Кількісно людські ресурси регіону як джерело сукупної пропозиції праці характеризують такі категорії, як населення, трудові ресурси. Населення – сукупність людей, які проживають на певній території (у країні, області, місті, районі, селі тощо).

Управління *людськими ресурсами* необхідно розглядати крізь призму системного підходу. У вузькому розумінні під системою управління людськими ресурсами мається на увазі переважно багатовекторна діяльність відповідних підрозділів (відділів) організацій, органів галузевої компетенції, місцевих, центральних і спеціальних органів виконавчої влади та інших суб'єктів, предметом якої є регулювання трудових відносин та цілеспрямований вплив на людські ресурси. У широкому розумінні це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на організаційному, регіональному чи загальнодержавному рівнях [144].

З точки зору ефективності публічного управління, *людські ресурси* є специфічним і найважливішим з усіх видів ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає ось у чому: 1) люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; 2) багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; 3) науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко підвищують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов [147].

У будь-якій демократичній державі впровадження чи змінення політики потребує обов'язкового закріплення у формі законів чи інших актів, затверджених парламентською більшістю або безпосередньо громадянами. Завдяки правовій базі, одержаній у такий спосіб, творці політики можуть спрямувати її до всіх громадян, а не до окремих особистостей чи соціальних груп. Проте ця база не є сталою. У кризові періоди (наприклад, під час політичних протистоянь, коли довіра до сил, що перебувають при владі, зменшується) творці політики можуть втратити підтримку більшості. При цьому причини, що призводять до цього, часто є непередбачуваними.

Щоб запобігти втраті ресурсу більшості, творці політики мають здійснювати її постійне оцінювання й моніторинг; публічно пояснювати її, розкриваючи хибність тверджень опонентів; залучати символічні цінності, які сприймаються більшістю, або такі, що здатні зібрати нову більшість. Окреслення й повторення останніх сприяє стабілізації відносин, стимулюючи політичну підтримку впроваджуваної політики [147].

*Кадровий ресурс* визначається здатністю прийому на роботу й підготовкою кадрів. За М. Крозьє та Е. Фрідбергом, це один з чотирьох ресурсів, що є в розпорядженні організацій для забезпечення їхніх повноважень (трьома іншими є оволодіння відносинами із зовнішнім середовищем, засобами зв'язку та використання організаційних норм) [186].

Необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розстановці кадрів аналізується в роботах відомих українських вчених, зокрема: В. Авер'янова, О. Воронька, С. Дубенко, Я. Жовнірчика, В. Князева, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, Н. Нижник, В. Олуйка, П. Павленчика, С. Серьогіна та ін. У науковому плані на сьогодні досить ґрунтовно розглянуті питання проблем кадрового забезпечення з врахуванням вроджених чинників особистості у сфері державного управління, в контексті якого розкрито поняття кадрового забезпечення, визначені основні принципи та вимоги в розвитку державних службовців.

Поглиблене наукове дослідження з даної тематики пов'язане з тим, що *кадровий потенціал* використовується нераціонально: багато службовців працюють не за своєю фаховою освітою, не мають можливості реалізувати свою професійну компетентність і здібності; у них немає сформованої стійкої мотивації до сумлінної й ефективної праці. При цьому значна частина висококваліфікованих фахівців змушена займатися рутинною роботою, у якій не реалізовується їх професійна компетентність.

Характеризуючи публічне управління, необхідно передусім відзначити, що це підзаконна діяльність органів виконавчої влади, спрямована на практичну організацію нормального життя суспільства і забезпечення особистої безпеки громадян, створення умов для їх матеріального, культурного і державного розвитку.

Для підвищення ефективності публічного управління, необхідним є його реформування на демократичних засадах та на основі розбудови правової держави, що вимагає врахування його ресурсного потенціалу, одним з яких є кадровий потенціал. Кадрове наповнення державних інститутів, в свою чергу актуалізує ще один з видів ресурсного потенціалу публічного управління - професійне навчання, що задовольняє потребу у підготовці свідомих та компетентних працівників. Кадровий потенціал – сукупність кваліфікованих службовців, що пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і досвідом роботи в обраній сфері

діяльності. Одним із пріоритетних завдань сучасного кадрового забезпечення у системі публічного управління є покращення, якості надання адміністративних послуг, що насамперед залежать від професійності, а також від вроджених характеристик службовців, кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування [37].

Ще один з видів ресурсного потенціалу ефективності публічного управління в Україні є забезпечення професійної компетентності кадрового апарату органів публічного врядування. Для вирішення цього питання важливим є досягнення балансу між реформуванням системи професійним навчанням та досконалим вивченням професії. Одним з механізмів розвитку ресурсного потенціалу та забезпечення професійної компетентності службовців є реформування системи підвищення кваліфікації та створення належних умов для їх безперервного професійного навчання упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень (з урахуванням кращих світових практик та вітчизняних традицій), а також наукових розробок і впровадження у вітчизняну практику механізмів професійного розвитку кадрового апарату органів публічного врядування.

Ще один з видів ресурсного потенціалу ефективності публічного управління в Україні є вивчення професії та розробка професіограми – документа, в якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до людини. В. Пластун при розробці професіограм визначив особливості нейродинаміки для різних посад апарату органів публічної влади. Так, для керівників вищого та середнього рівнів управління в системі публічного управління бажаною є середня або сильна нервова системи, рухливість, лабільність нервової системи, гарний тонус. Серед головних бухгалтерів перевагу мають особи з середньо-слабкою нервовою системою. Керівник кадрової служби, в ідеалі, повинен мати середньої сили врівноважену, рухому нервову систему. Професійна діяльність секретаря-діловода та секретаря керівника висуває підвищені вимоги до сили, рухливості та врівноваженості нервової системи.

Ще один з видів ресурсного потенціалу ефективності публічного управління в Україні є профорієнтаційна робота та діагностика балансу здатності службовців



до професійної діяльності та вимог психології професії (психограми). Загальну класифікацію типів професій запропоновано в роботах Є. Климова, проблеми профорієнтації розглянуто в роботах В. Синявського [61], а також Дж. Голланда, які аналізують здатність людини до тих чи інших типів діяльності. Однак, професію «публічний службовець» однозначно не можливо віднести до запропонованого в даних класифікаціях, типу, наприклад, «людина-людина». Професію «публічний службовець» можна уявити, як комплексне явище, що містить у собі, як найменш, на три рівня: перший – це службовець-управлінець, службовець-виконавець синтетичний тип, який включає в себе обидва рівні.

В цілому, професійний розвиток кадрового апарату органів публічного врядування є результатом взаємодії багатьох факторів зовнішнього (професійне середовище державної служби) та внутрішнього характеру (розвиток ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей та ін.), які визначають його індивідуальний шлях розвитку. Однак, загальний механізм оцінки професійних та ділових якостей службовців та посадових осіб місцевого самоврядування спирається на три тісно взаємопов'язані між собою блоки: особистісний (активність, ділова спрямованість, комунікабельність, мотивація, вміння приймати управлінські рішення, а також врахування вроджених якостей особистості); інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення); діловий (працездатність, стійкість до стресів, емоційна стійкість).

Під професійною компетентністю, як правило, розуміється взаємозв'язок трьох основних складових, а саме: 1) фахової (набір фахових знань: знання, вміння, навички, досвід, необхідній службовцям для виконання певних службових завдань; діловий – певні якості службовців: організованість, ініціативність, ефективність, працьовитість, які сприяють реалізації службових завдань; морально-психологічний – самооцінка, справедливість, об'єктивність, вміння дискутувати з опонентом, культура поведінки тощо, як необхідні фактори самоорганізації службовця); 2) соціальної (здатність виявляти і ставити проблеми; передбачати можливі шкідливі наслідки прийнятих рішень, відстоювання інтересів людей і держави); 3) методичної компетентності (пізнання наукових

методів управління; загальна ерудиція, вміння аналізувати явища в різних сферах суспільного життя, володіти методологією та навичками прийняття оптимального рішення) [167]. Але чомусь ніхто не згадує у фаховій компетентності сукупність вроджених рис особистості (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності, здатність до певного виду діяльності), які є важливими для підвищення рівня професійної компетентності.

Нажаль, останніми роками відбувається відхід від сформованих у 1995-2001 роках вимог до рівня професійної підготовки публічних службовців. Через відсутність прозорості й демократичного контролю у призначеннях простежуються ознаки «кумівства» й «перетягування кадрів» (ротація керівників державного й приватного секторів). Скорочення чисельності службовців, проведене в 2009-2010 і 2014-2015 роках, не збільшило віддачу від діяльності апарату державного управління, оскільки не супроводжувалося визначенням реальної необхідності й напрямів змінення функцій і компетенцій, форм і методів управління. У діяльності багатьох органів державної влади, особливо після оновлення їх апарату, рівень компетентності впав, спостерігається неналежне ставлення службовців до своїх обов'язків, їхня неспроможність до аналізу, хоча останній має допомагати керівникові формувати дієву політику.

Отже, об'єктом впливу кадрової політики держави є всі кадри суспільства, усі людські ресурси. Кадри поєднують професійно підготовлені групи людей, що здійснюють діяльність у різних сферах суспільства. Вони є складним утворенням, що зумовлює соціальну стратифікацію суспільства. Кадри класифікуються, відповідно до професійної структури суспільства, на кадри: державно політичної сфери, матеріально-господарської сфери і соціально-культурної сфери. Відповідно до ієрархії управління розрізняють керівників, фахівців і виконавців. Ресурсний потенціал особистості – це міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід” [144]. Людські ресурси – та частина людського ресурсного потенціалу, яка має безпосереднє відношення до людей. Це знання, практичні навички, творчі і розумові здібності людей, їхні моральні цінності, культура праці.

На основі розглянутого вище, можна узагальнити, що ресурсний потенціал публічного управління традиційно поділяється на три основні групи: натуральні (або природні), матеріальні та людські. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це службовці, які мають професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. У державно-управлінській діяльності люди є особливим видом ресурсів, який має важливе значення в системі ресурсного забезпечення організації та державного управління в цілому. Л. Пашко до людського ресурсного потенціалу, крім інтелектуальних, відносить також соціальні і соціально-психологічні явища, наприклад, лідерство, соціальний вплив, індивідуальну та групову динаміку тощо.

Як було зазначено у роботах науковців, ресурсний потенціал представлений усіма ресурсами, що використовуються в суспільному розвитку в тій або іншій сфері державного управління. Відмінними особливостями категорії «ресурсний потенціал» є те що, ресурсний потенціал являє собою систему ресурсів, які використовуються комплексно, і передбачає обов'язкову взаємодоповнюваність окремих ресурсів у процесі суспільного розвитку (збільшення в системі одного якого-небудь ресурсу припускає одночасне збільшення кількості іншого ресурсу); ресурсний потенціал передбачає можливість взаємозамінності ресурсів, що використовуються в суспільному розвитку та державному управлінні. Багатофункціональність більшості видів ресурсів створює умови варіації вживання різних їх видів і елементів для досягнення одного і того ж самого заданого кінцевого результату. До його складу входять не тільки актуальні ресурси, а й потенційні. Проблемою, з якою стикаються керівники сьогодні, є перетворення їхніх організацій на вискоефективні робочі системи з правильною комбінацією людей, технологій та організаційної структури, щоб повною мірою використовувати ресурси і можливості в досягненні їхніх організаційних цілей.

Отже, ресурсний потенціал визначає і потенційну можливість їх споживання в процесі суспільного розвитку – ресурсний потенціал характеризує не весь запас ресурсу, що є в природі або суспільстві, а тільки ту його частину, яку можна одержати з урахуванням досягнутого рівня технологічного розвитку

суспільства та економічної доцільності залучення в суспільне виробництво. Тому в поняття «ресурсний потенціал» включаються тільки такі джерела ресурсів, отримання яких можливе й ефективно на даному етапі суспільного розвитку; – у «ресурсний потенціал» включається не тільки система ресурсів, що склалася, а й альтернативні ресурси та їх джерела, тобто нові види ресурсів, які раніше не існували, можливість використання яких науково обґрунтована, і отримання (або використання) передбачено в даному періоді та на перспективу.

Людські ресурси відносяться до найбільш складної внутрішньої змінної державного органу. Складність управління людською змінною пояснюється багатьма чинниками. Назвемо деякі з них. Здібності працівника. Це індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншого, які визначають успішність виконання одного або декількох видів діяльності, що не зводяться до знань, умінь і навичок. Здібності найлегше піддаються змінам, наприклад, за допомогою підвищення рівня професійної компетентності. Потреби. У кожній людині існують не лише фізіологічні потреби, а також потреби в безпеці, в любові, прихильності і приналежності до певної соціальної групи, але й потреби в пошані і визнанні, у самоактуалізації (А. Маслоу).

З огляду на розвиток ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління, існує необхідність балансу задоволення потреб працівника та здійснення цілей державного органу. Сприйняття, або те, як співробітники сприймають те, що відбувається. Під час розробки мотиваційних програм необхідно враховувати цей чинник. Ціннісні орієнтації. Важливий компонент світогляду особистості або групової ідеології, що виражає переваги і прагнення особистості або групи відносно тих або інших узагальнених людських цінностей (добробут, здоров'я, комфорт, пізнання, громадянські свободи, творчість, праця тощо). Ціннісні орієнтації закладаються в людину з дитинства. Вони формуються впродовж усієї її діяльності. Загальні ціннісні орієнтації допомагають керівникам об'єднувати працівників для досягнення цілей державного органу. Вплив середовища на особистість. Багато психологів говорять про те, що поведінка людини залежить від ситуації. Було відмічено, що в одних

обставинах людина поводиться чесно, а в інших – ні. Важливість розгляду категорії «ресурсний потенціал» зумовлена і тим, що будь-які цілі і завдання щодо досягнення кінцевих, соціально значущих результатів на перспективу значною мірою визначаються ресурсним потенціалом суспільства (країни, регіону).

Отже, розвиток ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління є головною метою державної кадрової політики, що має на меті досягнення оптимального рівня формування і використання ресурсного потенціалу країни для забезпечення інтересів держави та потреб у сферах економіки, соціальной, гуманітарній, регіонального розвитку, реалізації конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок, соціальний захист тощо. Таким чином, можна зробити висновок, що під час формування стратегічного набору державного органу стратегія управління людськими ресурсами повинна відігравати визначальну роль та бути інтегрованою із загальною стратегією та іншими стратегіями державного органу

Управління розвитком ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління виконує широкий спектр функцій щодо: відбору, найму та звільнення службовців, планування, забезпечення організації людськими ресурсами, мотивації їх діяльності, управління конфліктами і стресами, забезпечення безпеки персоналу, оцінки результатів службової діяльності службовців, їх підвищення рівня професійної компетентності, планування та управління їхньою кар'єрою та професійним розвитком тощо.

Головним чином, ресурсний потенціал ефективності публічного управління дозволяє вирішувати наступні завдання: 1. Забезпечення апарату в системі публічного управління необхідним трудовим потенціалом відповідно до його стратегії. 2. Формування такого внутрішнього середовища в системі публічного управління, в якому внутрішньо-організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу. 3. Виходячи з цілей стратегічного управління і сформованих ним кінцевих результатів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі

управління людськими ресурсами. 4. Можливість вирішення протиріч в питаннях централізації та децентралізації управління людськими ресурсами. Одна з основ стратегічного управління – розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх відповідності стратегії, так і з ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в управлінні людськими ресурсами означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах персоналу і делегування частини оперативних повноважень.

Отже, розвиток сучасного державотворення в Україні підкреслює актуальність розвитку ресурсного потенціалу апарату в системі публічного управління для здійснення чого особливо важливим є розробка певних механізмів. Однак, відсутність у нормативно-правових документах України трактування ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління, неоднозначність його визначення у науковій літературі значно ускладнює зазначене, що потребує подальших уточнень.

### **1.3. Соціально-психологічний потенціал особистості як важлива складова ресурсного потенціалу системи публічного управління: онтологічні засади, сутність та складові**

При розгляді будь-якої соціальної системи неминує постає питання про суб'єкта цієї системи. З метою систематизації та структурування соціально-психологічного потенціалу особистості особи в системі публічного управління було введено поняття «особистісний потенціал», який останнім часом набуло особливої актуальності. Дана проблема найбільш розроблена в працях вітчизняних та зарубіжних вчених (Д. Леонтьєв, Є. Осін, Є. Калітєєвська, Т. Гордєєва, Є. Расказова, О. Дергачова), які пропонують розуміти під особистісним потенціалом неспецифічну систему стійких, але піддаються цілеспрямованому розвитку і зміни індивідуально-психологічних характеристик, пов'язану з успішністю діяльності в ситуаціях невизначеності, досягнення і тиску і

релевантну завданням вибору і здійснення діяльності в умовах, що змінюються [88].

Тобто «змінюється особистість в світі, що змінюється» повинна володіти гнучкими механізмами саморегуляції і самоорганізації, які дозволяють їй, залишаючись в головному стабільною, зберігати потенціал великої гнучкості і реагування на те, що з нею відбувається, яка здатна не тільки адаптувати себе до обставин, що змінюються, але і обставини, що змінюються до себе і до своїх власних ціннісно-смісловим орієнтаціям [88, с. 406].

При визначенні змісту особистісного потенціалу неминує виникає питання про його структуру. На основі теоретичних і емпіричних досліджень, проведених протягом декількох років, було виділено такі компоненти структури:

1. Потенціал самовизначення - це ресурси особистості, що дозволяють успішно ставити цілі на підставі власних виборів, інтересів і переваг, а не задовольнятися прийняттям заданих ззовні цілей: внутрішня мотивація і самодетермінація. Головною функцією самовизначення є розширення спектра можливостей дії, які може розкрити для себе суб'єкт, спектра потенційних смислів, які може нести в собі ситуація, і самовизначення по відношенню до них, розкриття потенціалу свободи.

2. Потенціал реалізації - це ресурси особистості, що забезпечують перехід до цілеспрямованої діяльності, доведення поставленої мети до успішного здійснення: конструктивне мислення і оптимізм як особистісна диспозиція, самоефективності, самоконтроль. Головною функцією потенціалу реалізації є звуження спектра можливостей, здійснення вибору і перехід до його реалізації, подолання невизначеності, розкриття потенціалу відповідальності.

3. Потенціал збереження - це ресурси, які забезпечують збереження стійкості і цілісності особистості в несприятливих ситуаціях: продуктивні копінг-стратегії. Даний компонент проявляється в ситуації протистояння несприятливим стресогенним і травмуючим подіям. Основна його функція виражається в гнучкості і зміні особистості, її дій при збереженні смислових орієнтацій і базових структур особистості [86, с. 4–7].

*Складові соціально-психологічного потенціалу особи в системі публічного управління.*

Основними складовими особистісного потенціалу різні дослідники визначають різні категорії, які в узагальненому вигляді можемо представити у вигляді моделі соціально-психологічного потенціалу особистості (Рис. 1.3.)

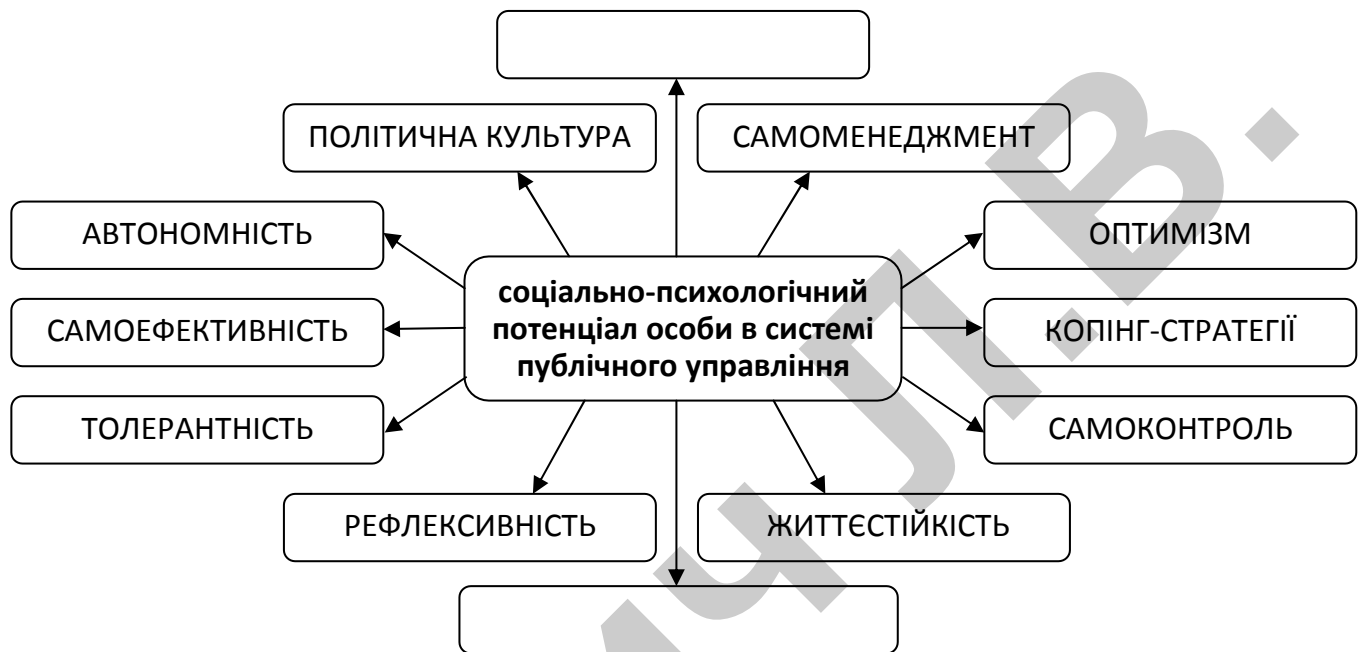


Рис. 1.3. Модель соціально-психологічного потенціалу особи в системі публічного управління

Поняття потенціалу особистості, як важливої складової ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління, розглядається авторами не як сукупність розрізнених характеристик, а як системне явище, що охоплює набір складових індивідуально-психологічних особливостей особистості, які складають основу психологічного благополуччя та ефективності управлінської діяльності. Такими складовими є: 1. Оптимізм як комплексне утворення, що впливає на вміння цілеспрямовано діяти в зовнішньому світі, реалізовувати задумане і протистояти впливу важких життєвих обставин, зберігаючи психологічне благополуччя. 2. Життєстійкість як складова потенціалу особистості забезпечує успішність діяльності та стабільну позитивну кореляцію з задоволеністю усіма аспектами роботи, достатньою автономію і свободою прийняття рішень.



Дослідження життєстійкості засновані на припущенні, що життєстійкість не є вродженою якістю, а формується протягом життя. Це система переконань, яка може бути розвинена. З іншого боку, життєстійкість є гіпотетичний конструкт, отже, не може бути мови про прямий вплив на неї. 3.. Особистісна автономія як складова потенціалу особистості. 4. Самоефективність як складова потенціалу особистості. 5. Копінг-стратегії в структурі особистісного потенціалу. 6. Толерантність до невизначеності як складова потенціалу особистості. 7. Контроль за дією як складова особистісного потенціалу. 8. Рефлексивність як складова особистісного потенціалу. 9. Суб'єктивна вітальність як складова особистісного потенціалу. Теоретичні побудови, що стосуються вітальності, або життєвої енергії людини, давно були в фокусі уваги різних філософських і психологічних шкіл. Однією з перших теорій, що зв'язали життєву енергію і психічне здоров'я, був психоаналіз З. Фрейда. Представникам его-психології були єдині в думці, що подолання внутрішніх конфліктів взаємопов'язано з підвищенням кількості енергії «Я».

Різні компоненти потенціалу особистості можуть забезпечувати ті регуляторні процеси, які необхідні для успішної діяльності. Особистісний потенціал пов'язаний з мотиваційно-вольовими особливостями управлінця і сприяє активним діям в умовах невизначеності та ризику. Крім цього особистісний потенціал може розглядатися як міра особистісної зрілості, особистісного здоров'я та як регулятор інноваційної діяльності [86, с. 4–7].

Як зазначалося раніше, питання ресурсного потенціалу, в залежності від джерел, в яких воно розглядається, має різні аспекти: людський, інтелектуальний, емоційний, управлінський, лідерський, особистісний, потенціал до змін, потенціал адаптації, соціально-психологічного потенціалу особистості тощо. Щодо соціально-психологічного потенціалу особистості як важливої складової ресурсного потенціалу системи державного управління, ми припускаємо, що він допомагає співробітникам будувати свою професійну і кар'єрну траєкторію, бути ефективними і задоволеними, протистояти організаційним стресів і потенційному емоційного вигорання, досягати особистих цілей і цілей організації, вибудовувати

ефективні робочі відносини, втілюючи при цьому свої цінності, керуючись внутрішніми критеріями. Соціально-психологічний потенціал особистості управлінця є параметром прогнозування його успішності на «вході» в організацію та предиктором його кар'єрного просування і ефективного освоєння управлінської діяльності та лідерства.

Відчуваючи стрес при кар'єрних переміщеннях, реорганізаціях, підведенні результатів діяльності, кризовому управлінні, необхідності приймати ризиковані рішення при дефіциті необхідної інформації, швидко вчитися новому, освоювати технічні нововведення (і використовувати їх не тільки в межах офіційного робочого часу), кожен управлінець в органах влади використовує різні стратегії поведінки. Крім того, наявність особистих помилок і невдач не варто розглядати в якості підстави можливих кар'єрних збоїв (career derailment). Навпаки, управлінці, які впоралися з ситуацією і з собою, мають певний рівень життєстійкості і конструктивні стратегії взаємодії та комунікації, що є перевагою іншими в порівнянні з співробітниками, що не одержали такий життєвий досвід. Такий показник ресурсного потенціалу має велику цінність для організації [187].

Щодо онтологічних засад поняття соціально-психологічний потенціал особистості в психології і суміжних науках необхідно відмітити наступне. За останні 10-15 років гуманітарні науки, і в тому числі психологія, все більше починають звертати свою увагу на сферу можливого, що займає центральне місце в сучасному суспільстві. Очевидно, що включення сфери можливого в поле інтересів психології вимагає розробки нового понятійного апарату. Такі категорії, як індивідуальність, акцентуації, диспозиції, діяльність, саморегуляція, сенс, тимчасова перспектива, суб'єктність і ін. складають адекватну основу для вирішення завдань нового рівня. У число цих нових і ще недостатньо осмислених понять, адекватних для нового витка розвитку науки, входить і поняття потенціалу.

Поняття потенціалу не тотожні поняттю можливості, проте змістовно розкриваються через співвіднесення з ним. «Потенція на відміну від можливості - є можливість, що володіє одночасно силою на своє здійснення» [98, С. 87].

Потенціал, таким чином, є різновидом можливості, що самоактуалізується і прагне до своєї реалізації незалежно від ставлення до цього суб'єкту. Цим вона відрізняється від екзистенціальної можливості, яка не може стати реальністю інакше, як через самовизначення суб'єкта і прийняття відповідальності за її реалізацію [148, с. 67-68]. Ідея спочатку закладених в організмі вроджених потенцій (potentialities), введена в кінці 1930-х рр. К. Гольдштейном, стала ключовим пояснювальним принципом в теоріях самоактуалізації А. Маслоу і К. Роджерса і гуманістичної психології. Процес розкриття закладених потенцій розглядався в цьому підході в термінах «повноцінного людського функціонування» (К. Роджерс), «самоактуалізації» (К. Гольдштейн, А. Маслоу), «самореалізації» (Ш. Бюлер), «особистісного зростання» (К. Роджерс, К. Мустакас). Прикладна реалізація такого розуміння потенціалу особистості мала в дослідженні «руху людського потенціалу».

На думку гуманістичних психологів, людським потенціалом володіє кожна людина, індивідуальні ж відмінності полягають лише в ступені його розкриття, або особистісної зрілості. Як зазначає К. Роджерс, людина реалізує за своє життя лише невелику частину того, що потенційно для нього можливо, і вивчення задокументованих екстраординарних проявів людських здібностей за межами того, що представляється для звичайної людини нормою, служить ключем до розуміння спрямованості і можливостей подальшої еволюції виду «людина». В. Франкл влучно назвав цей підхід «потенціалізмом», протиставивши його екзистенціалістські позиції, що не розглядає реалізацію можливостей як автоматичний процес. Потенційні можливості набагато ширше втілених, і людина сама вирішує, що може бути реалізованим, а що ні. Потенціалізм, звернувши увагу на генетичні ресурси людини, недостатньо розглянув ті аспекти людських можливостей, які складаються в процесі життєдіяльності та навчання [179].

У загальному сенсі потенціал являє собою силу, яка виявляється в певних умовах. У повсякденній свідомості під потенціалом розуміється те, що допомагає досягти успіху, ефективного виконання діяльності, передбачає розкриття і розвиток. Теоретичне осмислення цієї реальності в наукових роботах поки

представлено досить фрагментарно і не достатньо конкретно. Представниками гуманітарних наук соціально-психологічний потенціал особистості розглядається як джерело прихованих можливостей для досягнення цілей, як спрямованість, що надає цінність і сенс. Соціально-психологічний потенціал особистості постає скоріше як міждисциплінарна проблема і пов'язана з проблематикою «сталого розвитку». Поняття людського потенціалу конкретизується в різних аспектах його вивчення: соціально-організаційному, економічному, соціально-екологічному та екзистенціальному. Сформульовано поняття психофізіологічного потенціалу, базового, діяльнісного, психологічного потенціалу - як індивідуального, так і популяційного, професійного потенціалу особистості, особистісного потенціалу, інтелектуального потенціалу, інноваційного потенціалу [88].

«Енциклопедією світових проблем і людського потенціалу», запропоновано наступне визначення: «Потенціал людини - здатність індивіда до самовираження, самоактуалізації і самореалізації ... Реалізується потенціал людини в захисті таких цінностей, як правдивість, доброта, ширість, краса, оптимізм, справедливість і порядність, природність поведінки, організованість, дисциплінованість; в постійному самовдосконаленні, в результативності, продуктивності діяльності» [88].

Зараз проблема потенційних можливостей людини набула нового звучання у зв'язку з ростом темпу і різноманітності змін у всіх сферах життя. Більш динамічний світ сьогодні спонукає по-новому підходити до вирішення цієї старої проблеми, ставлячи на чільне місце динамічні аспекти особистості - готовність до бажаних змін і стійкість до небажаних, а нові підходи до особистісних характеристик і їх виміру відкривають нові перспективи для вирішення цього завдання. Зокрема, до числа цих підходів відноситься позитивна психологія.

Родинним є поняття «психологічний капітал». Це поняття введено за аналогією як з категорією капіталу в економіці і поняттями «соціальний капітал» і «символічний капітал». Воно розробляється паралельно в двох варіантах. Одне розуміння психологічного капіталу введено М. Чіксентміхайі. Це трактування заснована на ідеї обмеженого запасу психічної енергії, яка, як і будь-які ресурси,

може «інвестуватися» в одні або інші види діяльності на користь особистості та організації, що передбачає перш за все розвиток навичок і підвищення внутрішньої складності особистості. Друге трактування психологічного капіталу отримало поширення в управлінському контексті. Психологічний капітал визначається в цьому підході операціонально, як позитивний психологічний стан, що характеризується упевненістю в собі, оптимізмом як позитивної атрибуції поточних і майбутніх успіхів, резилентністю, тобто стійкістю до несприятливих обставин тощо. Отже, поняття психологічного капіталу характеризується як потенційні можливості особистості, які не є механізмами, що автоматично спрацьовують, а є ресурсами, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта, який може використовувати їх різними способами або не використовувати ніяк [88].

Проблема особистісного потенціалу, поступово приходить на зміну проблеми людського потенціалу, являє собою сучасну постановку порівняно традиційної проблеми психологічних чинників і механізмів динамічної стійкості та ефективності діяльності особистості в світі, що змінюється. вона досліджувалася в різному термінологічному оформленні - сили Я, захисних механізмів, подолання, саморегуляції, життестійкості і ін., і в різних проблемних контекстах - психічного здоров'я, ефективності праці, стресостійкості, розвитку особистості в онтогенезі, реакції на травму і ін.

Найбільш загальний погляд на потенціал особистості запропонував Моїсей Каган. Розглядаючи особистість через призму її соціальної діяльності, він диференціював п'ять основних видів людської діяльності і відповідно до них виділив різні види потенціалів особистості: гносеологічний (пізнавальний); аксіологічний (ціннісний); творчий; комунікативний; художній (естетичний). Гносеологічний потенціал включає в себе такі психологічні якості, які реалізуються в пізнавальній діяльності людини. Аксіологічний потенціал особистості визначається системою ціннісних орієнтацій особистості в різних сферах життя. Творчий потенціал визначається здатністю до творчої діяльності в різних аспектах праці. Комунікативний потенціал визначається можливостями особистості в сфері міжособистісної взаємодії. Художній потенціал реалізується в області естетичної діяльності [88].

Ю. Резнік висуває майже настільки ж узагальнену інтегративну модель особистісного потенціалу людини, що складається з реалізованих здібностей (актуальних ресурсів) і нереалізованих можливостей (нерозвинених здібностей, задатків і ін.). У його структуру він включає креативний центр особистості, репертуар видів діяльності і технічні навички особистості. Особистісний потенціал підрозділяється на когнітивно-інтелектуальний потенціал, емоційно-вольовий потенціал, професійно-кваліфікаційний потенціал, інформаційно-пізнавальний потенціал, організаційно-комунікативний потенціал, етично-моральний потенціал і біологічно-репродуктивний потенціал. Основними інструментами його реалізації виступають особистісні стратегії, зокрема, стратегія життєвого благополуччя, стратегія життєвого успіху і стратегія самореалізації (Рис. 1.4.).

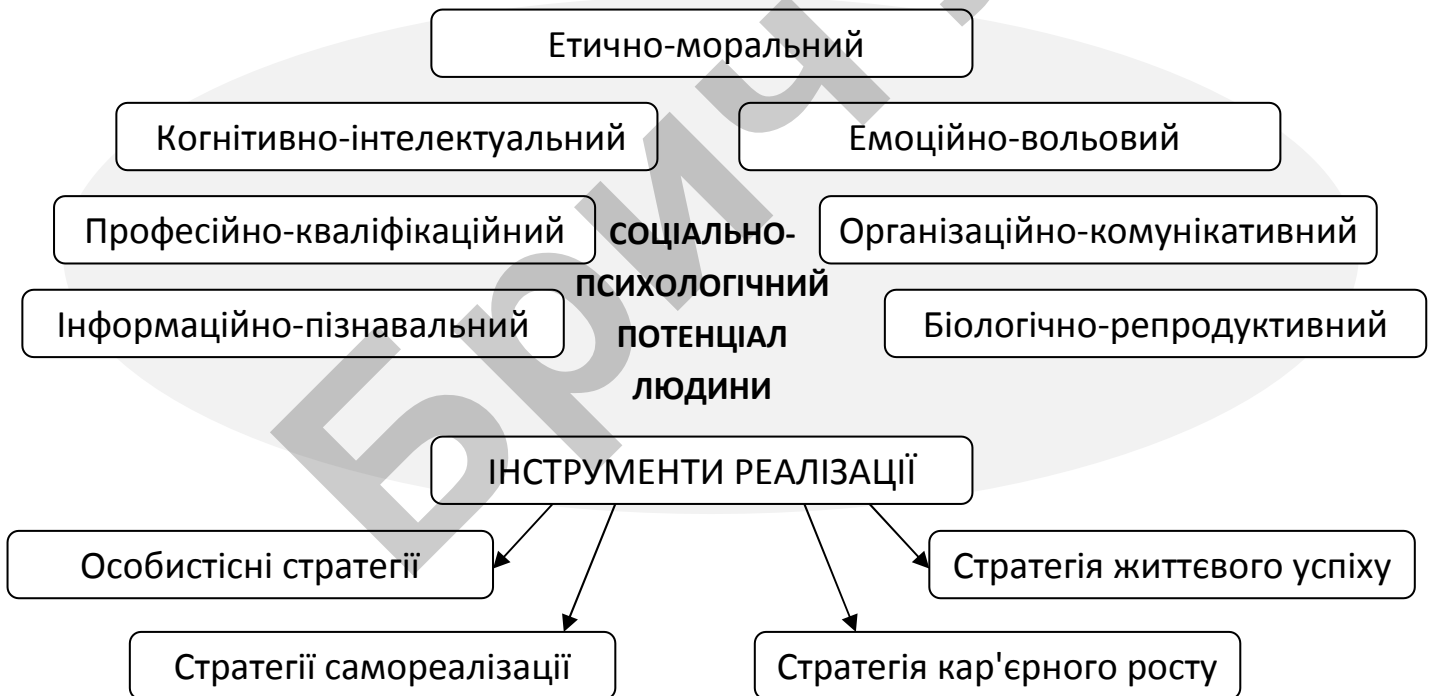


Рис. 1.4. Інтегративна модель особистісного потенціалу особи в системі публічного управління

Спробу формалізувати поняття особистісного потенціалу, зв'язавши його з поняттям успішності соціальної адаптації, запропонували В. Марков і

Ю. Синягин, які розуміють під потенціалом особистості «систему її поновлюваних ресурсів, які проявляються в діяльності, спрямованої на отримання соціально значущих результатів» [88, с. 137]. Структурна модель, запропонована цими авторами, передбачає, що «всі життєві досягнення особистості, зафіксовані в її біографії, суть зовнішні прояви її потенціалу та можуть служити для оцінки його рівня» (там же). Автори пропонують згрупувати ці досягнення з різних ключовими сферами, що становлять структуру людського життя, за якими і відстежується реалізація потенціалу особистості. Спираючись на число і рівень досягнень в різних сферах, автори пропонують кількісно підраховувати індекс потенціалу особистості [88, с. 137-138). Цей підхід характеризується, по-перше, широким розумінням потенціалу особистості, по-друге, поглядом з позиції управління, це важливим є не особистість як така, а узагальнена картина ресурсів організації.

Широке трактування пропонує також Г. Зараківській. Він вводить поняття психологічного потенціалу людини як ядра якості його життя, як ментальність та самоефективність. Спочатку акцент був зроблений на психофізіологічному потенціалі особистості. Останнім часом термін «психологічний потенціал» розглядається в двох варіантах: «психологічний потенціал індивіда» і «психологічний потенціал населення». Для нашого дослідження важливим є розгляд психологічного потенціалу індивіда, який визначається як «система психологічних властивостей особистості, що визначає можливість успішної життєдіяльності індивіда в різних сферах життя» [88, с. 135]. До числа яких входить активність і установка на досягнення, спрямованість особистості, здатності і регуляторні якості тощо.

Узагальнюючи погляди ряду дослідників щодо особистісного потенціалу, С. Величко зазначає, що «з позицій психології соціально-психологічний потенціал особистості виступає як психологічне явище, що представляє собою процес безперервного самовдосконалення і прагнення до досягнення вершин особистісного, професійного розвитку людини і реалізації творчих можливостей та здібностей» [88, с. 126-127]. Спільним у всіх проаналізованих підходах вона

вважає вивчення потенціалу як активно проявляється індивідом в навколишньому середовищі ресурсу, який формується під впливом суб'єктивних і об'єктивних, тобто внутрішніх і зовнішніх, чинників. Автор зазначає, що «потенціал окремо взятої особистості перетворюється в соціальну цінність через механізми самореалізації», забезпечуючи особистості більш гармонійну взаємодію з навколишнім світом.

Розглянутий крізь призму адаптації до навколишнього світу особистісний потенціал обирає новий конструкт, що відображає відповідність або невідповідність психологічних характеристик особистості загальноприйнятим нормам і умов навколишнього світу і цей конструкт - особистісний адаптаційний потенціал. Розглядаючи потенціал особистості як її адаптацію до суспільних вимог, різні автори виділяють наступні особистісні якості, складові потенціалу особистості що сприяють його реалізації: культура системного мислення; культура організаційної поведінки; комунікативна культура; вміння працювати в команді; толерантність; прагнення до самоосвіти та самовдосконалення; висока професійна відповідальність; організаторські та лідерські якості; стійкість до постійно змінюваних соціальних, психологічних і економічних чинників; гнучкість і креативність мислення; оптимальний стиль поведінки; вміння представляти свої професійні і особистісні якості; культура здоров'я і здорового способу життя.

У цій групі визначень соціально-психологічного потенціалу особистості міститься приховане протиріччя: з одного боку, особистісний потенціал розглядається як генералізована успішність діяльності, з іншого - він при цьому пов'язаний також із здатністю адаптації до вимог конкретного соціуму. Іншими словами, самореалізація не завжди можлива в рамках, що накладаються вимогами успішної адаптації: так, обговорюючи проблему творчості, С. Мадді зазначає, що творчість є завжди привнесення чогось нового, в той час як завдання суспільства полягає в тому, щоб зберегти певний status quo, існуючий стан речей, опираючись нововведенням.

В практиці управлінської діяльності в оцінюванні особистісного потенціалу державних службовців особливе значення мають такі фактори: «зрілість і



відповідальність у прийнятті рішень (готовність відповідати за наслідки прийнятих рішень, обґрунтованість і самостійність в ухваленні рішень); ініціативність (робити більше того, що потрібно; діяти, а не шукати виправдань; активно і енергійно впливати на події); адаптивність (готовність до змін; вміння змінювати способи поведінки при зміні ситуації); висока мотивація до досягнення соціально значущих цілей і поставлених завдань. У деяких системах по оцінці особистісного потенціалу здобувача на посаді управлінця середньої та вищої ланки його діагностика дробиться на такі складові, як лідерський потенціал, потенціал до командної роботи, потенціал мотивації, потенціал до самостійної роботи, потенціал цілеспрямованості, інноваційний потенціал і потенціал виконавця [88].

В цьому і сила, і слабкість цих підходів: сила - в не випадковості вибору компонентів, а слабкість - в можливості оцінити їх актуальний рівень, але неможливості пояснити їх формування і передбачити динаміку. Ряд підходів пов'язують особистісний потенціал з успішністю здійснення індивідом тієї чи іншої діяльності. Наприклад, комунікативно-особистісний потенціал, на думку В. Куніцина, - це комплекс властивостей, які полегшують або ускладнюють спілкування, на основі якого формуються такі інтегральні комунікативні властивості, як психологічна контактність і комунікативна сумісність, він є основним стрижнем соціального інтелекту. В. Погольша вважає, що особистісні властивості лідера збігаються з комплексом соціально-психологічних характеристик, що є «потенціалом» суб'єкта, успішно надає особистий вплив. Комплексом комунікативно-особистісних властивостей, складових потенціал суб'єкта, на думку авторів, є: легкість спілкування, навички спілкування, адаптивність, впевненість, активна позиція у взаємодії, мотив досягнень, аффіліація, розуміння співрозмовника і соціальний інтелект [88].

Схожим чином визначається професійно-особистісний потенціал: автори розуміють під ним відповідність професійної реалізації потенціалу особистості вимогам, що пред'являються людині його професією. Такі вимоги фіксуються у вигляді професіограми. Реалізація особистісного потенціалу в професійному

аспекті передбачає досягнення особистістю певного рівня розвитку як в операціональній сфері професії, так і особистісному плані.

Загальним для всіх зазначених підходів є те, що особистісний потенціал визначається операціонально через успішність самореалізації в тій чи іншій діяльності і нерідко зводиться до набору здібностей і навичок, що сприяють здійсненню цієї діяльності. При цьому в понятті «потенціал» акцентується, що це в основному ще нерозкриті здібності, які підлягають виявленню і включенню в діяльність з метою більш повної самореалізації суб'єкта в ній. Іноді до розгляду включаються деякі особистісні особливості, неспецифічні для конкретної діяльності, проте їх роль вторинна.

Отже, постановка проблеми людського та особистісного потенціалу в психології і суміжних науках вказує на те, що ідея потенціалу особистості являє собою закономірне породження сучасного рівня розвитку наук про людину. Інтелектуальний, творчий, особистісний потенціал – є, як особливого роду, можливість подальшої діяльності. В даний час, однак, ця проблема ще не знайшла свого вирішення. Разом з тим, вона виявляється вкрай актуальною, що заповнює дуже важливий пробіл в розумінні механізмів його розвитку і її систематична розробка відноситься до числа пріоритетних завдань. Інший підхід до даної проблеми і, зокрема, це є базова для нашого підходу концепція, це зв'язування поняття особистісного потенціалу з вродженим ресурсним потенціалом державного службовця, як показник ефективності управлінської діяльності.

Особистість сучасного державного службовця, який є цілісною сукупністю властивостей індивіда, являє собою органічну єдність індивідуальних якостей людини та особливостей її залучення до суспільних відносин через сферу державної служби. Управління людськими ресурсами у державній службі покликане сприяти забезпеченню відповідності організації вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається. Ресурсний потенціал є основним і найважливішим джерелом розвитку та успіху будь-якої організації. Ресурсний потенціал особистості – це сукупність усвідомлено продукуючих суб'єктів глобального суспільства, що створили, реалізують чи будуть формувати свій потенціал у процесі цивілізаційного розвитку.

Враховуючи унікальні властивості вродженого ресурсного потенціалу особистості, беззаперечною стає найвища суспільна цінність людини як головного людського ресурсу. Вроджених факторів є безліч (анатомо-фізіологічна структура та особливості нервової системи, своєрідність нервових процесів, що обумовлює характер і певний тип вищої нервової діяльності; інстинкти, мислення, фізіологічні особливості тощо) і врахувати їх всіх є неможливо. Один з підходів (В. Гарбузов) до природнього ресурсного потенціалу особистості, це підхід з врахуванням інстинктів в контексті прихильності до певних типів діяльності [88].

Ірраціональна основа особистості, що містить у собі інстинкти, несвідомі бажання та потяги, надає імпульси психічної енергії. Однак, вона корегується під впливом свідомості, культурних стереотипів, соціальних норм, щоб забезпечувати людям адекватне суспільне існування. Вроджені людські інстинкти дуже сильні, навіть їх свідоме придушення не завжди стримує їх енергію, тому часто можна зустріти людей, які поведуться неадекватним чином оскільки у них не відбувається належного блокування деяких форм поведінки, які виходять з біологічних потреб. Але завдяки їм, людина не втрачає мотивація до життя, вони є рушійною силою її поведінки. Під впливом набутого життєвого досвіду і індивідуального розвитку, інстинкти диференціюються і ускладнюються, тому людина є істотою з найскладнішою системою інстинктів.

Інстинкт – це вроджена тенденція людини до складних форм автоматичної поведінки, що задовольняють певні потреби організму. Інстинкти підсвідомо «підказують», як потрібно діяти та відіграють важливу роль у житті особистості, позаяк і свідоме мислення і воля в їх найглибшій основі у значній мірі направляються ними. Тому є усі підстави вважати, що інстинкти можуть впливати на діяльність людини як в напрямку збільшення її ефективності, так і в протилежному.

Інстинкт - (від лат. - спонукання) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини [21]. Оскільки вони вроджені, отже, вони можуть виступати в ролі програм індивіда, які постійно керують психофізіологічними процесами і діями людини. На думку дослідників вищої нервової діяльності,

людина усвідомлює прояви своєї психіки (реакцій, емоцій, слів і дій) через 250 мсек. Таку роботу забезпечують програми підсвідомості, які людина, як правило, не може усвідомити і зрозуміти, але кожен з нас в тій чи іншій мірі їх відчуває або може бачити їх прояви після скоєного. З інстинктивних спонукань, швидше за все, впливають первинні потреби, бажання і установки, які впливають на життєву орієнтацію, поведінку людини, особливо в екстремальних умовах.

Отже, інстинкти відіграють важливу роль у житті особистості, так як свідоме мислення і воля в їх найглибшій основі у значній мірі направляються ними. Автором запропонована концепція складових «первинний розум» людини: самозбереження, продовження роду, альтруїзму, дослідний, лідерства, свободи, збереження гідності. Надалі їм доданий ще інстинкт агресивності [21].

Залежно від домінування того або іншого інстинкту витікає первинна фундаментальна типологія індивідуальності людини. Кожна людина належить до одного з семи типів (Рис. 1.5.)



Рис. 1.5. Первинна фундаментальна типологія індивідуальності особи в системі публічного управління

1. «Егофільний тип» (інстинкт самозбереження). З раннього дитинства у людини цього типу проявляється схильність до підвищеної обережності, дитина не відпускає мати від себе ні на мить, боїться темряви, висоти, води і т. п.

Представники цього типу нетерпимі до болю (відмовляються від лікування зубів; від відвідування лікарів і т. п.); на базі цього типу формується особистість з вираженою егоцентричністю, тривожністю, вразливістю, схильністю при несприятливих обставинах до нав'язливих страхів, фобій або істеричних реакцій. Це люди, для яких «безпека і здоров'я - понад усе!», а їх кредо: «Життя одне і більше не буде». Еволюційна доцільність наявності даного типу полягає в тому, що його носії, зберігаючи себе, є хранителями генофонду роду, племені. Для «егофільного типу» характерні наступні провідні якості: егоцентричність; консерватизм; готовність поступитися соціальними потребами заради власної безпеки; заперечення ризику; тривожність щодо свого здоров'я і благополуччя.

2. «Генофільний тип» (інстинкт продовження роду). Для нього характерний своєрідний різновид егоцентризму, коли «Я» заміщається поняттям «Ми» (під «Ми» мається на увазі сім'я) аж до заперечення «Я». Цінності, цілі, життєвий задум підпорядковані одному - інтересам дітей, сім'ї. Уже в дитинстві інтереси цього типу людей фіксовані на сім'ї і така дитина спокійна тільки тоді, коли батько і мати повернулися з роботи, вся сім'я в зборі, всі здорові і у всіх гарний настрій, вона загострено відчуває розлад у родині, і в цьому випадку у нього виникає депресивна невротична реакція з енурезом і т. п. Це люди, які цінують «інтереси сім'ї понад усе», а їх кредо: «Мій дім - моя фортеця». Еволюційна доцільність наявності даного типу полягає в тому, що його носії - хранителі сім'ї, хранителі генофонду роду, хранителі життя. «Генофільному типу» притаманні провідні якості: надлюбов до своїх дітей; сімейність; надтурбота про безпеку і здоров'я своїх дітей; тенденція до заперечення свого «Я» на користь «Ми» (сім'ї); надтривожність щодо майбутнього своїх дітей.

3. «Альтруїстичний тип». Для людей цього типу характерні доброта, емпатія, дбайливість до близьких, особливо до літніх, здатні віддати іншим останнє, навіть необхідне йому самому. Вони переконані, що не може бути добре всім, якщо погано комусь одному, а їх кредо - «Доброта врятує світ, доброта понад усе». І вони еволюційно хранителі доброти, світу, хранителі життя. Для «альтруїстичного типу» характерні провідні якості: доброта; співпереживання,

розуміння людей; безкорисливість у відносинах з людьми; турбота про слабких, хворих; миролюбність.

4. «Дослідницький тип». У людей цього типу з раннього дитинства відзначається допитливість, прагнення в усьому дістатися до суті, схильність до творчості. На початку цих людей цікавить все, але далі все сильніше і сильніше захоплює якесь одне пристрасне захоплення. Мандрівники, винахідники, вчені - особи цього типу. Їх кредо - «Творчість і прогрес - понад усе». Еволюційна доцільність цього типу очевидна. «Дослідницькому типу» притаманні: схильність до дослідницької діяльності; схильність до пошуку нового, новаторство в науці, мистецтві, інше; здатність без коливань залишати обжите місце, налагоджені справи при появі нових, що вимагають ризику, але цікавих справ і завдань; спрямованість до творчості; самовідданість в реалізації творчих напрямів.

5. «Домінантний тип» (інстинкт домінування). З раннього дитинства спостерігається прагнення до лідерства, вміння організувати гру, поставити мету, виявити волю для її досягнення, формується особистість, яка знає, чого вона хоче і як досягти бажаного, наполеглива в досягненні мети, готова до продуманого ризику, вміє розбиратися в людях і повести їх за собою. Кредо цього типу: «Діло і порядок понад усе»; «Один - ніщо, багато - все»; «Буде добре всім - буде добре кожному». Еволюційна доцільність наявності цього типу, що народжує лідерів, організаторів, політиків в тому, що вони хранителі інтересів і честі всього роду. Для «домінантного типу» характерні: схильність до лідерства, до влади; схильність до вирішення складних організаційних завдань; пріоритет перспектив службового зростання над матеріальними стимулами; готовність до жорсткої боротьби за лідерство, за перше місце; пріоритет загального (інтересів справи, колективу) над приватним (інтересами однієї людини).

6. «Лібертофільний тип» (інстинкт свободи). Уже в колисці дитя цього типу протестує, коли його сповивають. Схильність до протесту проти будь-якого обмеження його свободи зростає разом з ним. Для людей цього типу характерні прагнення до самостійності, заперечення авторитетів (батьків, вчителів), терпимість до болю, схильність рано залишати рідну домівку, схильність до

ризик, упертості, негативізму, нетерпимості рутини, бюрократизму. Кредо таких людей: «Свобода понад усе». І вони хранителі інтересів і волі кожного, індивідуальності, вони природно обмежують тенденції осіб «домінантного типу». Вони хранителі свободи, а з цим - життя. «Лібертофільному типу» притаманні: схильність до протесту, бунтарства; схильність до зміни місць (заперечення буденності); прагнення до незалежності; схильність до реформаторства, революційних перетворень; нетерпимість до будь-яких форм обмежень, до цензури, до придушення «Я».

7. «Дигнітофільний тип» (інстинкт збереження гідності). Уже в ранньому дитинстві людина цього типу здатна вловити іронію, глузування і абсолютно нетерпима до будь-якої форми приниження. Характерна безоглядність, готовність поступитися всім у відстоюванні своїх прав, непохитна позиція «Честь понад усе». Інстинкт самозбереження у такої людини на останньому місці. В ім'я честі і гідності ці люди без колювання йдуть на Голгофу. Прихильність до сім'ї виражається у формі збереження фамільної честі: «У нашому роду не було негідників і боягузів». Еволюційна доцільність наявності такого типу полягає в тому, що його носії - хранителі честі і гідності "Я", особистості, а з цим - життя гідної людини. Для «дигнітофільного типу» характерні: нетерпимість до будь-яких форм приниження; готовність поступитися благополуччям і соціальним статусом в ім'я власної гідності; пріоритет честі і гордості над безпекою; безкомпромісність і прямота у відносинах з лідерами; нетерпимість до всіх форм утиску прав людини. Це не «нижчі» фізіологічні програми, пов'язані із задоволенням потреб тіла і його фізіологічних функцій (дихання, харчування, секс). Це програми пристосування, світосприйняття і світовідношення, що визначають адаптацію індивіда в нашому житті. По суті, інстинкти визначають сутнісну основу особистості, формуючи її взаємини зі світом на основі спадкової інформації. Знаючи ці особливості особистості можна виразно передбачити напрямки її самореалізації в житті.

Зазвичай в нормі у людини один або декілька інстинктів домінують, інші ж виражені слабше, але повноцінно впливають на особові тенденції. Проте в силу

певних біологічних і соціальних чинників домінування одного або декількох інстинктів може бути надмірним до патології, а звучання інших може виявитися пригніченим аж до атрофії, і тоді йдеться про інстинктопатію [21]. Інстинкти, так як і інші вродженні чинники людини впливають на професійну здатність людини, на прийняття рішення, тому для різних типів професійної діяльності спостерігаються певні прояви інстинктивної поведінки.

Як було зазначено вище, що інстинкти впливають на професійні схильності людини, тому варто згадати про шість типів схильностей до певної професійної діяльності, за Дж. Голандом. На початку 70-х років, він висуває положення, що професійний вибір обумовлений тим, який тип особистості сформувався. Кожен із виділених вченим тип, характеризується: - інтересом до певної сфери діяльності; відповідними здібностями та можливостями найкращої професійної реалізації; пошуком найбільш привабливого для себе професійного середовища, до якого належать люди, близькі по духу, тобто зі схожими інтересами, цінностями та світоглядом.

Дж. Голанд виділяє шість типів професійних інтересів: 1. Інтереси до техніки. 2. Інтереси до науки. 3. Інтереси до роботи з людьми. 4. Інтерес до чітко регламентованої роботи. 5. Інтерес до бізнесу, торгівлі, політики. 6. Інтерес до мистецтва. Відповідно до типів професійних інтересів Дж. Голланд виділяє шість типів особистості: реалістичний, інтелектуальний, соціальний, офісний, підприємницький, артистичний.

Реалістичний тип - чоловічий, раціональний, практичний, емоційно стабільний, зорієнтований на сьогоднішній день. Така людина прагне займатися конкретними об'єктами, їх виготовленням та застосуванням: речами, інструментами, верстатами, машинами, тваринами. Віддає перевагу заняттям, які вимагають моторних навичок, умінь, конкретності. Такій людині знання необхідні задля їх конкретної реалізації на практиці. Представники цього типу охоче обирають професії механіка, електрика, інженера, технолога, агронома, садівника, водія тощо. Інтелектуальний тип орієнтується на розумову працю. Він не комунікативний, аналітичний, раціональний, незалежний, оригінальний. Йому



найбільш притаманні теоретичні та естетичні цінності. Йому подобається вирішувати задачі, що потребують абстрактного мислення. Надає перевагу роздумам над проблемою, ніж її практичній реалізації. Інтелектуала приваблюють наукові професії: математик, філософ, політолог, фізик, астроном, біолог. Знання такій людині потрібні заради знання та пошуку істини. Володіє високо розвинутими як гуманітарними, так і математичними здібностями. Соціальний тип вирізняє бажання допомагати іншим людям, встановлювати тісний контакт з оточуючими. Намагається триматися осторонь інтелектуальних проблем. Зазвичай проблеми вирішує спираючись на емоції, почуття та вміння спілкуватися. Активний, залежний, добре адаптується в соціальному середовищі. Надає перевагу заняттям, пов'язаним із навчанням, вихованням і лікуванням. А тому обирає професії лікаря, вчителя, викладача, психолога, соціального працівника. Володіє хорошими гуманітарними здібностями, комунікативними вміннями. Офісний тип надає перевагу структурованій та регламентованій діяльності. Любить працювати за інструкцією, дотримуватися порядку. Для нього характерна ригідність, що виявляється в консерватизмі мислення та поведінки, у дотриманні звичного способу дій. Погано адаптується до змін. Його підхід до проблем має стереотипний, практичний та конкретний характер. Спонтанність та оригінальність йому не властиві. Його рішення залежать від оточуючих людей. У своїх діях він керується звичаями, традиціями, нормами оточення. Дуже хороший виконавець, але слабкий організатор і керівник. Надає перевагу професіям, які пов'язані з канцелярією та розрахунками. Вміє добре спілкуватися та володіє хорошими моторними навичками, арифметичними здібностями. Підприємницький тип – діловий, енергійний, імпульсивний. Він вибирає заняття, де можна проявити домінантність, ініціативу, ентузіазм. Це ділова та оптимістична людина, дещо агресивна, з потягом до ризику та пригод. Надає перевагу «чоловічим» керівним ролям, в яких можна задовольнити потребу у домінантності, визнанні, владі. Підприємницькому типу не до душі заняття, які пов'язані з ручною працею, а також ті, що вимагають великої концентрації уваги та інтелектуальних зусиль. Надає перевагу вербальним завданням, які пов'язані з

керівним статусом та владою. Зазвичай це бізнесмен, політик, завідуючий, директор, журналіст. Його загальні та інтелектуальні здібності посередні, дещо вищими є вербальні здібності. Артистичний тип - художній, оригінальний з рисами жіночності. Йому притаманна гнучкість, незалежність рішень, багата уява та фантазія. Таку людину вирізняє складний погляд на життя, ще з юнацьких літ для них характерний високий життєвий ідеал, який визначає акцентування особистого «Я». Ухиляється від чітко регламентованих проблем та видів діяльності, які пов'язані з великим фізичним навантаженням. У спілкуванні з оточуючими опирається на свої безпосередні відчуття, емоції, інтуїцію та уяву. Зазвичай він індивідуаліст, який не пов'язує себе численними стосунками, характерними для більшості людей, від яких він переважно ухиляється. Надає перевагу заняттям творчого характеру: музика, літературна творчість, живопис, фотографія, театр тощо. Добре розвинуті художні, артистичні, гуманітарні та комунікативні здібності. Для такої людини характерні виняткові здібності сприйняття та моторики [22, с. 28-31].

Кожен з запропонованих автором типів професійних інтересів – це продукт типової взаємодії між різноманітним культурним та особистісним чинників, включаючи батьків, соціальний клас, фізичне оточення, спадковість. З цього досвіду особистість вивчає перевагу тих чи інших видів діяльності, які можуть стати сильними захопленнями і можуть призвести до формування певних здібностей, зумовлюючи внутрішній вибір певної професії.

Таким чином, поняття соціально-психологічний потенціал особи в системі публічного управління розглядається через його співвідношення з людським потенціалом, проблема якого розроблялася в міждисциплінарному аспекті. Розглядаючи особистість через призму її соціальної діяльності, було визначено п'ять основних видів діяльності і відповідно до них різні види потенціалу особистості: гносеологічний (пізнавальний); аксіологічний (ціннісний); творчий; комунікативний; художній (естетичний). Узагальнена інтегративна модель соціально-психологічного потенціалу особистості є важливою складовою ресурсного потенціалу системи державного управління, і складається з

реалізованих актуальних ресурсів і нереалізованих можливостей, як державних управлінців, так і системи державного управління. Ресурсний потенціал підрозділяється на професійно-кваліфікаційний, інформаційно-пізнавальний, організаційно-комунікативний, духовно-моральний і репродуктивний. Основними інструментами реалізації його виступають особистісні стратегії, зокрема, стратегія життєвого благополуччя, стратегія життєвого успіху і стратегія самореалізації.

Отже, наш підхід характеризується розширювальним розумінням потенціалу особистості, а саме, по-перше, включення, по суті, усіх її ресурсів, по-друге, поглядом з позиції управлінця, якого цікавить не особистість як така, а узагальнена картина ресурсів організації і державних управлінців. Розширене є поняття соціально-психологічного потенціалу особистості, як ядра якості життя, що охоплює і такі поняття, як ментальність та самоефективність. Спільним у всіх проаналізованих підходах є вивчення соціально-психологічного потенціалу особистості як активного ресурсу індивіду, що проявляється у навколишньому середовищі і формується під впливом суб'єктивних і об'єктивних, тобто внутрішніх (в тому числі вроджених) і зовнішніх, чинників.

## Висновки до розділу 1

В результаті проведеного теоретичного аналізу розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування як чинника людського розвитку держави прийшли до таких висновків:

1. Класифіковано основні підходи до проблематики механізмів розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління, виходячи з критеріїв організаційної структури та правового статусу державних органів, балансу соціалізації та індивідуально-психологічних особливостей публічних службовців. Відповідно до цих критеріїв систематизовано джерельну базу наукового дискурсу становлення та розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління в Україні шляхом виокремлення чотирьох блок-кластерів наукових підходів: державно-управлінського, філософсько-онтологічного, соціально-психологічного, політико-соціологічного. В рамках державно-управлінського підходу розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління розглядається в контексті удосконалення інституту державної служби та кадрової політики з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей службовців як основи ефективності публічного управління. В рамках філософсько-онтологічного підходу — як результат суспільної соціалізації та інтеріорізації культури; соціально-психологічний — акцентує увагу на індивідуальних особливостях в контексті тріади індивідуально-типологічних особливостей (до яких належать і вроджені) навчання та мотивації; політико-соціологічний підхід розглядає ресурсний потенціал кадрового апарату в системі публічного управління як чинник суспільних трансформацій.

2. Здійснений функціонально-типологічний аналіз ресурсного потенціалу показав, що поняття людського ресурсного потенціалу не тільки системне, але і багатогранне, багаторівневе, містить такі складові, як зовнішній потенціал (екологічний, економічний, державно-управлінський потенціал), внутрішній потенціал: біологічний потенціал (субстрат і функції), духовний потенціал

(інтелектуальний, ціннісний, мотиваційно-потребовий). Як духовний, так і біологічний потенціал соціально детерміновані, а суспільний потенціал знімає в собі як духовний, так і біологічний потенціали. Якщо формування економічного та державно-управлінського потенціалів більшою мірою носить надіндивідуальний, об'єктивний характер, то біологічний, інтелектуальний і духовний - суб'єктивний, особистісний. Усі компоненти людського потенціалу нерозривно і всебічно взаємопов'язані між собою. Ресурсний потенціал охоплює систему ресурсів, які використовуються комплексно, і передбачає обов'язкову взаємодоповнюваність окремих ресурсів у процесі суспільного виробництва (збільшення в системі одного якого-небудь ресурсу припускає одночасне збільшення кількості іншого ресурсу); ресурсний потенціал передбачає можливість взаємозамінності ресурсів, що використовуються в суспільному виробництві. Багатофункціональність більшості видів ресурсів створює умови варіації вживання різних їх видів і елементів для досягнення одного і того ж самого заданого кінцевого результату; у його склад входять не тільки ресурси, призначені до споживання в певному періоді, а й їх страхові та інші запаси.

3. Ресурсний потенціал ефективності публічного управління визначається нами як комплексне та багатовимірне явище, що об'єднує ресурсний потенціал публічного управління та ресурсний потенціал публічних службовців. Ефективність його забезпечується, по-перше, єдністю об'єктивних факторів та суб'єктивних чинників, організаційно-правових та соціально-психологічних перетворень в публічному управлінні; по-друге забезпеченням балансу психологічного ресурсного потенціалу та вимог психології професії. Розвиток ресурсного потенціалу особистості потребує відповідного механізму, який передбачає комплекс методів та заходів, сукупність послідовних соціальних дій, що ґрунтуються на принципах публічного управління й спрямовані на подолання суперечності інтересів держави та громадськості щодо підвищення ефективності публічного управління та рівня розвитку його ресурсного потенціалу в Україні.

4. Обґрунтовано, що соціально-психологічний потенціал особистості виступає важливою складовою ресурсного потенціалу кадрового апарату в

системі публічного управління. Систематизовано моделі соціально-психологічного потенціалу особи в системі публічного управління. Встановлено, що складовими соціально-психологічного потенціалу особи в системі публічного управління в зазначених моделях є, по-перше показники рівня їх особистісного росту, по-друге, показники рівня професійного росту, по-третє, фундаментальні архетипи індивідуальності. До показників рівня особистісного росту належать такі, як лояльність, мудрість, політична культура, оптимізм, самоефективність, толерантність, рефлексивність, життестійкість, суб'єктивна вітальність, автономність, копінг-стратегії та самоконтроль. Рівень професійного росту визначається такими показниками потенціалу, як професійно-кваліфікаційний, інформаційно-пізнавальний, організаційно-комунікативний, духовно-моральний та репродуктивний. Основними інструментами їх реалізації виступають особистісні стратегії кар'єрного росту, самореалізації та життєвого успіху. Фундаментальні архетипічні показники індивідуальності службовців, в основі яких є складові «первинного розуму» людини (самозбереження, альтруїзм, лідерство, свобода, збереження гідності, агресивність), складають певну типологію індивідуальності людини, що об'єднується у сім типів - егофільний, генофільний, альтруїстичний, дослідницький, домінантний, лібертофільний та дигнітофільний, кожний з яких є передумовою успішності у певній сфері професійної діяльності. Врахування зазначених показників ресурсного потенціалу системи державного управління, рівня особистісного та професійного росту державних службовців, фундаментальних архетипів їх індивідуальності, є умовою подальшої ефективної діяльності службовців та дієвості публічного управління в цілому.

5. Один з аспектів соціально-психологічного потенціалу особистості - це розгляд вродженого ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління, як показник ефективності управлінської діяльності в державі. Особистість сучасної особи в системі публічного управління, який є цілісною сукупністю властивостей індивіда, являє собою органічну єдність індивідуальних якостей людини та особливостей її залучення до суспільних відносин через сферу

публічної служби. Управління ресурсним потенціалом апарату органів публічної влади покликане сприяти забезпеченню відповідності організації вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається. Ресурсний потенціал є основним і найважливішим джерелом розвитку та успіху будь-якої організації. Ресурсний потенціал особистості – це сукупність усвідомлено продукуючих суб'єктів глобального суспільства, що створили, реалізують чи будуть формувати свій потенціал у процесі цивілізаційного розвитку. Враховуючи унікальні властивості вродженого ресурсного потенціалу особистості, інстинкти, як фіксованої в генетичному коді програми, що визначає особливості адаптації, відносин, характеру і навіть первинну спеціалізацію, беззаперечно стають суспільною цінністю людини як головного професійного ресурсу. Концепцію інстинктів як складових «первинного розуму» людини, таких як самозбереження, продовження роду, альтруїзму, лідерства, свободи, збереження гідності, агресивності тощо, покладено в основу фундаментальної типології індивідуальності, яка є передумовою професійної приналежності.

Матеріали цього розділу оприлюднені в публікаціях [18], [19], [22].

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АПАРАТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

#### 2.1. Сутність та проблеми становлення механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в сучасній Україні

Проблема розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в умовах трансформації публічного управління в Україні, висуває на перший план необхідність вивчення функціонування механізмів, спрямованих на використання потенціалу держави та громадськості з приводу розвитку соціально-психологічного ресурсу особи в системі публічного управління. Це робить процеси трансформації публічного управління не тільки зрозумілими але й передбачуваними.

Трактування в державному управлінні самого поняття «механізм» не має однозначного визначення, як було зазначено вище. Так, у словнику С. Ожегова наведено поняття механізму в двох значеннях: як наявність певного внутрішнього устрою, що призводить до дії елементів системи, та як порядок діяльності. Це пов'язано, як з його етимологією так і з досвідом його використання в різних науках [72, с. 55-56].

До складу конкретного державного механізму входять методи управління. Серед них можуть бути виділені такі, як адміністративні, правові, економічні, політичні, соціально-психологічні та морально-етичні, що є основою механізмів державного управління. Вони можуть бути складними і охоплювати декілька самостійних механізмів, або комплексним, що охоплює комбінацію різноманітних методів. Все це визначається в залежності від проблеми і способу її вирішення із застосуванням конкретного державного механізму управління [94, с.31].



Будь-який механізм державного управління, за визначенням Г. Одінцової, являє собою «засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу і, що до механізмів управління державою входить широкий спектр взаємодії окремих підсистем управління державою» [114, с. 12]. Таким чином, щоб механізм спрацював, необхідні певні організаційні, правові, економічні та інші управлінські умови. Тому опрацювання державних механізмів управління необхідне з урахуванням наявних у державі суттєвих внутрішніх суперечностей, а також виявлення об'єктивних та суб'єктивних суперечностей.

Механізм державного управління, за визначенням В. Бакуменко, В. Князев і Ю. Сурмін, складається із методів, способів, прийомів та інструментів. Вони підкреслюють, що «метод державного управління являє собою важливий компонент діяльності» і до нього входять різноманітні теоретичні та емпіричні процедури і прийоми. Систематичне застосування вказаних процедур та прийомів забезпечує досягнення поставленої мети. Крім того, автори відзначають, що у державному управлінні відбувається адаптація методів інших наук, підвищується роль системної методології, міждисциплінарного підходу, що об'єднує пізнання, оцінку і практику. Це приводить до виникнення методологічних підходів, які дають змогу вирішувати складні творчі завдання. Крім того, спостерігається застосування в державному управлінні креативних методів, яким властиві творчість і прояв індивідуальності суб'єкта діяльності [40, с. 22–27].

В літературі з державного управління методи управління розподілені на загальні та спеціальні. Перші характеризують основне їхнє призначення, а саме – виконання загальних функцій державного управління, а інші – особливості управління в умовах ринкової економіки, коли держава може здійснювати тільки організацію, координацію та регулювання діяльності цих суб'єктів господарювання на основі добровільного регулятора [40]. У контексті механізмів державного управління найбільш повно розглянуті методи даної науки в теорії В. Малиновського, який наголошує, що у державному управлінні доцільно розглядати методи дослідження – загальні, логічні, емпіричні, а також методи державного управління, які розподілено на адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні.

В. Малиновський відзначає, що в сучасній науці методи державного управління класифікуються за двома критеріями. Перший критерій стосується основних сфер управлінської діяльності (адміністративна, економічна, юридична та соціально-психологічна), за якими доцільно розглядати методи за змістом (організаційно-розподільчі, економічні, правові, соціально-психологічні), спрямованістю (організовані на загальнодержавному рівні, різноманітні структури, по відношенню до окремих підприємців або працівників) та за характером (прямі чи непрямі). Відповідно до другого критерію методи поділяються на спеціальні (специфічні), методи дослідження (аналіз систем, організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне проектування, лінійне, квадратичне та динамічне програмування, аналіз входів та виходів), статистичні тощо. Тобто другий критерій визначається можливістю впливу на людину, її свідомість і поведінку [94].

За характером впливу на людину, її свідомість і поведінку виділяються спеціальні методи державного управління. До складу групи методів управління за першим критерієм, яка має назву – загальні, віднесено організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні, соціально-психологічні та правові. Організаційно-розпорядчі методи деякі автори поділяють на організаційні (регламентування, нормування та інструктування) та оперативно-розпорядчі (накази, розпорядження, протоколи нарад, оперативні вказівки), а економічні методи управління ототожнюють з «системою економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти управління». Прийоми державного управління спираються на використання певних інструментів і важелів, які, згідно з працями фахівців з державного управління, складаються з адміністративних та економічних інструментів [94].

Як певні знаряддя, сукупність способів, методів, важелів для здійснення цілеспрямованих перетворень, впливу суб'єкту управління на об'єкт управління для досягнення певної мети, О. Коротич розглядає конкретні механізми державного управління і так їх характеризує [72, с. 20]. В. Князев та В. Бакуменко дають визначення механізмів та досліджують особливості комплексного

механізму державного управління. Так, автори визначають механізми державного управління, як практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей [40]. Під комплексним механізмом державного управління, автори розуміють систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління. О. Радченко, визначаючи механізми державного управління, підкреслює взаємозалежність між факторами впливу органів державної влади на суспільство та їх характером, що впливає на прояв таких механізмів, як політичні, економічні, соціальні, організаційні та правові механізми [143, с. 66]. Г. Атаманчук надає повну характеристику механізмів, як сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення [14, с. 86].

Важливим є для нашого дослідження розуміння механізмів державного управління, що наведено в роботах В. Малиновського та О. Крутій. Виходячи з їх підходу відмічається, що у державному управлінні існують такі методи дослідження, як загальні, логічні, емпіричні, а також конкретні методи державного управління, які в свою чергу розподіляються на адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні. Так, в дослідженні О. Крутій змістовні ознаки діалогової взаємодії влади та громадськості розглянуто з позицій організаційно-правового та соціально-психологічного механізмів державного управління [78]. Це надає можливість говорити про відповідні конкретні механізми державного управління.

Аналіз механізмів державного управління та стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади надав можливість розглядати механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в комплексі з урахуванням трьох її системних складових: інституційної, комунікаційної та інтроперсональної. На

основі аналізу існуючих методів управління (адміністративні, правові, економічні, політичні, соціально-психологічні, морально-етичні та ін.), що складають основу конкретних механізмів державного управління, в роботі виділені шість узагальнених типи механізмів – нормативно-правовий, адміністративно-організаційний; соціально-психологічний, медіа-комунікаційний, мотиваційно-операційний та ціннісно-культурний, що носять комплексний характер та забезпечують становлення та розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади (див. рис.2.1).

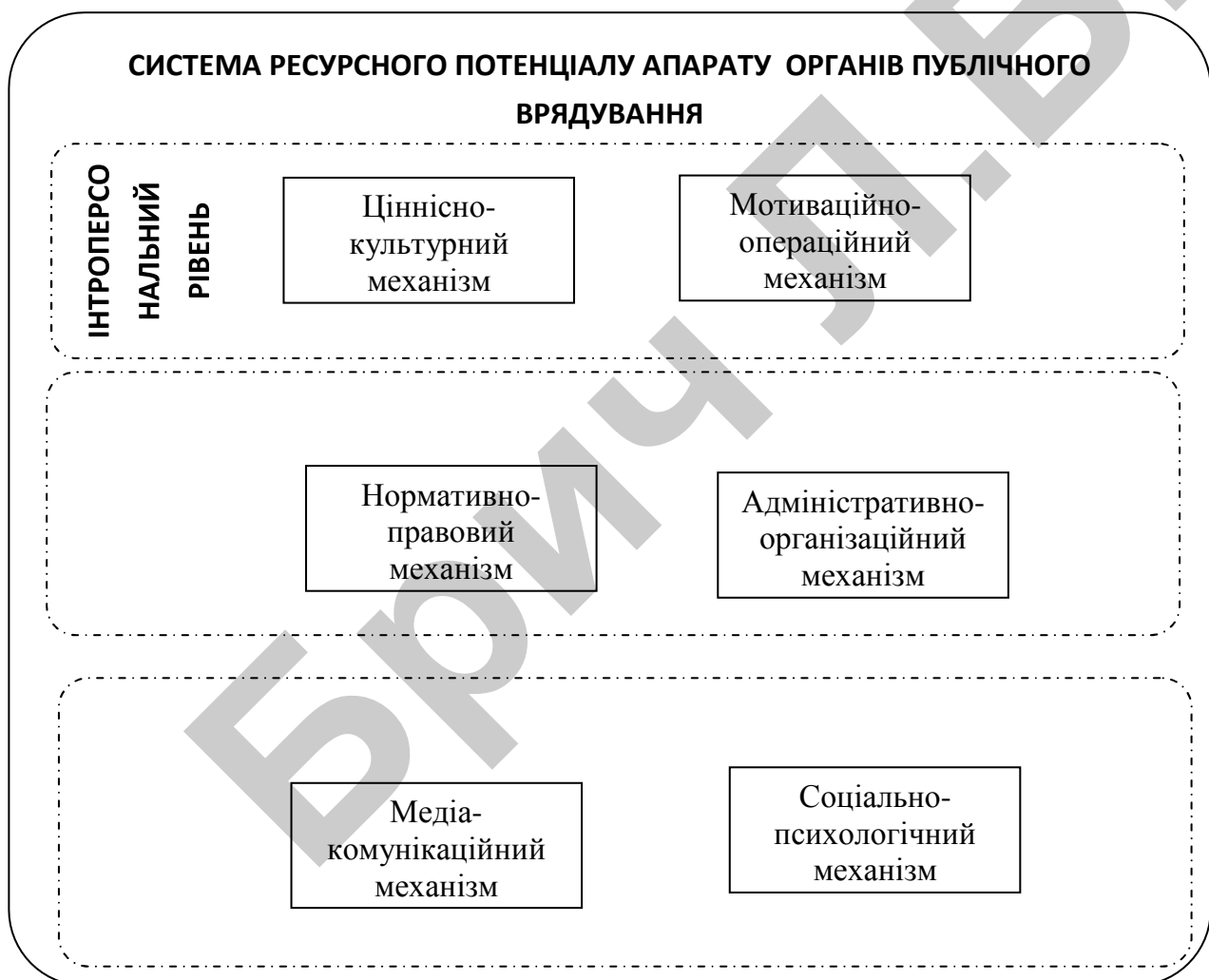


Рис.2.1. Рівні ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування

Зазначені механізми, забезпечують розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади на різних рівнях, з урахуванням об'єктивних (організаційно-правових) та суб'єктивних (соціально-психологічних та мотиваційно-операційних) чинників.

Розглянемо більш конкретно характеристики вказаних механізмів та показники їх дієвості. На інституційному рівні діють нормативно-правовий та адміністративно-організаційний механізми і характеризуються наступним чином.

Нормативно-правовий механізм державного управління розвитком ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплекс методів та заходів нормативно-правового характеру, що характеризують нормативно-правову базу розвитку ресурсного потенціалу. Цей механізм носить комплексний характер та забезпечує реалізацію діяльності щодо управління розвитком ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади з урахуванням об'єктивних (нормативно-правових) чинників, який охоплює правові компетентності представників апарату органів публічного врядування й характеристики самого державно - управлінського процесу.

Адміністративно-організаційний механізм це відповідний комплекс параметрів, послідовних дій, методів, що забезпечують реалізацію управлінської діяльності щодо розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади з урахуванням об'єктивних (адміністративно-організаційних) чинників, а саме систему інституцій публічного управління та громадянського суспільства і систему параметрів, послідовних дій, комплексу методів та заходів організаційно-адміністративного характеру, що визначають організаційний простір (ресурси та можливості учасників взаємодії) та спрямовані на подолання суперечності щодо досягнення організаційної конгруентності в діяльності структурних підрозділів органів влади щодо розвитку ресурсного потенціалу в публічному управлінні.

На комунікаційному рівні діють соціально-психологічний та медіа-комунікаційний механізми і характеризуються наступним чином.

Медіа-комунікаційний механізм державного управління розвитком ресурсного потенціалу охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплекс методів та заходів медіа-комунікаційного характеру, що характеризують інформаційні та медіа-комунікаційні процеси, суб'єктів комунікації, а також соціальні медіа технології широкого спектру. Цей механізм носить комплексний характер та забезпечує реалізацію діяльності щодо управління розвитком

ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади з урахуванням медійних та комунікаційних чинників та охоплює медіа комунікативні та інформаційні компетентності представників влади й громадськості.

Соціально-психологічний механізм державного управління розвитком ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади охоплює систему параметрів, послідовних дій, комплексу методів та заходів соціально-психологічного характеру. Цей механізм носить комплексний характер та забезпечує реалізацію діяльності щодо управління розвитком ресурсного потенціалу публічного управління з урахуванням соціально-психологічних чинників, який охоплює компетентності спілкування управлінців та характеристики самого процесу їх взаємодії.

На інтроперсональному рівні розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади діють мотиваційно-операційний та ціннісно-культурний механізми і характеризуються наступним чином.

Мотиваційно-операційний механізм державного управління розвитком ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади має комплексний характер і забезпечує реалізацію управлінської діяльності щодо розвитку ресурсного потенціалу з урахуванням суб'єктивних чинників. Цей механізм визначається як система параметрів, спонукальних послідовних дій, комплексу методів та заходів морально-етичного характеру, що визначають ціннісний простір і морально-етичну компетентність, ресурси та можливості учасників взаємодії. Даний механізм спрямований на подолання суперечності між суспільно корисною та особистісно-ціннісною мотиваційною складовою ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади.

Ціннісно-культурний механізм державного управління розвитком ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади має комплексний характер і забезпечує реалізацію управлінської діяльності щодо розвитку ресурсного потенціалу з урахуванням суб'єктивних (ціннісних та морально-етичних) чинників. Цей механізм визначається як система параметрів, послідовних дій, комплексу методів, заходів ціннісного і соціокультурного характеру, що

визначають соціокультурний простір і ціннісно-культурну компетентність учасників взаємодії, ресурси та можливості.

Для кожного із зазначених механізмів визначені показники, за якими здійснювалося оцінювання. Так, нормативно-правовий та адміністративно-організаційний механізми оцінювалися за такими показниками: перший – дієвість законодавчої бази у сфері кадрової політики та професійного навчання службовців з метою розвитку їх ресурсного потенціалу; другий – достатність та відповідність діючого законодавства України вимогам законодавства ЄС та зарубіжній практиці; третій – ергономічність органів влади законодавчо визначеним цілям, завданням і функціям щодо розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. Соціально-психологічний та медіа-комунікаційний механізми оцінювалися за такими показниками, як комунікативна компетентність та ступінь використання інформаційних та медіа-комунікативних технологій. Мотиваційно-операційний та ціннісно-культурний механізми оцінювалися за такими показниками, як вмотивованість щодо професійного кар'єрного зростання та дотримання етичних норм, рівень особистісного росту та міра відповідності особистісного потенціалу вимогам психології професії.

Отже зміст та сутність механізмів державного управління розвитком ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування надано з урахуванням, по-перше, об'єктивних чинників (пов'язаних із діяльністю держави та її інституцій) та суб'єктивних (пов'язаних з особливостями формальних і змістовних характеристик комунікації суб'єктів й об'єктів), а по-друге, варіативності показників їх дієвості на інституційному, комунікаційному та інтроперсональному рівнях.

Для визначення стану дієвості механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування на основі вказаних показників важливо розглянути особливості їх формування й функціонування та розвитку на сучасному етапі в зарубіжних країнах та в Україні.

*Дослідження та оцінка сучасного стану механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування*

відбувається за визначенням міри дієвості законодавчої бази у сфері кадрової політики та професійного навчання службовців в Україні, ступеню використання інформаційних та медіа-комунікативних технологій. Для цього важливим є аналіз особливостей формування й функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні.

Успіх подальшого розвитку публічного управління в Україні та трансформаційних процесів у суспільстві відповідно до вимог часу у вирішальній мірі залежить від кадрів, фахово і світоглядно підготовлених до активної роботи в нових умовах. Тому, важливо розглянути сучасний стан становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні в залежності від того, в якій мірі державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування обізнані з новітніми технологіями управління, володіють вміннями і навичками застосування цих знань безпосередньо залежить наскільки ефективно використовуватимуться людські ресурси.

Правове регулювання професійної підготовки та розвитку державних службовців України і професіоналізації державної служби в цілому здійснюється Законом «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, Законом «Про освіту» від 23 травня 1991 року № 1060-XII та Законом «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII, а також іншими законодавчими та нормативно-правовими актами [131; 132; 134].

Закон України «Про державну службу» визначає професійну компетентність державних службовців як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Водночас професійне навчання державних службовців визначено як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. Водночас професійне навчання визначено як набуття та



вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. Статті 48–49 цього Закону охоплюють питання організації професійної компетенції державних службовців, підвищення рівня якої необхідно проводити постійно. Законом визначено нову галузь знань «Публічне управління та адміністрування» (замість колишньої галузі «Державне управління») [132].

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [132].

Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президенті України – вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначає Кабінет Міністрів України.

Закон визначає два терміни – підвищення рівня професійної компетентності та підвищення кваліфікації державних службовців. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше ніж один раз на три роки (раніше – один раз на п'ять років). Водночас уперше призначені на посаду державної служби особи мають пройти підвищення кваліфікації упродовж одного року з дня їх призначення [132].

Необхідність професійного навчання державного службовця визначають

його безпосередній керівник та служба управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом зі службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, у якому службовець працює.

Згідно із Законом України «Про вищу освіту» підготовка фахівців для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування позиціонується як післядипломна освіта, тобто спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста/магістра та практичного досвіду [131].

Професійна підготовка осіб для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування регулюється низкою законодавчих і нормативно-правових актів, серед яких потрібно виділити такі:

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» від 14 липня 1999 р. № 1262.

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» від 29 липня 2009 р. № 789.

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування» від 7 липня 2010 р. № 564.

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при

Президентів України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013–2018 роках стажування слухачів Національної академії» від 1 квітня 2013 р. № 255 [10].

Кабінетом Міністрів України 27 вересня 2016 року було ухвалено постанову «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування» № 674, якою було внесено зміни до низки чинних нормативно-правових актів у зв'язку з набуттям чинності новою редакцією Закону «Про державну службу». Варто також зазначити, що розпорядженням від 18 березня 2015 року № 227-р Кабінет Міністрів України затвердив нову Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні, а також план заходів щодо її реалізації. У цьому документі, зокрема, зазначається, що сучасний стан розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування потребує нормативно-правового вдосконалення й актуалізації положень законодавства щодо [10]:

- запобігання проявам корупції серед державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- відкритого конкурсного відбору на всі посади державної служби; кар'єрного зростання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- визначення вимог до посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- чіткого та прозорого механізму відповідальності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, які призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної в місті, обласної ради на конкурсній основі, за порушення вимог законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків;
- соціального захисту державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- удосконалення системи оплати праці державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- відповідності системи державних органів та органів місцевого самоврядування повноваженням і функціям, які вони виконують;
- інституційної спроможності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- кардинального оновлення змісту діяльності кадрових служб державних органів та органів місцевого самоврядування, посилення їхньої ролі в управлінні персоналом відповідного органу;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- налагодження тісного зв'язку наукових досліджень із практичними потребами державних органів та органів місцевого самоврядування.

Однією з важливих складових механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади є їх перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування є безперервним процесом і здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема, тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном;
- самостійне навчання (самоосвіта);
- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» (для державних службовців);

Всеукраїнський конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [10].

Строк та форму підвищення кваліфікації визначає орган, у якому працює державний службовець чи посадова особа органу місцевого самоврядування, залежно від сфери їхньої діяльності. При цьому строк підвищення кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати (грошового забезпечення) не повинен перевищувати чотирьох тижнів (за погодженням із Кабінетом Міністрів України, як виняток, – двох місяців); без відриву від служби – шести місяців; для військовослужбовців, поліцейських – 90 календарних днів. Підвищення кваліфікації за професійними програмами спрямовується на фахове вдосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації за професійними програмами здійснюється протягом першого року роботи для осіб, вперше прийнятих на державну службу чи службу в органах місцевого самоврядування або обраних і призначених на відповідні посади, а також, у разі потреби, перед або за результатами оцінювання службової діяльності, але не рідше ніж один раз на три роки [10].

Тематичні постійно діючі семінари, тренінги проводяться за програмами та планами, що розробляються відповідними навчальними закладами і затверджуються органами, на які поширюється дія законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», на підставі типових програм і рекомендацій, підготовлених Національною академією та затверджених Нацдержслужбою в установленому порядку. У разі потреби проводяться тематичні короткострокові семінари з вивчення актуальних проблем публічного управління й адміністрування, нових актів законодавства, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду провадження управлінської діяльності [10].

Тренінги для державних службовців, посади яких належать до 1–5 груп оплати праці, і посадових осіб органів місцевого самоврядування, посади яких

віднесено до першої–четвертої категорій посад в органах місцевого самоврядування, організують і проводять Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу в межах компетенції, а також навчальні заклади, незалежно від форми власності, що мають право на провадження відповідної освітньої діяльності, а також центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій [140].

Тренінги для вищого корпусу державної служби (державних службовців, посади яких належать до 1–3 груп оплати праці) організовує і проводить Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Тренінги для державних службовців, посади яких належать до 5–9 груп оплати праці, проводять центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, а також регіональні інститути державного управління, інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії та галузеві навчальні заклади.

Навчання за програмами тематичних постійно діючих семінарів, тематичних короткострокових семінарів, тренінгів та отримання сертифіката про підвищення кваліфікації враховуються державним службовцям і посадовим особам органів місцевого самоврядування під час оцінювання службової діяльності та призначення на вищу посаду [140].

Важливе значення в діяльності національної системи професійної підготовки державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування займають регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (далі – ЦППК, або Центр). ЦППК утворено в усіх регіонах України, крім Дніпропетровської, Львівської, Одеської й Харківської областей, де функції ЦППК покладено на структурні підрозділи регіональних інститутів державного управління НАДУ при

Президентів України. Діяльність ЦППК, зокрема, визначається постановою Кабінету Міністрів «Про центри підвищення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» від 16 грудня 2004 року № 1681. Цим нормативно-правовим актом встановлено, що ЦППК є закладом післядипломної освіти [10].

Основними завданнями центру визначено такі: надання послуг з післядипломної освіти державним службовцям, посадовим особам органів місцевого самоврядування та працівникам підприємств відповідно до законодавства; надання науково-методичної, інформаційної й консультаційної допомоги органам державної влади та органам місцевого самоврядування.

Навчання в центрі проводиться за денною, заочною та іншими формами, у тому числі поєднаними, відповідно до навчальних програм, а також у формі стажування. У центрі організуються лекції, семінарські, практичні, аудиторні й виїзні заняття тощо. Відповідно до навчальних програм державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування та працівники підприємств можуть проходити стажування в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, навчальних закладах, на підприємствах, у тому числі за кордоном [10].

Варто зазначити, що до ухвалення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.) статус посадових осіб органів місцевого самоврядування визначався Законом України «Про державну службу» (1993 р.). Так, з 1993 року в Україні починала формуватися єдина державна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації як для державних службовців, так і для службовців органів місцевого самоврядування. Разом з тим із ухваленням Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» розпочинається процес розділення двох форм публічної служби – державної та муніципальної.

Водночас процес становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця на сучасному етапі

(з урахуванням основних завдань широкомасштабної реформи місцевого самоврядування) об'єктивно потребує певної перебудови системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, працівників комунальних установ, а також активного залучення до цього процесу недержавних суб'єктів освітньої діяльності.

З огляду на це нині відбувається процес формування в Україні недержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, працівників комунальних установ, прискорення якого зумовлено потребами муніципальної реформи, модернізацією житлово-комунального господарства, широким застосуванням у муніципальній практиці нових технологій муніципального менеджменту. Як можна побачити з рисунка, наведеного нижче, цей процес призвів до появи нових суб'єктів діяльності у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування і працівників комунальних установ, зокрема, громадських організацій, національних асоціацій органів місцевого самоврядування, міжнародних донорських організацій тощо [10].

Важливу роль в організації навчання та підвищенні кваліфікації службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування відіграють самі органи місцевого самоврядування (обласні, районні, міські, сільські та селищні ради), які провадять освітню діяльність у двох основних напрямках, а саме:

- організація навчання депутатів місцевих рад;
- підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

На жаль, цю діяльність на сьогодні провадять лише окремі органи місцевого самоврядування; вона є епізодичною, а тематика навчання – не систематизована і передбачає лише такі теми занять, які можуть бути висвітлені «власними силами» без залучення науковців та практиків з інших регіонів України. Основні суб'єкти діяльності у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічного врядування наведено на Рис. 2.2.





Рис. 2.2. Суб'єкти діяльності у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічного врядування

Як позитивний досвід – можна навести освітню діяльність Вінницької міської ради, де за ініціативою попереднього міського голови В. Гройсмана було започатковано діяльність муніципального навчального центру. Зазвичай він функціонував щосуботи, коли працівники виконавчого комітету Вінницької міської ради мали можливість безпосередньо на робочому місці пройти короткострокове навчання (в очному чи дистанційному режимі) з актуальних питань місцевого розвитку та муніципального менеджменту. Окремі органи місцевого самоврядування спільно із закладами освіти створюють навчальні центри, що дає змогу більш цілеспрямовано проводити підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та працівників муніципальних установ.

Так, наприклад, виконавчий комітет Харківської міської ради спільно з Національним технічним університетом «Харківський політехнічний інститут» створили Центр підготовки професійних керівників-лідерів для муніципальних служб і підприємств міста. У Полтаві за ініціативою міської ради започатковано діяльність муніципальної програми лідерства, що реалізується за кошти місцевого бюджету в співпраці з Полтавським технологічним інститутом.

Важливе значення в організації навчання службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування відіграють також національні асоціації органів місцевого самоврядування (Асоціація міст України, Українська асоціація районних та обласних рад, Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад), статус яких регулюється Законом України «Про асоціації органів місцевого самоврядування».

Асоціація міст України (далі – Асоціація, АМУ), яка є одним із партнерів Проекту ПРОМІС на національному рівні, має розгалужену мережу регіональних відділень і досить потужну (за українськими мірками) організаційну й матеріальну базу. Напрями освітньої діяльності АМУ є досить різноманітними й охоплюють такі питання:

1. Розроблення навчальних програм для різних категорій працівників органів місцевого самоврядування та комунального господарства, а також для депутатів місцевих рад.

2. Зібрання й систематизація прикладів передової практики муніципального менеджменту і, насамперед, у галузі житлово-комунального господарства, а також надання муніципальних (адміністративних) послуг.

3. Проведення навчальних семінарів (тренінгів) для членів АМУ згідно з розробленими навчальними програмами.

4. Видання навчальної й навчально-методичної літератури, серед якої варто виділити такі підручники та інші видання: «Актуальні проблеми виконання законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації», «Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні», «Науково-практичний коментар Закону України «Про органи самоорганізації населення», «Муніципальне право України», «Основи муніципального менеджменту України» тощо.

5. Видання статистичних збірників та збірників нормативних актів з різноманітних питань місцевого розвитку.

Авторитет навчальних заходів, які проводяться АМУ, є настільки великим, що в них беруть участь міські голови, керівники органів державної влади,

провідні українські науковці, експерти, муніципальні діячі зарубіжних країн тощо. Водночас існують і деякі проблемні питання в освітній діяльності АМУ, інших асоціацій органів місцевого самоврядування, що потребують нагального вирішення [140]:

1. Освітню діяльність асоціацій слід легалізувати, потрібно надати їй офіційного характеру. Ідеться, насамперед, про те, щоб надати їм право видавати офіційні документи посадовим особам органів самоорганізації населення та працівникам комунальних установ, які пройшли підвищення кваліфікації в асоціаціях та їх навчальних центрах.

2. Потребує також вирішення проблема фінансування освітньої діяльності асоціацій, зокрема, доцільно передбачити обов'язкове виділення відповідних коштів для цих цілей з місцевих бюджетів.

3. Доцільно передбачити обов'язкове стажування (чи інші форми підвищення кваліфікації) в асоціаціях тих посадових осіб органів місцевого самоврядування, яких вперше обрано на посаду чи прийнято на службу в органах місцевого самоврядування.

4. Необхідно поглиблювати співробітництво асоціацій із закладами освіти, які готують спеціалістів для потреб місцевого самоврядування. Зокрема, ідеться про можливість надання національним асоціаціям права виступати офіційними замовниками на підготовку таких спеціалістів.

Вирішення цих проблемних питань сприяло б суттєвому підвищенню ролі та значення асоціацій у справі підготовки та підвищення кваліфікації службовців й розвитку їх ресурсного потенціалу. Водночас варто зазначити, що у 2016 році АМУ в співпраці з Проектом ПРОМІС підготовлено й затверджено концепцію розвитку регіональних філій АМУ. Так, цим документом, зокрема, передбачено їх поступове перетворення в певні «ресурсні центри», які повинні також надавати якісні освітні та консультативно-дорадчі послуги членам Асоціації. Останнім часом у галузі надання освітніх послуг службовцям та посадовим особам органів місцевого самоврядування стають все більш активними громадські організації, які не лише реалізують навчальні програми, але й впроваджують окремі навчальні

проекти. Серед таких громадських організацій потрібно назвати Товариство науковців по сприянню муніципальній реформі, Товариство муніципальної просвіти, Інститут громадянського суспільства, Центр сприяння розвитку співробітництва територіальних громад, Спілку фінансистів органів місцевого самоврядування, Творчий центр «Каунтерпарт», Міжнародний фонд «Євразія», Польсько-українська фундація співпраці (PAUCI) тощо.

Важливе значення для становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця у вигляді системи навчання, підготовки та перепідготовки державних службовців і посадових осіб органів влади відіграють міжнародні донорські організації, які працюють в Україні й надають власні напрацювання й досвід для розбудови демократичного суспільства в Україні. А саме [10]:

1. Програма розвитку ООН (ПРООН) та, зокрема, її проект в Україні «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», що реалізується за сприяння ЄС. Загальна мета проекту полягає у створенні сприятливого середовища для довгострокового соціально-економічного розвитку на місцевому рівні шляхом розвитку місцевого самоврядування та підтримки ініціатив, спрямованих на розвиток громад на всій території України. З метою розбудови потенціалу місцевих громад та органів влади для участі в спільному процесі ухвалення рішень і забезпечення права місцевої влади брати участь у процесі було створено висхідний механізм («знизу–догори»), який залучає до процесу зацікавлених сторін з нижчого рівня (громади), середнього рівня (районний і обласний) та макрорівня (національний) і рухається вгору.

Процес впровадження МРГ включає в себе низку заходів та ключових моментів, які в кінцевому підсумку дають результати згідно із задумом проекту. Діяльність проекту на місцевому рівні провадиться в рамках партнерства з учасниками проекту, яке ґрунтується на готовності й зацікавленості партнерів (громади, сільських/міських рад, районних органів влади, обласних органів влади, наукових кіл, асоціацій органів місцевого самоврядування, приватного сектору) у спів фінансуванні та спільному ухваленні рішень. Проект використовує

інструмент соціальної мобілізації для мобілізації учасників проекту та створення середовища (структур підтримки) для спільного ухвалення рішень і спільного впровадження проекту. Потенціал організацій громад розбудовується таким способом, щоб вони могли ухвалювати рішення спільно з місцевими органами влади, мобілізувати ресурси, реалізувати місцеві пріоритети та підтримувати досягнені результати. Потенціал партнерів (сільські/міські, районні/обласні ради тощо) посилюється з погляду людських ресурсів для реалізації спільного підходу, який втілюється проектом.

Зазначений проект підтримує пілотні сільські громади та інші населені пункти у вирішенні найбільш актуальних проблем місцевого розвитку (зокрема, і в рамках ММС) шляхом впровадження громадських ініціатив (мікро проектів) у рамках основних пріоритетних напрямів реалізації проекту, а саме: охорони здоров'я (реконструкція місцевого сполучення охорони здоров'я); охорони навколишнього середовища (відновлення/створення пунктів переробки відходів, системи каналізації та дренажної системи тощо); енергетики (енергозбереження, енергоефективність, альтернативні джерела енергії); водопостачання; місцевого економічного розвитку (розвиток кооперативів, малого бізнесу). У рамках реалізації згаданого проекту підготовлено низку навчальних програм і посібників, зокрема, з питань соціальної мобілізації, партисипативної демократії тощо.

2. Німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ, що є німецькою федеральною установою, яка пропонує конструктивні, ефективні та сталі рішення для політичних, економічних і соціальних процесів трансформації. GIZ активно працює в усій Німеччині та в понад 130 країнах світу, зокрема, і в Україні. Більша частина діяльності GIZ в Україні реалізується на замовлення Федерального міністерства економічного співробітництва і розвитку Німеччини (BMZ). GIZ також працює від імені інших міністерств ФРН, у тому числі Федерального міністерства довкілля, природозбереження та ядерної безпеки, Федерального міністерства економіки та технологій, Федерального міністерства фінансів та Федерального міністерства внутрішніх справ. Крім того, GIZ ще працює від імені ЄС та країн- членів. На сьогодні GIZ працює в 16 регіонах України, маючи у

своєму складі близько 100 національних та міжнародних експертів. Правові засади діяльності GIZ в Україні визначаються умовами рамкової угоди, укладеної між урядами України та Німеччини в 1996 році. Серед усіх проектів Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) варто виділити проект «Реформа управління на сході України», який має високі результати з питань розвитку міжмуніципальної співпраці, підвищення якості адміністративних послуг, реалізації навчальних заходів. Проект також допомагає підвищити рівень компетенції регіональних і національних інституцій задля підтримки зусиль громад з удосконалення їхніх послуг та залучення до політичного діалогу з питань децентралізації досвіду й нових знань, здобутих під час роботи на місцевому рівні. Згаданим проектом, зокрема, підготовлено низку важливих навчальних продуктів (посібників, підручників, навчальних модулів) з питань міжмуніципального співробітництва та надання адміністративних (муніципальних) послуг.

3. Швейцарське бюро співробітництва (ШБС/SDC), яке спільно зі Швейцарським центром ресурсів та консультацій з питань розвитку (Skat) впроваджує швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO). Місія проекту полягає в оптимізації системи управління та сприянні ефективному місцевому розвитку в Україні, що зі свого боку створить новий імпульс як для демократичних процесів, так і для надання послуг на рівні громади. У 2013 році було розпочато третю фазу реалізації проекту, що буде здійснюватися до кінця 2017 року. Основним завданням (місією) реалізації третього етапу є покращення якості й доступності окремих публічних послуг за участі місцевих громад та органів влади, що є інституційно міцними та здатними спільними зусиллями сприяти процесу реформування системи місцевого самоврядування на національному рівні. DESPRO надає технічну допомогу і сприяє покращенню якості комунальних послуг у сільських населених пунктах Вінницької, Дніпропетровської, Івано-Франківської, Полтавської та Сумської областей, зокрема, шляхом розвитку міжмуніципального співробітництва. Так, реалізація 78 проектів на суму близько 37,3 млн. грн. забезпечила сталим

водопостачанням 40 тис. сільських мешканців, які проживають у 16 тис. домогосподарств. Внесок Швейцарської Конфедерації становив майже 13 млн. грн., місцевого бюджету – 6,3 млн. грн., а внесок місцевих громад – 18 млн. грн. Починаючи з другої фази, DESPRO, крім сфери водопостачання, підтримує також місцеві проекти з утилізації твердих побутових відходів (ТПВ). Проектом DESPRO було підготовлено цікаві навчальні посібники з різних питань місцевого розвитку та реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні (зокрема, «Адміністративно-територіальна реформа в Україні», «Реформа адміністративних послуг», «Реформа архітектурно-будівельного контролю», «Земельна реформа», «Місцеві фінанси», «Реформа житлово-комунального господарства» тощо).

4. Агентство з питань міжнародного співробітництва США (USAID), яке впроваджує в Україні низку проектів, спрямованих на розвиток місцевого самоврядування. Серед цих проектів варто виділити проект ДОБРЕ із загальним бюджетом – 50 млн. доларів США, що впроваджується міжнародною консалтинговою організацією Global Communities. Зазначений проект орієнтований, зокрема, на підтримку формування та розвитку об'єднаних територіальних громад і реформування системи надання адміністративних послуг у Харківській, Дніпропетровській, Миколаївській, Херсонській, Кіровоградській та Тернопільській областях. Реалізація завдань проекту ДОБРЕ передбачає також проведення низки навчальних заходів як на національному, так і на місцевому рівнях.

Також, вважаємо за потрібне у розрізі становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця розглянути доволі нетипову «Професійну програму підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань місцевого економічного розвитку». Ця програма була затверджена у 2018 році розроблена з урахуванням кращого зарубіжного досвіду та вітчизняної практики на основі навчальної програми «Місцевий економічний розвиток», спрямованої на фахову динамічну підготовку ефективних керівників місцевого й регіонального рівня і успішно апробованої у рамках діяльності Проекту міжнародної технічної

допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади [140].

Професійна програма спрямована на досягнення відповідності знань з боку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування щодо принципів місцевого економічного розвитку, методів, інструментів і фінансових можливостей для їх реалізації, та як результат здатності ефективно сприяти місцевому економічному розвитку у практичній площині, могли креативно та стратегічно мислити, оперативно приймати рішення у нестандартних ситуаціях, застосовувати інноваційні підходи в роботі, були гнучкими у розв'язанні управлінських завдань, відкритими до змін. Мета Професійної програми полягає у розвитку професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для забезпечення ефективного управління місцевим економічним розвитком, виробленні умінь і навичок, необхідних для впровадження реформ, здійсненні послідовних кроків в імплементації принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи, використання інструментів стратегічного планування та маркетингу територій, залучення інвестицій, підтримки малого і середнього бізнесу [138].

Програма складається з трьох складових – загальної, функціональної та варіативної. Кожна зі складових формується з декількох модулів, які в свою чергу складаються з 5-6 тем у кожному модулі. Так, загальна складова складається з модулів «Основи місцевого економічного розвитку» та «Демократичне врядування». Функціональна складова з модулів – «Методологія та сучасна практика стратегічного планування», «Маркетинг і брендинг територій», «Інвестиції як інструмент місцевого економічного розвитку», «Підтримка розвитку місцевого бізнесу та підприємництва», «Розвиток трудових ресурсів» та «Механізми фінансування місцевого економічного розвитку». Варіативна складова з модулів – «Моніторинг місцевого економічного розвитку та оцінювання результатів», «Гендерні засади місцевого економічного розвитку», «Стратегічне екологічне оцінювання», «Управління проектами місцевого економічного розвитку».



Результатами засвоєння навчального матеріалу Професійної програми є [138]:

- отримання знань щодо принципів, моделей та інструментів місцевого економічного розвитку, їх застосування у конкретних ситуаціях;

- розуміння шляхів модернізації публічного управління на засадах демократичного належного врядування, конституційності і законності, відкритості і прозорості;

- засвоєння знань про шляхи реалізації стратегічних підходів у забезпеченні реалізації реформ на місцевому рівні, володіння інформацією про зміни у законодавчих і нормативно-правових актах, усвідомлення передумов і наслідків їх прийняття для розвитку адміністративно-територіальних одиниць в Україні;

- розуміння передумов, переваг і технологій здійснення стратегічного управління місцевим економічним розвитком, визначення цілей, оволодіння вміннями щодо впровадження стратегій через управління оперативними програмами і проектами, моніторингу і оцінювання досягнення результатів;

- розвиток складових функціональної компетентності з питань стратегічного управління і проектного менеджменту та оволодіння вміннями формування проектних пропозицій;

- розвиток вмінь і навичок практичного використання можливостей інструментів маркетингу при підготовці управлінських рішень, визначення параметрів місцевої ідентичності, розробки бренд-платформи й концепції бренду території;

- формування вмінь підтримки ефективної взаємодії з громадськістю, державними і недержавними інституціями, бізнесом у процесі маркетингу та стратегічного планування розвитку регіонів, міст, об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) та інших населених пунктів;

- засвоєння знань та практичних умінь і навичок використання тактичних інструментів місцевого економічного розвитку: залучення інвестицій, підтримки і збереження підприємницької діяльності, комерціалізації інновацій, розвитку людського потенціалу території та ін.;

– оволодіння системою знань і умінь, які забезпечують здатність вирішувати проблеми щодо наповнення та ефективного використання місцевих бюджетів, пошуку джерел додаткових ресурсів для вирішення проблем місцевого економічного розвитку;

– засвоєння методів збору даних, формування умінь і навичок моніторингу й оцінки (оцінювання процесу і оцінювання впливу) місцевого економічного розвитку;

– оволодіння системою знань і умінь, які складають основу професійної компетентності керівників-лідерів та забезпечують здатність до креативного мислення.

Під час реалізації Професійної програми передбачається використання дієвих форм залучення слухачів: мозковий штурм, робота у парах, одноосібне самостійне виконання завдання кожним учасником, виконання поставленого завдання у командах з кількох учасників, презентація членами команди отриманих результатів, колективне обговорення отриманих результатів усіма учасниками програми, взаємодоповнюючі коментарі викладачів-тренерів та ін.

Отже, проаналізувавши сучасний стан та проблеми становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування можемо дійти до певних висновків. Одним із очікуваних результатів реформування системи професійного навчання публічних службовців стане розробка професійних стандартів кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та запровадження на їх основі технологій неформального навчання; спеціальних навчальних програм для посадових і виборних осіб об'єднаних територіальних громад тощо. Система перепідготовки та розвитку публічних службовців існує з 1993 року. Трансформація та зміни поступово перетворюють цю систему на більш сучасну, завдяки залученню до навчання, підготовки та перепідготовки державних службовців і посадових осіб органів влади міжнародних донорських організацій, які надають власні напрацювання та досвід у цій царині задля розбудови демократичного громадянського суспільства у розрізі розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.

## **2.2 Особливості функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в сучасному світі**

Дослідження та оцінка сучасного стану нормативно-правового та адміністративно-організаційного механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування відбувається за визначенням міри відповідності діючого законодавства України вимогам законодавства ЄС та зарубіжній практиці, а також ергономічності органів влади визначеним цілям, завданням і функціям щодо ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування. Для цього важливим є аналіз особливостей формування й функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в сучасному світі.

Щодо зарубіжного досвіду, необхідно відмітити, що запорукою інтеграції українського суспільства у світове співтовариство має бути публічне управління, головними принципами якого має стати демократизм і законність, а також професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі.

Історія країни, процеси державотворення, національні традиції та існуюча політична ситуація відбиваються, як правило в юридичному статусі службовців в публічному управлінні. Очевидно, що публічні службовці різних країн світу мають різні можливості власного розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу. Залучення інтелектуального та культурного досвіду інших країн у розрізі формування фахових службовців публічного управління стає надважливим для України у період трансформаційних процесів, які відбуваються зараз.

Суспільство й держава потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів публічної влади, місцевого самоврядування та розвитку вже працюючих. Формування реального та перспективного розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування важливо для того, щоб своєчасно був підготовлений фахівець для заміщення нових посад, у тому числі в нових структурах державного апарату, а також з тим, щоб поліпшувалась якість та підвищувалась ефективність управлінського процесу. Таким чином, одним із

пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку України є розвиток ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, яке втілюється у якісному розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Сьогодні немає фактично жодного питання організації й функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, публічного управління загалом, яке б не було пов'язано з професіоналізмом і компетенцією службовців. Запровадження адміністративної реформи, формування на сучасних засадах механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, органічно пов'язані з освітньо-фаховою підготовкою кадрів. Тому для України цінним є розгляд досвіду певних зарубіжних країн щодо організації процесу освітньо-фахової підготовки ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування.

У кожній країні функціонують певні механізми розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування у вигляді системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, де підготовка здебільшого ведеться в спеціалізованих навчальних закладах – інститутах, академіях, школах, які за статусом часто стоять вище від звичайних закладів вищої освіти, зокрема університетів (наприклад Національна школа публічного управління у Франції, Федеральна академія публічного управління в Німеччині, Коледж публічної служби у Великій Британії, Національна школа публічного управління в Польщі, Вища школа публічного управління в Угорщині, Академія публічного управління при Президентові у Азербайджанській Республіці, та ін.). Аналіз відкритих першоджерел у сфері освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у розрізі загальноосвітніх підходів дає змогу чітко виділити два типи організації публічної служби – це відкриті та закриті системи [33].

До відкритих систем можна віднести держави, такі як США, Канада, Великобританія та Австралія. Основними рисами цих систем є конкурентоспроможність та мобільність персоналу. Це означає можливість поєднати відразу два підходи – професіоналізм кадрів, що вимагає високого рівня

підготовки, включаючи вищу й спеціальну освіту та постійну перепідготовку впродовж усієї роботи на публічній службі (конкурентоспроможність) та відкритість системи, яка досягається жорстким контролем громадськості за працею чиновника, що, у свою чергу, дає змогу бути достатньо мобільним і відповідальним за виконану роботу.

На противагу відкритій, закрита система публічної служби практикується в країнах з глибокою традицією розбудови держави (Німеччина, Франція, Японія, Китай). Основними рисами добору кадрів є елітарність, високий соціальний статус та жорстка ієрархічна система, що зменшує мобільність кадрів і можливість вертикального зростання, вимагає постійного підвищення рівня підготовки для збереження посади та ефективного виконання своїх функцій у зв'язку з необхідністю постійного контролю кадрового зростання [33].

Варто звернути увагу на формування освітньо-фахового рівня державно-управлінських кадрів у різних державах. І хоч підходи в континентальній Європі багато в чому відрізняються від американських (закриті системи проти відкритих систем), проте, як правило, завжди функціонують як спеціалізовані вищі навчальні заклади для підготовки управлінських кадрів, так і різні навчальні заклади вищої та спеціальної підготовки, які дають змогу організувати підбір, селекцію та розвиток управлінських кадрів. Розглянемо конкретні приклади освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів, як основного механізму розвитку ресурсного потенціалу службовця державного управління.

Розглянемо систему освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у США, країни, яка є одним з основних світових прикладів цього напрямку. У Сполучених Штатах Америки закон про державну службу був прийнятий у 1883 р. В ньому була закріплена система заслуг, конкурсні іспити для відбору кадрів та призначення на переважну більшість посад. В 1978 р. було розпочато реформу в системі державної служби, що передбачала створення управлінь: по роботі з персоналом; особливого радника; раду з охорони системи заслуг; службу вищих керівників. Крім того, було запроваджено проведення щорічного оцінювання роботи службовців. Саме в США існує детальна класифікація посад

та робіт, що ґрунтується на урахуванні складності обов'язків та відповідальності, яка безпосередньо ув'язується з рівнем матеріальної винагороди. При чому для службовців вищих розрядів існує особливий порядок відбору, заохочення, просування, звільнення й пенсійного забезпечення.

Сполучені Штати використовують відкриту систему підготовки, тому формування кадрового резерву публічних службовців здійснюють школи, коледжі, факультети, які входять до величезної кількості університетів відповідно північноамериканського способу організації вищої освіти. Як виняток існують поза університетські коледжі з навчання управлінського персоналу найнижчого рівня. Крім того, США не має адміністративно визначеного пулу загальнонаціональних закладів з підготовки та перепідготовки управлінського персоналу. Це призводить до відсутності де-факто єдиних стандартів з формування рівня знань та отриманих навичок, що може призводити до комунікаційних проблем у системі управління державою. З іншого боку, саме такий підхід дає змогу запропонувати ринку праці максимально широкий спектр спеціалістів, які вузько орієнтовані на розв'язання тієї чи іншої проблеми. Відкрита конкуренція в цьому напрямі серед понад 1500 американських вищих навчальних закладів врешті-решт виділила кілька вищих шкіл, що фактично замінили собою національні структури підготовки кадрів, а саме – Школа урядування імені Кеннеді Гарвардського Університету та Школа імені Вагнера Нью-Йоркського університету. Саме ці дві вищі школи задають сучасні рівні підготовки державних служб в США. Проте не можна не звернути увагу на ефективність вечірніх курсів американських асоціацій (Американська асоціація державної служби, Асоціація політичного аналізу і управління, Рада з майстерності управління тощо).

Діюча система є однією із найбільш ефективних, оскільки дає змогу, з одного боку, швидко формувати кадри низького рівня у великій кількості та не менш швидко перепрофільовувати їх, надаючи можливість для розвитку її ресурсного потенціалу. Водночас ринок праці дає можливість вибирати висококласних спеціалістів для зайняття посад вищого рівня державної служби.

В системі публічної служби США виділяються два типи посад: кар'єрні та загальні. Кар'єрні посади, з міркувань стабільності державного апарату, його неупередженості та довірі народу до сфери публічного управління, можуть обіймати лише кадрові службовці. На загальні посади можуть призначатися представники інших професійних груп. Особливою характеристикою системи публічної служби США є її гнучкість, що проявляється у можливості для державного службовця займати різні посади, незалежно від початкової посадової позиції, за умови проходження кваліфікаційних процедур.

У свою чергу, Канада є представником відкритої системи освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів. Наслідуючи систему освітньо-фахової підготовки кадрів США й фактично взявши її за основу, але й не без урахування національних особливостей, пов'язаних із впливом європейських підходів, які були привнесені франкомовною частиною канадців, а саме, навчальні заклади взаємодіють з органами державної влади, проте не керуються ними. При цьому навчальні заклади готують спеціалістів із публічного управління, початок кар'єри яких регулюється ринковими відносинами. Водночас якістю освітньо-фахової підготовки опікуються як державні, так і недержавні заклади. Це: Канадська школа публічної служби – державна установа, що перебуває у підпорядкуванні уряду Канади, Канадський інститут публічного управління та Канадська асоціація програм з публічного управління, які, у свою чергу, є недержавними структурами. Проте важливо зазначити, що учасники цих закладів гармонізують програми навчання як між собою, так і з «вимогами та побажаннями» уряду Канади. Досить цікавим є спостереження Н.О.Богданової стосовно надвисоких етичних вимог Канади до публічних службовців, де «найвищою цінністю усіх її державних структур є особистість та формування прогресивного демократичного світогляду публічних службовців» [33].

Система освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у Німеччині належить до систем закритого типу. Вона включає в себе як загальнодержавні структури (Федеральна Академія державного управління, Міністерство внутрішніх справ, Федеральна вища школа публічного муніципального

управління та Академія Німецької спілки публічних службовців), так і відповідні земельні вищі школи. На регіональному рівні підвищення кваліфікації забезпечується переважно інститутами підготовки. Крім того, програми з підготовки публічних службовців запроваджені у низці німецьких університетів та вищих шкіл.

У Німеччині основними вимогами до публічних службовців є професійна освіта і спеціальна підготовка, види та діяльність якої відрізняються залежно від рівня в публічному управлінні. Особлива увага в процесі навчання майбутніх спеціалістів вищого рівня надається стажуванню.

Основними формами підвищення кваліфікації публічних службовців у Німеччині є: підвищення кваліфікації для початківців; підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою; підвищення кваліфікації з метою переходу до служби вищого рангу; підвищення кваліфікації для керівників.

Форми підвищення кваліфікації можна поділити на дві групи:

а) перша – забезпечення належного рівня кваліфікації службовця, що є обов'язковим для всіх фахівців, які прийняті на посаду;

б) друга – адаптивна, яка передбачає підготовку (адаптацію) службовців до змін, тобто навчання спрямовується на збереження або підвищення отриманої на посаді кваліфікації та надання необхідних знань для кваліфікованої роботи.

Програма підготовки публічних службовців у Німеччині включає такі дисципліни: державне право і політологія, адміністративне право, цивільне право, економіка та суспільні фінанси, управління бізнесом, інформаційні технології, суспільні науки [63]. Усі програми підготовки публічних службовців передбачають обов'язкове стажування в державних та місцевих органах влади протягом кількох місяців.

Перевагами Німецької системи підготовки управлінських кадрів є чітко вивірене балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, які отримує публічний службовець під час навчання. Водночас значним недоліком є орієнтація системи навчання на юридичну спрямованість, якщо кандидат на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, то протягом двох



років проходить перепідготовку в спеціальних навчальних закладах за напрямом юрист.

Важливим елементом розгляду зарубіжних механізмів розвитку ресурсного потенціалу службовця публічного управління є система освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у Франції. Основою даної системи є принцип постійної освітньо-фахової підготовки публічних службовців. Початком кар'єри публічного службовця є підготовка до складання кваліфікаційного іспиту для вступу на публічну службу, подальше навчання в Національній школі управління, Університеті Дофін, Національному інституті територіальних студій або в одному із п'яти регіональних інститутів публічного управління. Крім того, для вузьких сфер, наприклад судових, спеціалістів готує Національна школа магістратури, керівників медичних закладів – Національна школа охорони здоров'я тощо.

Основними формами підвищення кваліфікації публічних службовців у Франції вважають такі:

- заходи вдосконалення, що мають на меті збереження або вдосконалення професійних якостей, забезпечення пристосованості службовців до змін техніки й адміністративних структур, культурних, економічних та соціальних змін і перетворень, які з них витікають;

- заходи підготовки до конкурсів, що організуються для підготовки публічних службовців, які вже обіймають посаду, до професійних іспитів та конкурсів, метою яких є зміна чину чи корпусу. Така підготовка набуває форми заочних чи усних курсів, які можуть бути організовані частково у робочий час чи додатково у позаробочий;

- заходи пристосування до посади – включають два напрями: пристосування до першої посади (адаптація на публічній службі) та пристосування до нової посади (підвищення, зміна корпусу та ін.);

- відпустки для підготовки (максимальна тривалість відпустки – три роки, але вона може бути розділена й надається тільки для проходження підготовки за згодою держави за умови, що агент відпрацює щонайменше три роки в адміністрації. Службовець, який скористався такою відпусткою,

зобов'язується залишитися на публічній службі на період утричі більший від того, за який він отримував попередні виплати). У Франції публічні службовці не витрачають нічого на підвищення кваліфікації, крім того, одержують грошові компенсації на витрати і переїзд. Фінансування різноманітних заходів підвищення кваліфікації покладене на міністерства [63].

До позитивних сторін французької системи освітньо-фахової підготовки публічних службовців слід віднести чітко виражене розуміння завдань, а саме децентралізацію та територіальну організацію публічних служб, комунікацію, усвідомлення та підтримку територіальних громад, поглиблене пізнання та розуміння необхідності співпраці з інституціями європейської співдружності, високоякісний менеджмент людських ресурсів та орієнтацію на екологічно чисті інновації.

Тепер перейдемо до розгляду механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, у тих зарубіжних країнах, які за досвідом та віком розвитку нової державної служби подібні з Україною. Фактично початок розвитку сучасного державного управління у нашій країні варто відлічувати з моменту набуття незалежності у 1991 році після розпаду Радянського Союзу. Усі п'ятнадцять колишніх республік, здобувши незалежність, розпочали розбудови власних державних інституцій та систем управління. Звичайно, що радянська спадщина, у вигляді керівників партійних організацій в момент реформації у більшості своїй плавно переходили до владних структур новостворених державних органів у колишніх республіках Союзу, але поступово розбудова нової державно служби розпочалася в усіх новостворених країнах. Зрозуміло, що деякі колишні республіки більш вдало впроваджували нові сучасні формати державного управління, а деякі взялися серйозно за це лише згодом, проте у всіх в різні часові проміжки були намагання розбудувати дійсно ефективне державне управління. Саме тому, вирішили дослідити досвід формування зарубіжних механізмів ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади у Республіці Азербайджан та Грузії.

У Республіці Азербайджан процес відбору та призначення регулюється Законом «Про державну службу», а також Правилами набору на державну службу в державні органи шляхом конкурсного відбору. Ці Правила стосуються загальної державної служби. Конкурс складається з іспитів у формі тестування та співбесіди. Кандидати, які успішно склали іспит одержують можливість взяти участь у проходженні співбесіди. Іспити складають у Державному екзаменаційному центрі (далі - Центр).

Службова діяльність державного службовця оцінюється наприкінці кожного календарного року. Метою цього процесу є оцінка виконання державним службовцем своїх обов'язків протягом року, відповідність вимогам до займаної посади, а також визначення подальшого розвитку працівника. Оцінювання проводить безпосередній керівник. Службова діяльність державного службовця оцінюється за такими критеріями:

- 1) професійні знання;
- 2) ставлення до служби;
- 3) здатність до аналізу, вирішення проблем і прийняття рішень;
- 4) творчість та ініціатива;
- 5) трудова дисципліна;
- 6) досвід роботи і поширення досвіду;
- 7) здатність до командної роботи, товариськість, відносини між працівниками.

Крім зазначених пунктів, службова діяльність керівників вищого рівня оцінюється за такими позиціями:

- 1) аналіз і прогнозування;
- 2) управління;
- 3) здатність впливати та надихати інших всередині команди;
- 4) здатність будувати команду.

Професійне навчання включає професійний розвиток, перепідготовку та стажування. Професійний розвиток, перепідготовка та додаткова освіта державних службовців в Азербайджанській Республіці регулюються постановою

Кабінету Міністрів від 19 березня 2009 року № 44. Основною метою професійного розвитку державних службовців є підвищення ефективності діяльності державних службовців, набуття та вдосконалення теоретичних і практичних знань, формування здатності та професійних навичок щодо виконання посадових функцій, розвитку інтелектуальних навичок державних службовців [185].

Підставами для участі державного службовця в професійному навчанні є:

- призначення державного службовця на посаду державної служби більш високого рівня;
- занесення до кадрового резерву;
- результати атестації або оцінювання службової діяльності;
- особиста ініціатива державного службовця.

Професійний розвиток і перепідготовка державних службовців здійснюється державними навчальними закладами та центрами за державним замовленням.

Стажування державних службовців здійснюється в державному органі, де працює державний службовець, в іншому державному органі, відповідній організації іноземної країни та в інших установах.

Під час стажування керівник державного органу закріплює за державним службовцем керівника-наставника. Основними функціями керівника-наставника є надання методичної та практичної підтримки, контроль за процесом стажування та надання відгуку про державного службовця наприкінці стажування.

У рамках професійного розвитку державні службовці беруть участь у короткострокових тренінгах і курсах для підвищення кваліфікації. Державні службовці, прийняті на постійну державну службу, або які пропрацювали на державній службі більше року, можуть брати участь у заходах професійного розвитку. Програми короткострокових тренінгів і курсів готуються державними навчальними закладами і центрами та погоджуються з Центром. Для визначення рівня опанування матеріалом програми наприкінці навчання державні службовці складають тестовий іспит. Державні службовці, які успішно склали тест, одержують відповідний сертифікат.

Професійне навчання державних службовців може здійснюватися в трьох форматах:

- з відривом від служби;
- з частковим відривом від служби;
- без відриву від служби.

Стажування державного службовця може тривати до 15 днів, професійний розвиток – до 4 місяців, а перепідготовка – до завершення навчання.

Також є можливість проходити професійне навчання за кордоном, і ці програми фінансуються з державного бюджету. Державні службовці, які бажають проходити професійне навчання за кордоном, мають пройти конкурс, який проводиться Державним екзаменаційним центром. Варто зазначити, що частина державних службовців проходять професійне навчання зокрема й в українських навчальних закладах, які мають партнерські стосунки з Республікою Азербайджан та місцевим Центром. Дані партнерські програми діють вже понад 10 років й фінансуються Республікою Азербайджан [185].

Законодавство містить певні положення стосовно фінансування професійного навчання державних службовців:

- якщо державного службовця відправляють на стажування з відривом від служби і не надають йому житло, ці витрати на відрядження оплачує державний орган відповідно до законодавства;
- якщо державному службовцю надається житло, державний орган, в якому працює державний службовець, покриває лише витрати на харчування;
- якщо державного службовця відправляють на програму професійного розвитку з відривом від служби і не надають житло, державний орган оплачує витрати на відрядження повністю протягом першого місяця, а з другого місяця виплачує державному службовцю 70% його місячної заробітної плати.

Основним органом, який відповідає за державну службу є Центр. Центр є юридичною особою публічного права, що організовує іспити з метою відбору кадрів для державної служби, здійснення прийому студентів до вищих і середніх спеціальних навчальних закладів, незалежно від їх організаційно-правової форми

та форми власності, а також для державних органів, юридичних і фізичних осіб на підставі договору.

При здійсненні своїх прав і обов'язків, Центр діє у взаємозв'язку з державними органами та органами місцевого самоврядування, міжнародними та неурядовими організаціями, іншими юридичними і фізичними особами.

Відповідно до Статуту основними завданнями Центру серед іншого є:

- участь у формуванні державної політики у сфері державної служби та забезпечення її реалізації;
- відповідно до Закону Азербайджанської республіки «Про державну службу» організація здійснення прийому громадян на державну службу в централізованому порядку, на основі конкурсу і забезпечення його прозорість;
- підготовка проектів законодавства, прийняття нормативно-правових актів, які регулюють відносини у сфері державної служби в межах своїх повноважень, моніторинг виконання законодавства;
- організацію підготовки та розроблення посадових інструкцій для посад державної служби;
- проведення науково-статистичного аналізу результатів вступних іспитів, а також підготовку звіту Президенту Азербайджанської Республіки та Міністерству освіти Азербайджанської Республіки;
- контроль за етичною поведінкою державних службовців;
- створення та вдосконалення централізованої інформаційної бази даних –реєстру державних службовців;
- облік державних службовців, у тому числі інформації про результати оцінки службової діяльності державних службовців;
- аналіз навчальних потреб державних службовців, розроблення стратегій щодо навчання, організація короткострокового навчання, курсів тощо [185].

На додаток до згаданих вище повноважень Центр також відповідає за виконання державних і міжнародних програм, спрямованих на розвиток державної служби, співпрацю з міжнародними та неурядовими організаціями,

засобами масової інформації та незалежних експертів з питань державної служби і процесу прийому студентів.

Державні органи до кінця травня поточного фінансового року подають Центру інформацію щодо потреб у додатковій професійній освіті (із зазначенням типу і форми) на поточний рік відповідно до коштів, виділених з державного бюджету, кількості державних службовців та інформацію щодо кваліфікацій і посад для професійної підготовки. Центр готує державне замовлення на підставі цих даних і подає його на затвердження Кабінету Міністрів Азербайджанської Республіки. Між державним службовцем (клієнтом) і Центром, з однієї сторони, і навчальним закладом (виконавцем), з іншої сторони, укладається договір.

Підвищення кваліфікації державних та муніципальних службовців здійснюється в рамках міжнародних проектів і програм. Зокрема протягом 2014-2016 років проводилися тренінги в рамках проекту «Підтримка Комісії з питань державної служби при Президентові Азербайджанської Республіки у реалізації Комплексної інституційної програми», що впроваджувався Комісією спільно з Німецьким товариством GIZ та ПРООН. Навчання здійснювалось за такою тематикою [140]:

- управління часом і делегування;
- навички презентації, виступів, модерування заходів;
- управління конфліктами та переговори;
- організація та проведення засідань і нарад;
- основи управління людськими ресурсами;
- мотивація та побудова команди;
- бізнес етикет;
- мова ділових документів;
- застосування інструментів електронного урядування;
- подолання цифрової нерівності;
- система управління знанням;
- комунікація за допомогою ІКТ і всебічний розвиток;
- інформаційна безпека і захист;

- стратегічне планування електронного урядування;
- уряд і бізнес;
- управління мережею інтернет;
- управління проектами ІКТ в теорії та на практиці тощо.

У рамках проекту також було підготовлено Методику оцінки навчальних потреб, до розроблення якої залучалися місцеві та іноземні експерти. Процес розроблення включав проведення пілотних тренінгів для державних службовців щодо застосування методики.

Було підготовлено проект стратегії навчання державних службовців, який включав визначення деяких навчальних модулів, зокрема «Тренінг для тренерів», «Побудова команди та мотивація», «Лідерські навички», «Управління переговорами та конфліктами медіація», «Управління часом і делегування», «Проектний менеджмент», «Навички презентації», «Управління людськими ресурсами» та «Навички проведення співбесіди» [140].

Ці теми були визначені на основі узагальнення потреб державних органів і розраховані на працівників різних органів. У кожному модулі особлива увага надається поєднанню теоретичних і практичних знань, застосування різних форм навчання, використання інтерактивних методів (презентації, фільми, питання й відповіді, мозкові штурми, командна робота, індивідуальні завдання, рольові ігри, розв'язання ситуативних вправ тощо).

У рамках проекту були проведені тренінги з типових навчальних модулів:

- тренінг для тренерів;
- побудова команди та мотивація;
- лідерські навички;
- управління переговорами та конфліктами / медіація;
- управління часом і делегування;
- проектний менеджмент.

У рамках професійного розвитку державних службовців було отримано можливість проведення он-лайн навчання, в результаті чого було створено платформу електронного навчання. Для тестування цієї платформи були



проведені електронні курси «Оцінювання службової діяльності державних службовців» та «Етична поведінка державних службовців та подолання корупції».

На базі Академії державного управління при Президентові Азербайджанської Республіки функціонує Інститут підготовки та підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, який серед іншого здійснює організацію довгострокових та короткотермінових навчальних курсів та тренінгів для вищих державних та муніципальних службовців за різними напрямками.

Крім того, протягом 2014-2016 років Комісією з питань державної служби при Президентові Азербайджанської Республіки спільно з Німецьким товариством GIZ та ПРООН проваджувався проект «Підтримка Комісії з питань державної служби при Президентові Азербайджанської Республіки у реалізації Комплексної інституційної програми» [140].

Одним з основних завдань проекту була реалізація Програми зі стратегічного лідерства для вищого корпусу державної служби. Ця програма була спочатку підготовлена як пілотний проект Литовського інституту публічної адміністрації та проведена за участі міжнародних експертів високого рівня. Учасниками програми стали керівники та заступники керівників державних агентств, утворених при центральних органах виконавчої влади, керівники офісів у державних органах та їх заступники, керівники департаментів у державних органах 2-ї категорії та заступники керівників місцевих органів виконавчої влади. Церемонія відкриття програми проходила в м. Баку 10 листопада 2015 року.

Чотири тренінгові сесії були реалізовані в рамках програми: «Особистий лідерський стиль і відносини з працівниками», «Управління змінами та навички лобіювання», «Інструменти співпраці між ЄС та країнами Східного Партнерства та забезпечення гендерної рівності в органах влади» та «Надання послуг з використанням ІКТ та соціальних мереж, використання засобів комунікації користувачами послуг та комунікація з громадянами».

Крім цієї програми в рамках проекту «Підтримка розвитку навчальної спроможності в системі державної служби з акцентом на питання ЄС» також були проведені тренінги для державних службовців Комісії та різних державних

органів, зокрема «Лідерські навички», «Управління конфліктами, навички ведення переговорів та медіації» тощо [140].

У системі публічної служби Азербайджанської Республіки просування по службі державних службовців у 5-7 категоріях здійснюється за критеріями заслуг. Підвищення здійснюється шляхом переведення на посаду більш високого рівня, через конкурс або співбесіду (внутрішній і загальний).

Конкурс або співбесіда оцінюють знання, професійну спроможність та логічне мислення кандидатів з огляду на специфіку конкретного державного органу та вакансії. Також під час співбесіди (яка може проводитись лише для особи, яка займає посаду державної служби) враховуються такі питання: рівень спеціалізації, результати атестації, результати оцінювання службової діяльності та додаткова освіта відповідно до вимог посади [185].

Перейдемо до розгляду досвіду формування зарубіжних механізмів розвитку ресурсного потенціалу службовців державного управління у Грузії. Правове регулювання професійної підготовки та розвитку державних службовців Грузії і професіоналізації державної служби в цілому здійснюється Законом «Про публічну службу» від 27.10.2015 та Законом «Про вищу освіту» від 21 грудня 2004 року, а також іншими законодавчими та нормативно-правовими актами.

Згідно з чинним законодавством публічний службовець зобов'язаний, виходячи з цілей публічної служби, розвивати свої професійні можливості шляхом участі у пропонованих публічною службою програмах професійного розвитку публічних службовців.

Метою професійного розвитку публічного службовця є сприяння його професійному розвитку і забезпечення налагодженого функціонування публічної установи [185].

Особа призначається на вакантну посаду публічного службовця на основі конкурсу. Особа призначається на посаду публічного службовця четвертого рангу на підставі відкритого конкурсу. Підбір осіб на підставі відкритого конкурсу для призначення на посаду публічного службовця третього, другого або першого рангу допускається:

а) якщо на підставі закритого конкурсу відповідний кандидата не був відібраний;

б) за наявності аргументованої рекомендації Бюро державної служби (далі - Бюро) про те, що з урахуванням додаткових кваліфікаційних вимог, встановлених для відповідної вакантної посади публічного службовця, не вдасться відібрати відповідного кандидата на підставі закритого конкурсу [185].

Порядок і умови проведення конкурсу, детальний порядок діяльності конкурсної комісії і питання, пов'язані з випробувальним терміном публічного службовця, визначаються постановою Уряду Грузії «Про порядок проведення конкурсу на публічній службі». Публічна установа оголошує конкурс на заміщення вакантної посади публічного службовця за допомогою веб-сторінки, що адмініструється Бюро.

Публічна установа зобов'язана оцінювати публічних службовців, які працюють на посадах всіх ієрархічних рангів, раз на рік відповідно до порядку оцінки публічного службовця, затвердженим постановою Уряду Грузії «Про порядок і умови оцінки професійних публічних службовців». Оцінці публічних службовців підлягають також особи, прийняті з випробувальним терміном публічного службовця. Процес оцінки публічного службовця проводиться прозоро, безпосереднім начальником публічного службовця і представником одиниці з управління людськими ресурсами відповідної публічної установи [185].

Чиновник зобов'язаний, виходячи з цілей публічної служби, розвивати свої професійні можливості шляхом участі у пропонованих публічною службою програмах професійного розвитку публічних службовців. Метою професійного розвитку публічного службовця є сприяння його професійному розвитку і забезпечення налагодженого функціонування публічної установи.

Публічна установа виходячи з цілей публічної установи забезпечує участь публічного службовця в обов'язкових програмах професійного розвитку публічних службовців і сприяє його участі в програмах професійного розвитку поза системою публічної служби.

Публічна установа визначає необхідність професійного розвитку публічного службовця на початку кожного року, на підставі стандарту професійного розвитку, затвердженого Урядом Грузії, відповідно до аналізу потреб установи та результатами оцінки публічних службовців. Чиновнику дається право і самостійно додатково визначати потребу в проходженні необхідних для його професійного розвитку навчальних програм і за погодженням з публічною установою вимагати надання відповідної відпустки.

Якщо тривалість програми професійного розвитку перевищує 3 місяці і зазначена програма фінансується публічною установою, на підставі договору, укладеного між чиновником і публічною установою, чиновник не має права за власною ініціативою звільнитися зі служби протягом 1 року після закінчення зазначеної програми. Цей порядок не діє в разі, якщо чиновник відшкодовує публічній установі понесені витрати на його професійний розвиток. Порядок визначення потреб професійного розвитку публічного службовця, стандарт і порядок професійного розвитку затверджуються постановою Уряду Грузії. Публічна установа відображає звіт про потреби професійного розвитку публічних службовців в єдиній електронній системі управління людськими ресурсами на публічній службі з урахуванням змісту постанови. Планування і проведення навчання здійснюється в основному на рівні окремих державних органів (установ) [185].

Згідно з частиною другою статті 130 Закону Грузії «Про публічну службу», на Бюро покладаються функції щодо вивчення і аналізу стану в сфері публічної служби, виконання відповідних нормативних актів і звітування Уряду Грузії; здійснення координації і надання методичної допомоги в процесах управління людськими ресурсами на публічній службі, професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; координації роботи кадрових служб державних установ.

Обов'язки з надання консультацій службовцям з питань їх правового положення, обмежень і інших питань, пов'язаних з проходженням служби, аналізу рівня професійної підготовки службовців, організації їх перепідготовки

(перекваліфікації) і підвищення кваліфікації покладені на одиницю з управління людськими ресурсами установ (стаття 132).

Деякі державні органи, такі як Мінфін, МВС і Мін'юст, мають свої власні навчальні центри або академії. Ці центри пропонують індивідуальну підготовку для задоволення потреб міністерств. Крім того, університети і неурядові організації також проводять навчання публічних службовців. Бюро забезпечує навчання з питань: етики; конфлікту інтересів; захисту інформаторів; оцінки публічних службовців; управління людськими ресурсами та щодо новацій нового Закону «Про державну службу».

Управління кар'єрою та мобільність на публічній службі відбувається наступним чином. Під переведенням публічного службовця мається на увазі надання йому рівнозначних тому ж ієрархічному рангу і посаді інших або (та) функціонально схожих повноважень в тій самій публічній установі або її системі (горизонтальне переведення). Переведення публічного службовця допускається: а) за ініціативою публічного службовця; б) виходячи з публічних інтересів, обґрунтованих рішенням керівника публічної установи та за згодою публічного службовця [140].

Не допускається переведення публічного службовця на посаду, яка функціонально не відповідає його компетенції. Публічна установа зобов'язана відображати інформацію про переведення публічного службовця в єдиній електронній системі управління людськими ресурсами на публічній службі. Кар'єрний розвиток публічного службовця має місце:

а) при переході з посади нижчого ієрархічного рангу на посаду вищого ієрархічного рангу;

б) при переході з нижчої посади на вищу посаду того ж ієрархічного рангу.

Кар'єрний розвиток державного службовця здійснюється на підставі закритого конкурсу. При скороченні штату у зв'язку з реорганізацією, ліквідацією або (та) злиття публічної установи з іншою публічною установою відповідний публічний службовець з його згоди може бути переведений на рівнозначну посаду в тій самій або іншій публічній установі, а за відсутності такої посади - на нижчу посаду з урахуванням його компетенції.

Перехід публічного службовця до іншої публічної установи за мобільністю може здійснюватися тільки за згодою зазначеної публічної установи. У разі неможливості мобільності публічний службовець зараховується до резерву публічних службовців, і йому виплачується відповідна компенсація. У разі відмови публічного службовця скористатися запропонованою мобільністю він зараховується до резерву публічних службовців без права на отримання компенсації.

Постановою Уряду Грузії від 24 квітня 2015 №183 був заснований Міжнародний навчальний центр, як особа публічного права, з місією сприяти посиленню демократичного, соціального та економічного розвитку країни шляхом надання державних стипендій та грантів молодим фахівцям для сприяння їм в отриманні повноцінних рівнів вищої освіти та короткострокових можливостей професійного розвитку на міжнародному рівні.

Прокладання шляху для висококваліфікованих людських ресурсів та забезпечення доступу до якісної освіти за кордоном має стратегічне значення для економічного та соціального розвитку Грузії. Відповідно до пріоритетів національного розвитку Центр має на меті підтримку молодих фахівців у їхніх зусиллях для отримання відповідних навичок та знань та міжнародних професійних стандартів. З огляду на це, Центр пропонує стипендії для магістрів та PhD громадянам Грузії для навчання у всесвітньо відомих вищих навчальних закладах. Крім того, Центр фінансує курси професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців [140].

Центр також відкриє форум для обговорень державної політики та міжнародних дебатів. Центр у своїй діяльності враховує досвід Федеральної академії державного управління Німеччини та Національної школи державного управління Польщі.

Після завершення навчання студенти відповідно до юридичних зобов'язань повинні повернутися до Грузії та застосовувати своїх знання і досвід на користь своєї країни та суспільства не менше 3 років. Кілька когорт випускників вже повернулися і займаються широким спектром державних і суспільних заходів.

Отже, впровадження ефективної системи розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування та кадрового забезпечення визначають такі обставини: необхідність враховувати і використовувати для вирішення кадрових проблем організаційно-управлінських, соціально-економічних, правових, моральних, психологічних знань і умінь; необхідність застосування нових психологічних підходів для відновлення кадрового забезпечення у системі публічного управління, враховуючи вітчизняний і зарубіжний досвід.

### **2.3. Дослідження детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління в Україні**

Реформування публічного управління на демократичних засадах та розбудова правової держави вимагають відповідного кадрового наповнення апарату органів публічної влади зумовили потребу у підготовці свідомих та компетентних працівників. За умов адаптації кадрової політики до нових суспільних реалій і водночас збереження кращих здобутків минулого, кадрове забезпечення у системі публічного управління вимагає дослідження детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування та визначення перспективних шляхів і напрямів удосконалення кадрового забезпечення. Врахування особливостей соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування сприятиме підвищенню ефективності роботи з кадрами, вирішення проблем добору, підготовки, планування та професійного розвитку кадрів.

У науковому плані на сьогодні досить ґрунтовно розглянуто питання проблем кадрового забезпечення з врахуванням вроджених чинників особистості у сфері публічного управління. Зокрема мають важливе значення праці вітчизняних науковців таких, як: Н. Нижник, Л. Бикова, С. Коваленка, В. Лугового, В. Сороко, Г. Лелікова, О. Дьоміна, С. Загороднюка та інших науковців у яких розкрито поняття кадрового забезпечення, визначені основні принципи та вимоги в розвитку особи в системі публічного управління.

Одним із пріоритетних завдань нових психологічних підходів до кадрового забезпечення та розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, є врахування показників особистісного потенціалу та вроджених характеристик ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління, що і обумовило хід нашого експериментального дослідження.

Оцінка сучасного стану соціально-психологічного, мотиваційно-операційного та ціннісно-культурного механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління відбувається за визначенням міри вмотивованості щодо професійного кар'єрного зростання та дотримання етичних норм, рівня особистісного та професійного росту, міри відповідності особистісного потенціалу вимогам психології професії. Інструментом є авторське дослідження детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління.

Дослідження детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління проходило у два етапи. Перший етап – це порівняльне дослідження взаємозалежності показників соціально-психологічного ресурсного потенціалу службовця та успішності їх діяльності. Контрольною групою в даному дослідженні виступили представники бізнесу та студенти. Другий етап - експериментальне дослідження детермінант ресурсного потенціалу (вроджених якостей) службовця.

Перший етап дослідження. Для обґрунтованості подальших пропозицій. було проведено експертне опитування у двох географічно протилежних регіонах України – Харківській і Львівській областях. Основними завданнями дослідження були встановлення особливостей соціально-психологічного ресурсного потенціалу владних суб'єктів різних рівнів та його вплив на успішність професійної діяльності. Загальна кількість опитаних у Львівській області склала 83 осіб, у Харківській – 95 (всього 178 осіб), з яких представники обласного рівня виконавчої влади складають 19 у Львівській області та 26 – у Харківській; районного рівня – відповідно 52 та 53; представників інших органів виконавчої влади районного рівня – 18 і 14. Контрольною групою були працівники інших



професій. За основу було взято пілотажне дослідження взаємозв'язку особистісного потенціалу менеджерів вищої ланки та представників бізнесу.

Метою дослідження було встановити особливості особистісного потенціалу у управлінців в порівнянні з підприємцями, а також контрольною групою (працівниками інших професій).

Для дослідження ми вибрали деякі компоненти особистісного потенціалу, найбільш значущі для цілей нашого дослідження, це:

1. Суб'єктивне благополуччя.
2. Осмислення життя.
3. Потік у професійній діяльності (робота як кар'єра, робота як покликання, робота як праця).
4. Життєстійкість.
5. Рефлексивність.
6. Толерантність до невизначеності.

Характеристики особистісного потенціалу особи в системі публічного управління оцінювалися за допомогою наступних методик: діагностика рівня суб'єктивного благополуччя проводилася за допомогою шкали задоволеності життям Шуджі в адаптації Д. Леонтьєва і Е. Осин, тест сенсожиттєвих орієнтацій (СЖО), методика оцінки потоку в професійній діяльності (ППД) [86]. Методики виявляють характерність переживання в рамках професійної діяльності, а саме сприймання професійної діяльності як праці, кар'єри, або покликання. Крім того, були використані тест життєстійкості, диференціальний тест рефлексії ДТР [88], опитувальник толерантності до невизначеності. Обробка даних виконувалася за допомогою статистичного пакета StatSoft Statistica 6.0. Результати за всіма методиками, що застосовуються в дослідженні, розподілені нормально в групах підприємців і «управлінців», в контрольній вибірці (за критерієм Колмогорова - Смирнова  $p > 0,2$ ).

Інтерпретація результатів. За критерієм Манна-Уїтні підприємці більш щасливі, ніж випробовувані контрольної вибірки ( $p < 0,05$ ), більш толерантні до невизначеності ( $p < 0,05$ ), на рівні тенденції частіше сприймають своє життя як

більш осмислену ( $p < 0,1$ ), частіше готові ризикувати і вчитися на новому досвіді, більш залучені в те, що відбувається ( $p < 0,1$ ). Вони значимо частіше вважають роботу працею і значимо рідше - кар'єрою ( $p < 0,05$ ). Квазірефлексія (відхід від реальності) по диференціальному тесту рефлексії у підприємців виражені значимо в меншій мірі, ніж у контрольній вибірці ( $p < 0,05$ ) [88].

За нашими даними, хоча управлінці і не відрізнялися від контрольної групи за рівнем суб'єктивного благополуччя, щастя і свідомості життя, але розкид їх показників за шкалою задоволеності життям в два рази перевищував розкид показників контрольної групи. Іншими словами, серед управлінці можна було виділити дві групи - високо задоволених своїм життям і незадоволених. Максимальні відмінності між групою управлінців і випробуваними контрольних груп ( $p < 0,005$ ) були виявлені за параметрами толерантності до невизначеності і життєстійкості, особливо по компоненту прийняття ризику. Менш виражені, але значимі відмінності по контролю за дією і оптимізму. Узагальнюючи ці результати, ми бачимо, що управлінці мають такий показник особистісного потенціалу, що характеризується меншою уразливістю і більшою гнучкістю в несподіваних, невизначених і нових ситуаціях. Вони зберігають свою цілеспрямованість як перед зовнішнім тиском, так і при власних невдачах, хоча не завжди задоволені своїми успіхами.

«Управлінці» виявилися менш щасливі ( $p < 0,1$ ), ніж контрольна вибірка, вони в меншій мірі відчують себе активними і повними сил і відчують почуття потоку в професійній діяльності. При цьому вони значимо частіше, ніж у контрольній вибірці, відносяться до роботи як до праці і значимо рідше - як до кар'єри або покликання, що за балами по субшкалі квазірефлексії (відходу від реальності) на рівні тенденції ( $p < 0,1$ ) нижче, ніж у контрольній вибірці.

В цілому, підприємці більш щасливі, ніж управлінці, а їхнє життя більш осмислене. Особливо це стосується відчуття керованості життям, інтересу до життя і задоволеності самореалізацією, тобто тих шкал, які характерні для підприємців, в порівнянні з контрольною вибіркою. «Управлінці» рідше сприймають роботу як покликання, у них нижче рівень ризику, а також

толерантність до невизначеності. За рефлексивністю підприємці значимо відрізняються від «управлінців» тільки за шкалою квазірефлексії, або відходу від дійсності ( $p < 0,001$ ): «управлінці» значимо частіше схильні до фантазії.

Структура особистісного потенціалу і суб'єктивне благополуччя. Для виявлення структури особистісного потенціалу в групах ми провели кореляційний аналіз. Перше, що звертає на себе увагу при аналізі кореляцій в різних групах - це те, що змінні особистісного потенціалу у «Управлінців» тісно пов'язані між собою і з суб'єктивним благополуччям. У контрольній групі таких зв'язків менше і виражені вони в меншій мірі. У підприємців все кореляції нижче, а зв'язку з суб'єктивним благополуччям взагалі відсутні. Іншими словами, структура особистісного потенціалу «управлінців» простіше, вона більш узгоджена. Структура особистісного потенціалу підприємців більш диференційована і неоднозначна.

Суб'єктивне благополуччя і ставлення до роботи. Суб'єктивне благополуччя підприємців не пов'язане ні з однією з змінних особистісного потенціалу. Для порівняння, в контрольній групі воно вище при більш високих показниках вітальності, осмисленості життя, почуття потоку в професійній діяльності і життєстійкості. У групі «управлінців» благополуччя позитивно корелює не тільки з вітальністю і СЖО, але і з залученням і прийняттям ризику, почуттям потоку, а також ставленням до роботи як покликанню, тобто з тими показниками, які відрізняють «управлінців» від підприємців. Іншими словами, чим ближче за параметрами особистісного потенціалу «Управлінці» до підприємців, чим частіше відчувають стан потоку і чим більше готові до несподіванок, тим більше вони суб'єктивно благополучні.

У контрольній групі ставлення до роботи як до кар'єри протиставляється відношенню до неї як до праці або покликанням. В обох групах бізнесменів ставлення до роботи як до праці протиставляється двом іншим формам відносини. При цьому в групі підприємців ставлення до роботи як до покликання пов'язане з життєстійкими переконаннями, а в групі «Управлінців» з життєстійкістю пов'язані і ставлення до роботи як до праці, і ставлення до роботи як до покликання.

Структура особистісного потенціалу. У контрольній групі в структурі особистісного потенціалу тісно пов'язані життєстійкість, толерантність до невизначеності і свідомість життя: чим більше осмислена життя, тим активнішим і повним сил відчують себе випробовувані. Почуття потоку в професійній діяльності пов'язано з ними в меншому ступені.

У структурі особистісного потенціалу підприємців життєстійкість і СЖО тісно пов'язані між собою і корелюють з почуттям потоку в професійній діяльності і толерантністю до невизначеності. Ті ж, але значно більш виражені кореляції характерні для групи «управлінців». Якщо кореляції в структурі особистісного потенціалу підприємців варіюють на рівні 0,5-0,8, відповідаючи або будучи нижче, ніж у контрольній групі, то в групі «управлінців» більшість з них досягає і навіть перевищує 0,7-0,9. Це свідчить про більш диференційовану структуру особистісного потенціалу підприємців.

Тепер охарактеризуємо результати щодо цих структурних компонентів особистісного потенціалу.

Суб'єктивне благополуччя у підприємців і управлінців. Суб'єктивне благополуччя виявилось центральною змінною, що дозволяє розрізнити підприємців, управлінців і представників контрольної вибірки, а також показати, що параметр підприємець / управлінець дійсно важливий для передбачення суб'єктивного благополуччя (рис. 2.3). Підприємці щасливіші, а управлінці менш щасливі, ніж представники контрольної вибірки. Додаткова група знаходиться в «проміжному» становищі: в ній середнє значення благополуччя відповідає середньому «управлінців», але домінують крайні значення - високе і низьке суб'єктивне благополуччя. Імовірно ці дані пояснюються неоднорідністю групи, тим, що в ній могли бути присутніми як підприємці, так і управлінці.

На основі отриманих даних можна припустити, що зв'язок фінансового і суб'єктивного благополуччя опосередковується, як мінімум, такою змінною, як суб'єктивний контроль над ситуацією, або «право вибору». Якщо людина сама створив свій бізнес, він відчуває більший контроль і може створити бізнес заново або змінити його. В управлінців можливості більш обмежені, у них часто немає вибору.

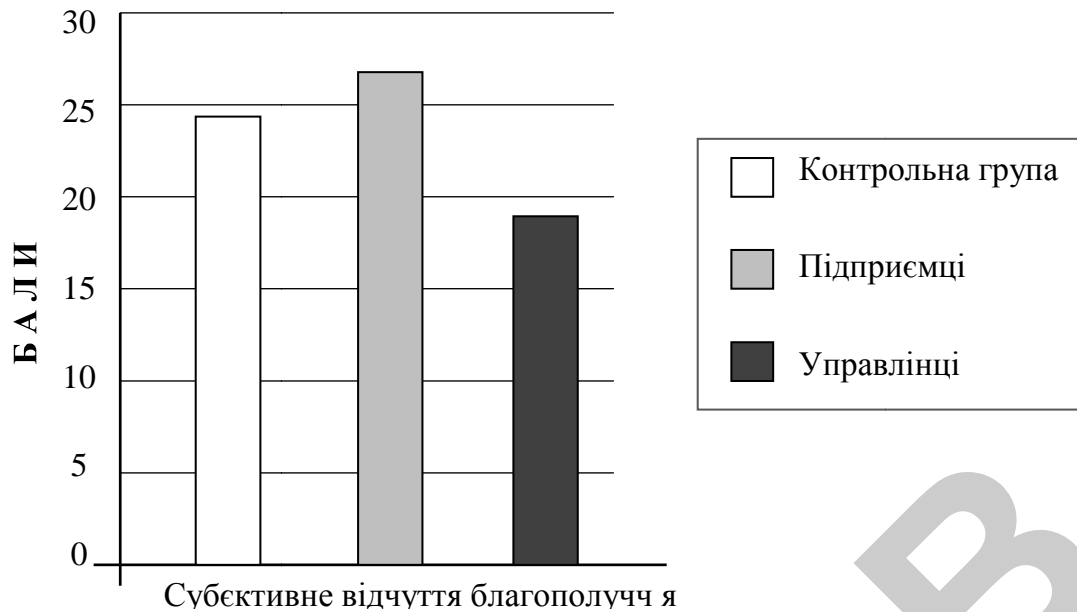


Рис. 2.3. Суб'єктивне благополуччя в різних групах

*Осмислення життя.* Підприємці нашої вибірки, характеризуються більшою свідомістю життя, ніж контрольна вибірка і особливо «Управлінці». Цікаво, що дана відмінність створюється за рахунок керованості життям, і задоволеності самореалізацією. Іншими словами, уявлення про те, що життя цікаве, про реалізованості своїх цілей і керованості життям характерно для підприємців (рис. 2.4).

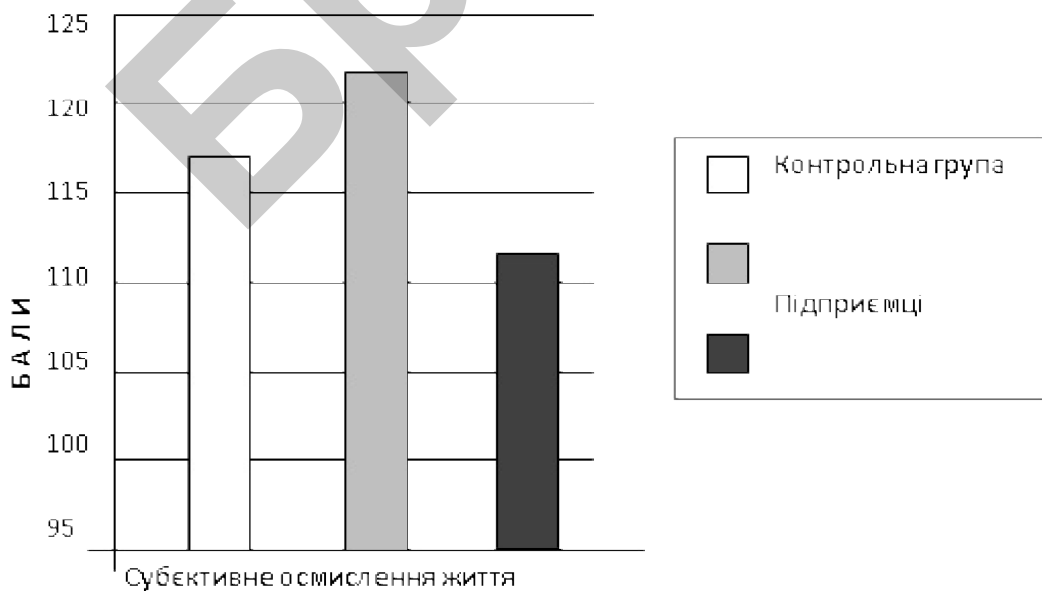


Рис. 2.4. Осмислення життя в різних групах

Потік у професійній діяльності. Підприємці частіше відчують почуття потоку в професійній діяльності, ніж випробовувані контрольної вибірки, за ними слідує «управлінці». Виходить, що «управлінці» в найменшій мірі схильні до почуття потоку, що знову-таки може пояснювати зниження в цій групі суб'єктивного благополуччя (рис. 2.5).

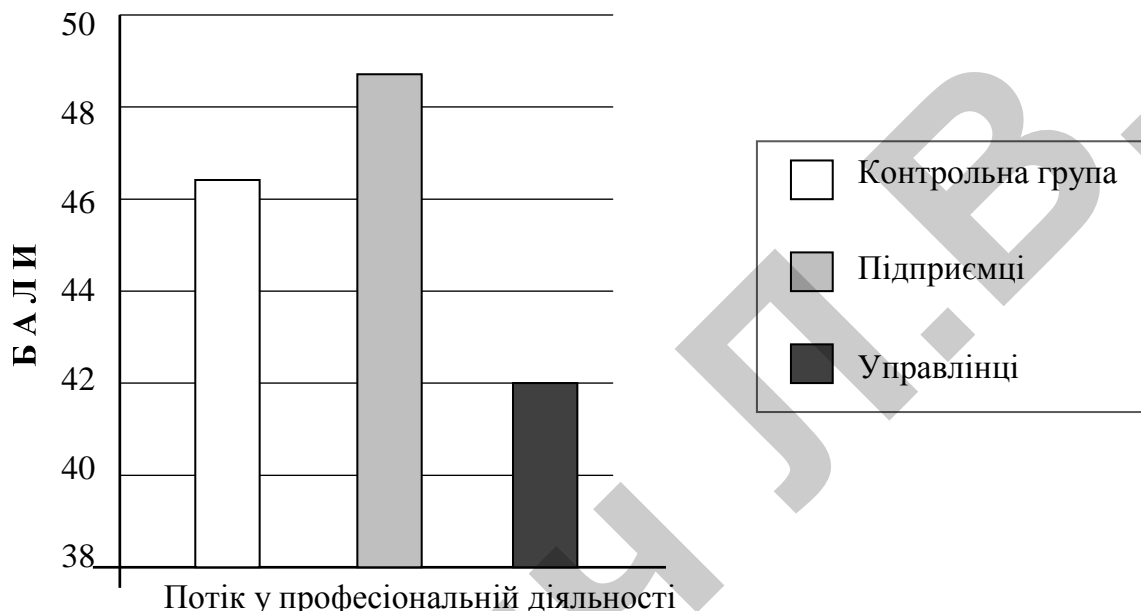


Рис. 2.5. Потік у професійній діяльності в різних групах

Для представника контрольної вибірки сенс роботи «ділиться» між кар'єрою, покликанням і працею, причому більшу частину займає кар'єра. «Формулою» успішного бізнесу є ставлення до роботи як до покликання і, навіть більшою мірою, як до праці. При керівництві на перший план виходить уявлення про роботу як про працю. При створенні свого бізнесу важливо рівновагу між ставленням до роботи як покликанню і як до праці.

*Життєстійкість.* Підприємці більше залучені в вирішення виникаючих проблемних і стресових ситуацій і більш готові ризикувати і вчитися на власному досвіді, ніж «управлінці» і контрольна вибірка.

*Рефлексивність.* Квазірефлексія у підприємців виражено значимо в меншій мірі, ніж у контрольній вибірці ( $p < 0,05$ ). У «управлінців» бали за цією субшкалою на рівні тенденції ( $p < 0,1$ ) нижче, ніж у контрольній вибірці. Та ж закономірність виявлена для субшкали відходу від реальності:

підприємці ( $p < 0,05$ ) і «управлінці» ( $p < 0,1$ ) менше схильні до відходу від дійсності, ніж випробовувані контрольної вибірки. Іншими словами, хоча підприємці та «управлінці» не володіють вираженою схильністю до системної рефлексії, їх бали по субшкалам ригідних типів рефлексивності (самокопання і відходу від реальності) нижче, ніж у контрольній групі, причому найбільш характерні ці відмінності для випробовуваних контрольної групи.

Толерантність до невизначеності. Підприємці нашої вибірки більш толерантні до невизначеності, ніж піддослідні контрольної вибірки і «управлінці». В цілому ці дані узгоджуються з уявленнями про толерантність до невизначеності як необхідному характеристику для початку будь-якої справи, що характеризується невизначеністю та критерії виконання якої незрозумілі.

Підприємці, які створили свій бізнес, готові до невизначеним і несподіваних ситуацій, ризику. У стресовій ситуації вони активні і навчаються на власному досвіді. Вони сприймають своє життя як більш цікаве і осмислене. Робота для них - праця і покликання, але не кар'єра. Характерно, що один з підприємців, оцінюючи роботу, замість запропонованих варіантів написав: «Робота для мене - це життя». Тобто робота пов'язані для підприємців з більш глибокими особистісними диспозиціями - їх ставленням до життя, сприйняттям її як осмисленої.

«Управлінці» не відрізняються від контрольної вибірки за показниками свідомості життя, життєстійкості і толерантності до невизначеності. Вони менше переживають почуття потоку в професійній діяльності. Робота для них - це, як правило, праця і значно рідше - кар'єра чи покликання. При цьому вони менш активні, їх вітальність нижче, ніж у контрольній групі.

Для підприємців найбільш сприятливо відношення до роботи як до покликання. При цьому ставлення до роботи як праці також необхідно, але воно не пов'язане з готовністю до стресових ситуацій. Для «управлінців» і ставлення до роботи як до праці, і сприйняття роботи як покликання можуть бути важливі для роботи - обидва вони пов'язані з життєстійкістю хоча тільки покликання підсилює переживання потоку в професійній діяльності.

В цілому наші результати підтверджують, що для підприємців і управлінців характерні специфічні особливості особистісного потенціалу, які сприяють ефективній саморегуляції в умовах їх діяльності. Самі по собі успішність діяльності і фінансове благополуччя не впливають безпосередньо на суб'єктивне благополуччя. Швидше, суб'єктивне благополуччя пов'язано з характеристиками особистісного потенціалу, а також особливостями діяльності (менеджери-керівники менш благополучні, ніж підприємці). Перше, що звертає на себе увагу при аналізі кореляцій в різних групах це те, що змінні особистісного потенціалу у «управлінців» тісно пов'язані між собою і з суб'єктивним благополуччям. У контрольній групі таких зв'язків менше і виражені вони в меншій мірі. У підприємців кореляції нижче, а зв'язки з суб'єктивним благополуччям взагалі відсутні. Іншими словами, структура особистісного потенціалу «управлінців» простіше, вона більш узгоджена. Структура особистісного потенціалу підприємців більш диференційована і неоднозначна.

Отже, отримані дані свідчать про те, що структура особистісного потенціалу різниться у підприємців і службовців публічного управління, а також у контрольної вибірки. Структура особистісного потенціалу службовців публічного управління простіше, вона більш узгоджена. Більш диференційована і неоднозначна структура особистісного потенціалу підприємців. Загальним, що характеризує як підприємців, так і службовців публічного управління, виявилось ставлення до роботи швидше як до праці, ніж кар'єрі. Звісно ж, що отримані дані відкривають можливість перегляду психологічних механізмів здійснення успішної діяльності службовців публічного управління з позицій концепції особистісного потенціалу та його ролі в успішності професійної діяльності та ефективності публічного управління в цілому.

Другий етап дослідження. Експериментальне дослідження детермінант ресурсного потенціалу (вроджених якостей) службовця.

Методи та хід експериментального дослідження. Для досягнення основної мети дисертаційної роботи, тобто для вдосконалення методів управління у державній службі, був реалізований другий етап емпіричного дослідження, а саме визначення потенційних проявів інстинктивної поведінки людини.



Проблеми вроджених факторів особистості (ми розглядаємо інстинктивний потенціал та здатність до певного типу діяльності) в системі державного управління є однією з глобальних та ключових проблем. Оскільки у системі державного управління рішення приймаються і реалізуються людьми, тому психологічні механізми при цьому відіграють провідну роль. До неусвідомлених психологічних механізмів відносяться вродженні чинники людини, а саме: інстинктивний потенціал, інноваційний потенціал, здатність до певної професійної діяльності та інші.

Втім, нас цікавлять можливості більш повного використання вроджених якостей людини як детермінант її поведінки. Таких якостей багато, але нас цікавлять, перш за все, інстинкти людини та здатність до певної професійної діяльності. У цьому руслі нами були проведені дослідження в Національному університеті "Львівська політехніка", Львівському національному університеті імені Івана Франка впродовж 2014—2016 рр., з використанням методик В. Гарбузова (для аналізу інстинктів), Дж. Голанда (для аналізу схильностей до різних типів діяльності), авторської методики "Покликання". Було досліджено понад 700 респондентів. Обробка даних здійснювалася методами математико-статистичного аналізу із застосуванням комп'ютерного пакету SPSS (версія 20.0).

В. Гарбузов стверджує, що інстинкти, а точніше їх варіативне домінування активно впливає на формування системи відносин в несвідомому, на формування фундаментальних установок, особистісних орієнтацій та особливостей індивіда, впливають на свідомість в екстремальних ситуаціях.

Опитувальник В. Гарбузова про фізіологічну схильність до одного зі стилів діяльності заснований на домінуванні одного із семи провідних інстинктів людини. Запропонований опитувальник дозволяє визначити кількісне вираження провідного типу психофізіологічної поведінки. Даний тест складається з 35 проблем та тверджень, респондент повинен вибрати притаманні йому якості. Друга частина опитувальника складається з асоціативних тестів (тест цифра, тест дерево і тест фігура), респондент повинен вибрати одну з семи цифр, одне з семи дерев і одну з семи фігур.

Опрацювання отриманих даних здійснювалося методами математико-статистичного аналізу із застосуванням комп'ютерного пакету IBM SPSS (версія 20.0) із застосуванням аналізу за критерієм  $\lambda$  Колмогорова-Смірнова, кореляційного аналізу за критерієм Кендела, факторного аналізу, множинно регресійного аналізу та однофакторного дисперсійного аналізу.

У результаті обробки отриманих даних виявлені численні значущі кореляційні зв'язки, з аналізу яких витікає, наприклад, що чим більше у людини розвинений дослідницький інстинкт, тим більше вірогідність, що вона прагне до самостійності, до ризику, до протесту проти будь-якого обмеження свободи. Аналогічно, чим більше у людини розвинений егофільний інстинкт, тим більше вона орієнтується на успіх, схильна до кар'єризму, має високі лідерські і організаторські завдатки. Так само, чим вище у людини схильність до реалістичного типу діяльності, тим більше охоче вона робить, ніж говорить, наполеглива і упевнена в собі, в роботі віддає перевагу чітким і конкретним вказівкам. Виявлено також тенденцію, яка засвідчує, що якщо людина має виражену схильність до дослідницької діяльності, до пошуку нового, то вона є самовідданою в реалізації творчих спрямувань, допитливою, і є вірогідність того, що їй властивий хороший мовний розвиток, жива міміка, інтерес до людей, готовність прийти на допомогу. Крім зазначеного, при пілотажних дослідженнях виявлені зв'язки між окремими інстинктами та соціально-психологічними настановами у мотиваційно-потребовій сфері.

Зокрема встановлені деякі взаємозв'язки.

Так змінна «Егофільний інстинкт» корелює зі змінною "Домінантний інстинкт", що є помірним зв'язком ( $r = 0,301^{**}$ ) на рівні високої статистичної значущості ( $p = 0,01$ ). Отже, чим більш у людини розвинений егофільний інстинкт, тим більше вона орієнтується на успіх, схильна до кар'єризму, має високі лідерські та організаторські задатки.

Змінна «Реалістичний тип діяльності» корелює зі змінною «Соціальний тип діяльності», що є помірним, зворотнім зв'язком ( $r = 0,483^{**}$ ) на рівні високої статистичної значущості ( $p = 0,01$ ). Отже, чим вище у людини розвинений

реалістичний тип діяльності: люди реалістичного типу більш охоче роблять, чим говорять, вони наполегливі і упевнені в собі, в роботі віддають перевагу чітким і конкретним вказівкам, тим нижче розвинений соціальний тип діяльності: для них характерний хороший мовний розвиток, жвава міміка, інтерес до людей, готовність прийти на допомогу. І навпаки. Це пояснюється тим, що ці типи професійної діяльності є протилежними один одному.

Змінна «Дослідницький інстинкт» корелює зі змінною «Соціальний тип діяльності» що є слабким зв'язком ( $r=0,301^*$ ) на рівні статистичної значущості ( $p=0,05$ ). Отже, якщо людина має виражену схильність до дослідницької діяльності, до пошуку нового, самовіддана в реалізації творчих спрямувань, допитлива, є ймовірність того, що їй властивий хороший мовний розвиток, жвава міміка, інтерес до людей, готовність прийти на допомогу.

Як приклад, за результатами проведених досліджень можна було б рекомендувати при професійному підборі враховувати рівні «інстинктивної присутності» для респондентів (рис. 2.6.).

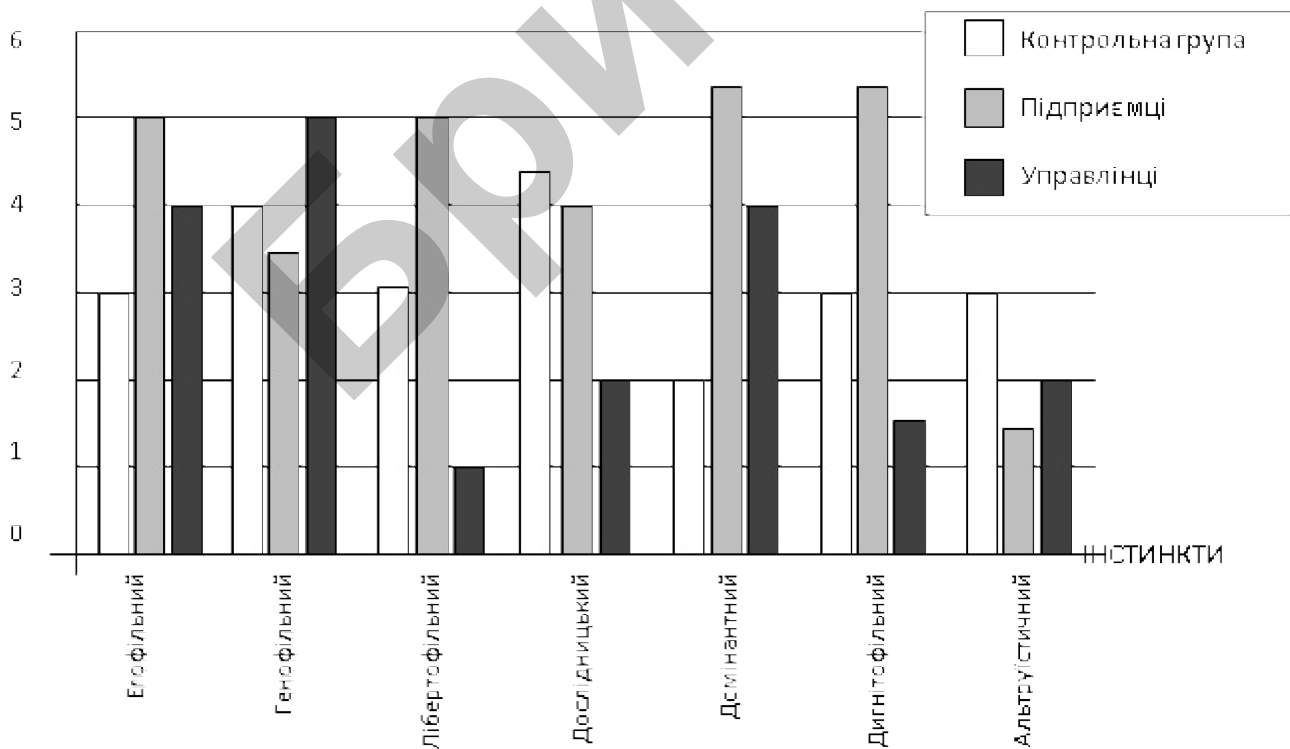


Рис. 2.6. Загальний вигляд розподілу рівнів інстинктів респондентів

Множина інстинктів завжди складається, у загальному випадку, з трьох підмножин: тих, які утворюють "сприяючу" мотивацію, тих, які утворюють «гальмівну» мотивацію, і тих, які у кожному конкретному випадку, є нейтральними.

Таким чином, для різних типів професійної діяльності в системі публічного управління було б доцільним враховувати як можливі прояви інстинктивної мотивації посадовців, так і приймати до відома вроджені схильності людей до різних типів діяльності. Як приклад, за результатами проведених досліджень можна було б рекомендувати при професійному підборі враховувати рівні «інстинктивної присутності», як для публічних управлінців, так і підприємців.

У результаті досліджень ми створили усереднену характеристику «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері публічних управлінців та представників бізнесу. Контрольною групою в нашому дослідженні виступили освітяни. Згідно з методикою В.І. Гарбузова рівень інстинктів визначається за п'яти бальною шкалою.

Для публічних управлінців характерно те, що у репертуарі «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері провідне місце займає генофільний інстинкт, для якого характерно своєрідний різновид егоцентризму, коли «Я» замінюється поняттям «Ми». На другому місці є дигнітофільний та доміантний інстинкти. Це виявляється у готовності поступитися всім у відстоюванні своїх прав та честі. Для «домінантного типу» характерні: 1) схильність до лідерства, до влади; 2) схильність до вирішення складних організаційних завдань; 3) пріоритет перспектив службового зростання над матеріальними стимулами; 4) готовність до жорсткої боротьби за лідерство; 5) пріоритет загального (інтересів справи, колективу) над приватним (інтересами однієї людини). Менш представленим є лібертофільний інстинкт, що має найменшу кількість балів у представленій вибірці експертів, що виявляється у відсутності схильності до протесту проти будь-якого обмеження свободи, прийняття рутини та бюрократизму.

На відміну від публічних управлінців, у представників бізнесу у репертуарі «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері провідне

місце займає домінантний та дигнітофільний інстинкти, які набирають однакову кількість балів. Кредо таких людей: «Свобода понад усе!», вони природно обмежують тенденції осіб «домінантного типу». Для такого типу властиві: 1) схильність до протесту, бунтарства; 2) схильність до змін; 3) прагнення до незалежності; 4) схильність до реформаторства, революційним перетворенням; 5) нетерпимість до будь-яких форм обмежень, до цензури, до придушення «Я». На другому місці є егофільний та лібертофільний інстинкти. Менш представленим є альтруїстичний інстинкт, що має найменшу кількість балів у представленій вибірці експертів.

Контрольна група, що представлена освітянами, має у репертуарі «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері провідним дослідницький інстинкт, на другому місці генофільний.

Треба пам'ятати, що склад компонентів зазначених підмножин інстинктів у кожному конкретному випадку може змінюватися, позаяк при зміні програми діяльності людини та її задач ті ж самі інстинкти можуть підсилювати загальну мотивацію до цього, можуть зменшувати, а можуть і бути нейтральними. Ці професії згідно з методикою Дж. Голанда належать до соціального типу, і для них характерна робота з людьми, що передбачає наявність вмінь розбиратися в поведінці людей і навчати інших. Робота вимагає постійного особистого спілкування з людьми. Згідно із зазначеним, державний службовець реалізує соціальний тип діяльності, для якого є характерними хороший мовний розвиток, жвава міміка, інтерес до людей, готовність прийти на допомогу.

Отже, виходячи з вищесказаного, для кожної професії (навіть тих, які входять до одного типу діяльності) потрібний специфічний набір інстинктивних проявів. Згідно з результатами проведених досліджень можна зробити висновки, що основним напрямом кадрового забезпечення в системі управління та підвищення якості надання адміністративних послуг потрібні знання про рівні вроджених чинників (зокрема, інстинктів та схильності до різних типів трудової діяльності), а також основні детермінанти соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування для підвищення ефективності публічного управління.

## Висновки до розділу 2

Проведене у даному розділі дослідження дає підстави для виокремлення наступних положень та узагальнень:

1. Проведений аналіз механізмів державного управління та стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування надав можливість розглядати механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління в Україні в комплексі з урахуванням трьох її системних складових: інституційної, комунікаційної та інтроперсональної. На основі аналізу існуючих методів управління (адміністративні, правові, економічні, політичні, соціально-психологічні, морально-етичні та ін.), що складають основу конкретних механізмів державного управління, в роботі виділені шість узагальнених типів механізмів – організаційно-правовий, адміністративно-організаційний; соціально-психологічний, медіа-комунікаційний, мотиваційно-операційний та ціннісно-культурний, що носять комплексний характер та забезпечують становлення та розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця. Показники дієвості механізмів представлені на трьох рівнях: інституційному, комунікаційному та інтроперсональному. На першому, інституційному рівні були виділені такі показники, як дієвість законодавчої бази у сфері кадрової політики та професійного навчання публічних службовців, достатність та відповідність діючого законодавства України вимогам законодавства ЄС та зарубіжній практиці та ергономічність органів влади визначеним цілям, завданням і функціям щодо розвитку ресурсного потенціалу публічних службовців; на другому рівні, комунікаційному - комунікативна компетентність та ступінь використання інформаційних та медіа-комунікативних технологій; на третьому, інтроперсональному - вмотивованість щодо професійного кар'єрного зростання, дотримання етичних норм, рівень особистісного росту та міра відповідності особистісного потенціалу вимогам психології професії.

2. Дослідження зарубіжного досвіду формування механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування у розвинених країнах світу дало можливість прийти до висновку, що незважаючи на різні системи формування освітньо-фахового рівня державно-управлінських кадрів у різних державах (в континентальній Європі багато в чому відрізняються від американських (закриті системи проти відкритих систем)), проте, існують загальні принципові положення, а саме, по-перше, завжди функціонують як спеціалізовані вищі навчальні заклади для підготовки управлінських кадрів, так і різні навчальні заклади вищої та спеціальної підготовки, які дають змогу організувати підбір, селекцію та розвиток управлінських кадрів; по-друге, існує детальна класифікація посад та робіт, що ґрунтується на урахуванні складності обов'язків та відповідальності, яка безпосередньо ув'язується з рівнем матеріальної винагороди, при чому з урахуванням в системі публічної служби двох типів посад: кар'єрні та загальні; по-третє, основними вимогами до державних службовців є професійна освіта і спеціальна підготовка, види та діяльність якої відрізняються залежно від рівня в публічному управлінні; по-четверте, чітко вивірене балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, які отримує публічний службовець під час навчання; по-п'яте, принцип постійної освітньо-фахової підготовки публічних службовців; по-шосте комунікація, як з територіальними громадами, так з інституціями європейської співдружності; по-сьоме, високоякісний менеджмент людських ресурсів та орієнтація на екологічно чисті інновації.

Важливим є те, що у зарубіжних країнах, які за досвідом та віком розвитку нової публічної служби подібні з Україною (наприклад, Республіка Азербайджан та Грузія ) в системі освітньо-фахової підготовки публічних службовців більше акцент робиться на зобов'язання чиновника, виходячи з цілей публічної служби, розвивати свої професійні можливості шляхом, не враховуючи необхідність з боку публічної установи зробити детальна класифікація посад та робіт, що ґрунтується на урахуванні складності обов'язків та відповідальності, тобто недоспаній баланс цілей і зобов'язань, як з боку службовця, так і з боку органу публічної влади.

3. Аналіз сучасного стану функціонування механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні дозволив визначити основні недоліки забезпечення реалізації державної політики в цій сфері, до яких віднесено: недосконалість нормативно-правового забезпечення розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, відсутність системного підходу до організаційного забезпечення реалізації державної політики в цьому напрямку та невикористання методів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в комплексі. Зазначене потребує визначення напрямів удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління. Одним із очікуваних результатів реформування системи професійного навчання службовців стане розробка професійних стандартів кваліфікації службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та запровадження на їх основі технологій неформального навчання; спеціальних навчальних програм для посадових і виборних осіб об'єднаних територіальних громад тощо. Система перепідготовки та розвитку службовців існує з 1993 року. Трансформація та зміни поступово перетворюють цю систему на більш сучасну, завдяки залученню до навчання, підготовки та перепідготовки службовців і посадових осіб органів влади міжнародних донорських організацій, які надають власні напрацювання та досвід у цій царині задля розбудови демократичного громадянського суспільства у розрізі розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.

За результатами дослідження проблем розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу ресурсного потенціалу особи в практиці публічного управління в Україні, можна зробити наступні висновки.

Проблеми вроджених факторів особистості (ми розглядаємо інстинктивний потенціал та здатність до певного типу діяльності) в системі публічного управління є однією з глобальних та ключових проблем. Оскільки у системі державного управління рішення приймаються і реалізуються людьми, тому



психологічні механізми при цьому відіграють провідну роль. До неусвідомлених психологічних механізмів відносяться вродженні чинники людини, а саме: інстинктивний потенціал, інноваційний потенціал, здатність до певної професійної діяльності та інші. Втім, нас цікавлять можливості більш повного використання вроджених якостей людини як детермінант її поведінки. Таких якостей багато, але нас цікавлять, перш за все, інстинкти людини та здатність до певної професійної діяльності.

Встановлено, що для ефективності публічного управління в різних типів професійної діяльності було б доцільним враховувати як можливі прояви інстинктивної мотивації посадовців, так і приймати до відома вроджені схильності людей до різних типів діяльності. Як приклад, за результатами проведених досліджень можна було б рекомендувати при професійному підборі враховувати рівні «інстинктивної присутності» для таких професій: політик, викладач та публічний службовець.

У результаті досліджень ми створили усереднену порівняльну характеристику «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері публічних управлінців та представників бізнесу.

Для публічних управлінців більш характерним є те, що у репертуарі «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері провідне місце займає генофільний інстинкт, для якого характерно своєрідний різновид егоцентризму, коли «Я» замінюється поняттям «Ми». На другому місці є дигнітофільний та доміантний інстинкти. Це виявляється у готовності поступитися всім у відстоюванні своїх прав та честі. Для «доміантного типу» характерні: 1) схильність до лідерства, до влади; 2) схильність до вирішення складних організаційних завдань; 3) пріоритет перспектив службового зростання над матеріальними стимулами; 4) готовність до жорсткої боротьби за лідерство; 5) пріоритет загального (інтересів справи, колективу) над приватним (інтересами однієї людини). Менш представленим є лібертофільний інстинкт, що має найменшу кількість балів у представленій вибірці експертів, який виявляється у відсутності схильності до протесту проти будь-якого обмеження свободи,

прийняття рутини та бюрократизму. На відміну від управлінців, у представників бізнесу у репертуарі «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері провідне місце займає домінантний та дигнітофільний інстинкти, які набирають однакову кількість балів. Кредо таких людей: «Свобода понад усе!», вони природно обмежують тенденції осіб «домінантного типу». Для такого типу властиві: 1) схильність до протесту, бунтарства; 2) схильність до змін; 3) прагнення до незалежності; 4) схильність до реформаторства, революційним перетворенням; 5) нетерпимість до будь-яких форм обмежень, до цензури, до придушення «Я». На другому місці є егофільний та лібертофільний інстинкти. Менш представленим є альтруїстичний інстинкт, що має найменшу кількість балів у представленій вибірці експертів. Контрольна група, що представлена освітянами, має у репертуарі «інстинктивної присутності» в структурі мотиваційно-потребовій сфері провідним дослідницький інстинкт, на другому місці генофільний.

4. Розкрито та охарактеризовано основні детермінанти соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління у порівнянні з управлінцями сфер бізнесу та освіти. Обґрунтовано, що структура особистісного потенціалу різниться у підприємців і «управлінців». Структура особистісного потенціалу «управлінців» простіша, вона більш узгоджена. Більш диференційована і неоднозначна структура особистісного потенціалу підприємців. Загальним, що характеризує як підприємців, так і «управлінців», виявилось ставлення до роботи швидше як до праці, ніж як до кар'єри. Підприємці, які створили свій бізнес, готові до невизначених і несподіваних ситуацій, ризику. У стресовій ситуації вони діяльні й активні та спроможні вчитися на власному досвіді. Вони сприймають своє життя як більш цікаве й осмислене. Робота для них - праця і покликання, але не кар'єра. Тобто робота пов'язана для підприємців з більш глибокими особистісними диспозиціями - їх ставленням до життя, сприйняттям її як осмисленої. «Управлінці» не відрізняються за показниками свідомості життя, життєстійкості і толерантності до невизначеності. Вони рідше переживають почуття потоку в професійній діяльності. Робота для них - це, як

правило, праця і значно рідше - кар'єра чи покликання. При цьому вони менш активні, їх вітальність нижче. Таким чином, для кожної професії (навіть тих, які входять до одного типу діяльності) потрібен специфічний набір інстинктивних проявів.

Запропоновано в ході реалізації державної кадрової політики основним напрямом діяльності структурних підрозділів кадрового забезпечення в системі органів публічного управління визначити врахування при проведенні кадрових конкурсів на вакантні посади характеристик вроджених чинників (зокрема, інстинктів та схильності до різних типів трудової діяльності) та основних детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу службовця.

Матеріали цього розділу оприлюднені в публікаціях [18], [20], [21].

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАДРОВОГО АПАРАТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Стратегічні пріоритети становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування в Україні

Сталий розвиток системи публічного управління стабільно вимагає розробки й впровадження ефективних механізмів, які б сприяли формуванню сучасного якісного управлінського сектору. Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу службовця повинні мати на меті реальне практичне втілення стратегії розвитку управлінців. За для цієї мети нами запропоновано наукове обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління в Україні, що відрізняється виокремленням та характеристикою десяти ключових факторів. Розглянемо їх більш детально.

1. *Реалізація цілей сталого розвитку в контексті зростання інтелектуального потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування, нації та індексу людського розвитку.* Головна ідея підходу до розвитку людського потенціалу полягає в тому, що розширення свобод людей є водночас головною метою та основним механізмом сталого розвитку. Якщо нерівність у людському розвитку зберігатиметься і зростатиме, прагнення Порядку денного в сфері сталого розвитку до 2030 року не будуть втілені. Нерівність у людському розвитку шкодить суспільству та послаблює соціальну згуртованість і довіру людей до уряду, інституцій та одне одного. Це шкодить економіці, заважає людям повна розкривати свій потенціал на роботі та в житті. Це ускладнює прийняття

політичних рішень, які відображають прагнення всього суспільства і захищають нашу планету, оскільки вузьке коло осіб та організацій використовує владу, щоб рішення приймалися насамперед у їхніх інтересах [112].

Індекс людського розвитку (ІЛР) — це підсумковий показник для оцінювання довгострокового прогресу в трьох основних площинах людського розвитку: довготривале та здорове життя, доступ до знань і гідний рівень життя. Тривалість і здоров'я вимірюється середньою очікуваною тривалістю життя. За рівнем людського розвитку Україна перебуває нижче середнього рівня Європи та Центральної Азії й цей показник за 10 років не покращився. Про це йдеться у звіті Всесвітнього банку [194]. Українська молодь не має можливостей для того, щоб вирости продуктивними дорослими. Дитина, що тільки-но народилася, у нашій країні може отримати тільки досягнення у 63% продуктивності дорослої людини з достатнім рівнем освіти. У Всесвітньому банку зазначають, що цей показник вищий серед країн з подібним рівнем економічного зростання, але водночас він нижче за показники Європи та Центральної Азії.

Щоб розв'язувати цю проблему, потрібні досить великі інвестиції в освіту, охорону здоров'я та соціальний захист населення. Так, наприклад, у Польщі дитина може розраховувати на досягнення 75% продуктивності, а в Таджикистані – 50%. У 1990 році Україна мала значення Індексу 0,705, а у 2018 показник зріс до 0,750. Однак, це все ж таки нижче за середній рівень країн Європи та Центральної Азії. За 29 років незалежності тривалість життя в Україні збільшилася на 2,3 року, а середня кількість років навчання зросла на 2,6 року. Саме тому, була підготовлена Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна», яка надає бачення орієнтирів досягнення Україною Цілей Сталого Розвитку (ЦСР), які були затверджені на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році. З використанням широкого кола інформаційних, статистичних та аналітичних матеріалів було розроблено національну систему ЦСР (86 завдань національного розвитку та 172 показники для їх моніторингу), що забезпечить міцну основу для подальшого планування розвитку України та моніторингу стану досягнення ЦСР. Серед ЦСР, адаптованих для України на 2015–2030 роки є такі - подолання бідності;

подолання голоду, розвиток сільського господарства; Міцне здоров'я і благополуччя; Якісна освіта; Гендерна рівність; Гідна праця та економічне зростання; Сталий розвиток міст і громад; Мир, справедливість та сильні інститути; Партнерство заради сталого розвитку.

*2. Розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування.* Сучасне українське суспільство характеризується розривом між існуючою моделлю розвитку людського потенціалу держави та потребами ринкової економіки і демократичного суспільства.

Сучасна модель розвитку людського потенціалу не забезпечує необхідних кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів. Наразі існує тенденція до депопуляції, старіння, бідності населення, міграції кваліфікованої робочої сили за кордон, деформації у сфері зайнятості, маргіналізації підготовлених фахівців, незадовільних умов праці, відсутності стимулів до професійного розвитку на більшості підприємств, установ, організацій країни. Закріпленню цих негативних явищ сприяють застарілі форми організації праці та менеджменту, технологій виробництва й технічного оснащення, не адаптованість до ринкових умов, руйнування соціальної інфраструктури [188].

На сьогодні в Україні невідкладним є вирішення таких завдань, як:

- створення загальнонаціональної системи управління персоналом та її складових: регіональних підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку;
- розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку та розвитку кадрового потенціалу;
- детінізація ринку праці, подолання зловживань при наймі працівників, організації трудового процесу та оплати праці;
- створення системи й технологій залучення інвестицій в людський розвиток;
- удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері державного управління [112].

3. *Формування нового управлінського мислення кадрового апарату органів публічного врядування.* Нове управлінське мислення - це необхідність ставитися до діяльності на державній (публічній) службі по-державному, мислити творчо, глибоко і масштабно, вміти підходити до виконання обов'язків з позицій принципів раціоналізму, ефективності, загальноприйнятих норм моралі, збалансованості різних інтересів; це активна ідеологія оновлення структури і змісту управлінської праці, відхід від технократичного ставлення до виконання функцій управління в бік наповнення їх гуманістичним початком; це розуміння гостроти, складності і відповідальності не стільки сьогоdnішнього, як майбутнього періоду поновлення державної служби та професіоналізації її кадрового потенціалу; це креація мислення, що визначає домінанту управлінського поведінки державних службовців [182].

Говорячи про необхідність формування нового управлінського мислення, необхідно зважати на один з цікавих проявів цього процесу. Нове управлінське мислення обов'язково передбачає, що будь-який рівень досягнутого - це не межа і істина, бо наближення до неї знаходиться у перспективі, куди ще треба дістатися.

Для сьогоdnішніх реалій новий стиль управлінського мислення проявляється в тому, що потрібно вміти передбачити щось появу чогось нового, часто ще не до кінця сформованого або взагалі неіснуючого, яке рано чи пізно стане дійсним.

Йдеться про те, що зважившись на реформу державної служби, можна і потрібно вдосконалювати якісь деталі, змінювати окремі елементи і навіть цілі блоки. Але одразу зростає потреба змін в таких глобально сформованих процесах в цілому, за якими вдосконалення цих самих деталей слід виробляти виходячи вже з нового погляду на систему оновленої державної служби, а не навпаки. І в цьому теж суть нового управлінського мислення. Воно підказує, що в першу чергу треба визначитися з комплексом заходів щодо трансформації кадрового потенціалу державної служби в новий якісний стан, а вже потім відповідно до принципів обраної моделі приступати до практичних перетворень всіх її ланок [182].

4. *Якісне оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрового апарату органів публічного врядування.* Кабінетом Міністрів України 27 вересня 2016 року було ухвалено постанову «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування» № 674, якою було внесені зміни до низки чинних нормативно-правових актів у зв'язку з набуттям чинності новою редакцією Закону «Про державну службу». Варто також зазначити, що розпорядженням від 18 березня 2015 року № 227-р Кабінет Міністрів України затвердив нову Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні, а також план заходів щодо її реалізації. У цьому документі, зокрема, зазначається, що сучасний стан розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування потребує нормативно-правового вдосконалення й актуалізації положень законодавства щодо [10]:

- запобігання проявам корупції серед державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- відкритого конкурсного відбору на всі посади державної служби; кар'єрного зростання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- визначення вимог до посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- чіткого та прозорого механізму відповідальності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, які призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної в місті, обласної ради на конкурсній основі, за порушення вимог законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків;
- соціального захисту державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- удосконалення системи оплати праці державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;



- відповідності системи державних органів та органів місцевого самоврядування повноваженням і функціям, які вони виконують;
- інституційної спроможності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- кардинального оновлення змісту діяльності кадрових служб державних органів та органів місцевого самоврядування, посилення їхньої ролі в управлінні персоналом відповідного органу;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- налагодження тісного зв'язку наукових досліджень із практичними потребами державних органів та органів місцевого самоврядування.

5. *Формування нульової терпимості до корупції в діяльності апарату органів публічного врядування.* Згідно з опитуванням громадської думки, проведеним серед громадян України американським International Republican Institute влітку 2017 року, українці вважають корупцію найсерйознішою проблемою країни: серед інших проблем її виділив 51% опитаних. Майже стільки ж, 50% назвали серед проблем війну на Донбасі. Наступні в рейтингу зі значним відривом проблеми економіки: низький рівень промислового виробництва та високий рівень безробіття, про які згадали по 29% респондентів. Те, що всі ці вимоги так і залишаються порожнім звуком, викликає не роздратування, а протест. Людині здається, ніби від неї нічого не залежить, адже проблема настільки масштабна, що її вирішення не під силу і самій людині, і цілій державі. А громадські групи, які продовжують вимагати вирішення проблеми корупції, займаються порожнім базіканням та популізмом, що не має стосунку до реальності. Найбільш наочним свідченням антикорупційного переродження країни залишається Сінгапур і його легендарний прем'єр-міністр Лі Кван Ю. Ні жадібність політиків, ні жорстокість мафіозних тріад, ні скептицизм більшості населення не змогли зупинити те, що, за відомою легендою, почала та довела до логічного завершення одна людина. Лі Кван Ю оголосив головним принципом

верховенство права і неодноразово підтвердив його справою, поставивши вище за особисті відносини. Сьогодні антикорупційну практику Сінгапуру досліджують і намагаються застосувати у своїх умовах багато країн — аж до Китаю, який на власному досвіді переконався, що навіть смертна кара не здатна відбити в корупціонерів звичку не помічати відмінностей між державним й особистим бюджетом [184].

Українська корупція та корупційні механізми – не унікальне явище, тому що корупційні злочини в усіх країнах світу мають однаковий характер. Це незаконне заволодіння майном у результаті зловживання владою або службовим становищем; упередженість під час проведення тендерів; корупційні схеми працевлаштування; провладний тиск; незаконне фінансування партій; шахрайство з державними коштами; захоплення земельних ділянок; одержання хабарів. Сьогодні ми можемо сміливо говорити про те, що зроблено в Україні ціною неймовірних зусиль та силами величезної кількості людей. Це імплементація низки антикорупційних законодавчих ініціатив та нове законодавство щодо судової влади і прокуратури; демократизація політичної системи; проведення адміністративної реформи, реформування професійної публічної служби; впровадження публічних електронних порталів та веб-ресурсів з відкритими даними тощо. Саме тому надважливою складовою формування нульової терпимості до корупції стало створення Національного агентства з питань запобігання корупції. Національне агентство запобігає корупції та сприяє формуванню доброчесності і нульової терпимості до корупції в державі та суспільстві, розвитку вільного від корупції бізнесу. Відповідно до положень Закону України «Про запобігання корупції» Національне агентство з питань запобігання корупції є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику.

З огляду на правову природу та обсяг компетенції в системі державних органів України Національному агентству відведено роль превентивної антикорупційної інституції, відповідальної за формування та моніторинг

реалізації антикорупційної політики в державі, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, здійснення фінансового контролю за майновим станом публічних службовців та моніторингу їх способу життя, державне фінансування політичних партій та реалізацію інших, визначених Законом України «Про запобігання корупції» та міжнародними зобов'язаннями України, превентивних антикорупційних механізмів, у тому числі забезпечення ведення Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення [54].

*б. Формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури апарату органів публічного врядування.* Актуальність патріотичного виховання громадян України, реалізації інтересів держави та суспільства зокрема в системах політичної культури служіння Батьківщині, зумовлюються процесом формування в Україні єдиної політичної нації, сучасними викликами, що стоять перед Україною і ставлять перед державою нові вимоги, щодо формування принципів патріотичного виховання населення, зміни ідеології, формування дієвої структури реалізації заходів державної політики щодо цього.

Патріотичне виховання громадян спрямоване на забезпечення цілісності, соборності України, що є серцевиною української національної ідеї. При цьому важливо, щоб об'єднання різних етносів і регіонів України здійснювалось задля національного відродження, розбудови й вдосконалення суверенної правової держави і громадянського суспільства на базі демократичних цінностей, які в свою чергу мають лежати в основі патріотичного виховання та формування громадянської позиції [176].

Становлення української державності, побудова громадянського суспільства, інтеграція України у світове та європейське співтовариство передбачають орієнтацію на Людину, її духовну культуру й потенціал, а також визначають основні напрями виховної роботи, щодо формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури служіння Батьківщині.

Ідеалом виховання виступає різнобічно та гармонійно розвинений національно свідомий, високоосвічений, життєво компетентний громадянин, здатний до саморозвитку та самовдосконалення. Головною домінантою національно-патріотичного виховання є формування у особистості ціннісного ставлення до навколишньої дійсності та самої себе, активної за формою та моральної за змістом, життєвої позиції. В основу системи національно-патріотичного виховання має бути покладено ідею розвитку української державності як консолідуючий чинник розвитку суспільства й нації в цілому.

Форми й методи виховання мають базуватися на українських народних традиціях, кращих надбаннях національної та світової педагогіки й психології, фахової підготовки в цій галузі. Усе вищезгадане створює соціальне замовлення для розвитку патріотизму, формування громадянської позиції та політичної культури служіння Батьківщині, як пріоритетної сфери соціального життя країни, підвищення його статусу та розвитку потенціалу, досягнення якісно нових результатів у духовно-моральному, патріотичному, трудовому, художньо-естетичному, екологічному вихованні, що потребує від органів державної влади, місцевого самоврядування та суспільних інституцій здійснення системних заходів [176].

*7. Організаційна культура апарату органів публічного врядування.* Важливою умовою ефективного розвитку публічного управління в Україні є пошук методів управлінського впливу на кадрову політику. Одним з важливих інструментів такого впливу є формування й розвиток організаційної культури, про що свідчать успіхи публічного управління різних країн світу, які декларують основні норми, принципи та правила організаційної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкуренто-спроможності управління державою. В Україні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою фахівців з державного управління. Відповідно до реалізації Стратегії державної кадрової політики в Україні на 2012–2020 роки, організаційна культура розглядається в якості головного механізму, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Згідно

цього документу правове закріплення її формування здійснюється шляхом визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, у прогнозах і програмах розвитку України та її регіонів, цільових програмах, соціально-культурного та науково-технічного розвитку, програмах діяльності Кабінету Міністрів України, а також відповідних законодавчих актах. Разом з тим, рівень гармонізації законодавства України із правовою базою Європейського Союзу, урахування кращого міжнародного досвіду у сфері розвитку організаційної культури в публічному управлінні є недостатнім [127].

Також, варто зазначити, що Закон України «Про державну службу» відіграв певну роль у становленні етики державних службовців, оскільки в ньому закріплені основні принципи їх морально-професійної діяльності, а також окремі норми етичної поведінки. Проте поняття професійної етики в ньому зведено, по суті, до культури спілкування. В законі не вдалося подолати радянський підхід до державних службовців не керівного складу як до об'єктів управлінської діяльності. Звивши їх функції до безумовного виконання волі першої особи, позбавивши державного службовця свободи вибору, він фактично виключив із практики службових відносин етичний компонент. Однак, Закон не встановив відповідальності державних службовців, які обіймають керівні посади, за ефективність діяльності підлеглих і колективів, за стан морально-психологічного клімату та за дотримання норм етики у власній поведінці [127].

*8. Подолання професійних стереотипів та професійного вигорання апарату органів публічного врядування.* Успішність будь-якої держави в сучасних умовах визначається розумінням актуальності ролі людського ресурсу, здатністю держави створювати цілісну систему роботи з кадрами публічних службовців, своєчасно та професійно їх відбирати, готувати, залучати до управлінської діяльності з адекватною оцінкою їх діяльності, стимулювати, коригувати їх професійний та психологічний стан, заохочувати до підвищення професійної майстерності. Тому підтвердженням головної ролі людського фактору в державних управлінських структурах є увага до соціально-гуманітарних аспектів стабільного розвитку суспільства у світовому досвіді побудови ефективної системи державного управління [171].

Діяльність публічного службовця, яка належить до сфери «людина - людина», через перенасиченість її стресогенними факторами вимагає потужних резервів само впорядкування і саме тому вона належить до найбільш напружених в емоційному плані видів праці.

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (2001), синдром професійного вигорання (burnout syndrome) — це стан фізичного, емоційного або мотиваційного виснаження, що характеризується порушенням продуктивності роботи та втомою, підвищенням схильності до соматичних захворювань, а також вживанням алкоголю чи інших психоактивних речовин з метою отримання тимчасового полегшення, що має тенденцію до розвитку фізіологічної залежності. На сьогоднішній день синдром вигорання розглядається як довготривала стресова реакція, яка виникає як наслідок дії на людину хронічних професійних стресів середньої інтенсивності [26].

Групи ризику виникнення синдрому професійного вигорання серед державних службовців становлять працівники, які:

- нещодавно приступили до роботи і ще недостатньо адаптувалися до своїх службових обов'язків, колективу, корпоративної культури;
- досить довго працюють, у яких виникли вже стереотипи сприйняття і поведінки, виконання завдань;
- мають низький рівень професійної компетентності;
- перфекціоністи і «трудоголіки»;
- мають високий рівень таких психологічних властивостей: нейротизму, тривожності, конфліктності і низький рівень самооцінки, самоефективності;
- мають постійні проблеми за межами роботи (здоров'я, сім'я тощо).

9. *Якісна освіта впродовж життя як ресурсний потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління.* Аналізуючи стан законодавчого забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, варто наголосити, що у Законі України «Про державну службу» цьому питанню присвячена Ст. 48. Зокрема в ній ідеться про те, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної

компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться впродовж проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності [132].

Вочевидь, підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців потребує застосування комплексного та системного підходів, створення стратегії розвитку публічної служби з урахуванням сучасних потреб суспільного розвитку. В цьому контексті вкрай важливо удосконалювати програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців як основних механізмів їх професійного зростання [67].

На нашу думку, загальнодержавні програми, що стимулюють та забезпечують кар'єрне зростання управлінського корпусу країни, мають конкретизуватися в індивідуальній програмі підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця .

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року – це стратегічний документ, який регламентує впровадження аспектів сталого розвитку в систему освіти України з орієнтацією змісту освіти відповідно до цілей сталого розвитку. Головною метою Стратегія визначає необхідність підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти, інноваційності переходу суспільства до сталого розвитку і забезпечення особистісного розвитку кожного громадянина у будь-якому віці [118].

Стратегія передбачає обов'язковість інтегрування національної системи освіти у європейський і світовий освітній простір, з акцентуванням на можливість безперервного отримання освіти впродовж життя громадянина. При цьому, визначаються наступні напрями державної освітньої політики:

- реформування системи освіти на основі філософії «людиноцентризму» як стратегії національної освіти й науки;
- модернізація освіти на засадах компетентнісного підходу та переорієнтації її змісту цілям сталого розвитку;
- створення законодавчо-нормативної бази системи освіти, адекватної вимогам часу її відповідність;
- створення і забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей, навчальних закладів;
- педагогічне моделювання різних типів і форм власності, різноманітних форм та засобів отримання освіти, в тому числі, системи національного патріотичного виховання;
- забезпечення доступності та неперервності освіти впродовж життя;
- формування здоров'язберігаючого середовища шляхом екологізації освіти і культури всіх учасників навчально-виховного процесу;
- розвиток наукової та інноваційної діяльності при інформатизації освіти, підвищення якості освіти й дослідження на інноваційній основі;
- удосконалення бібліотечного та інформаційно-ресурсного забезпечення освіти і науки;
- вдосконалення національної системи моніторингу якості освіти;
- підвищення соціального статусу педагогів;
- створення сучасної матеріально-технічної бази системи освіти.

Головним завданням Національної стратегії розвитку освіти є модернізація і розвиток освіти та науки з метою випереджального неперервного характеру розвитку і можливості гнучкого реагування на всі інноваційні процеси, що відбуваються у світі й Україні [118].



10. *Он-лайн освіта як ресурсний потенціал кадрового апарату в системі публічного управління.* Формування й розвиток публічних службовців, як особистостей – це завжди процес, який потребує актуальних знань та навичок активного суспільного життя. Рівень взаємодії під час розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління в Україні має бути на найвищому рівні. Сучасні можливості відкривають великі горизонти у цьому напрямку й дають можливість отримувати як інформацію так і розвиток умінь й навичок практично безперервно.

На сучасному етапі розвитку суспільства спостерігаємо серйозні зміни в процесах комунікації на всіх рівнях взаємодії - безпосередньо між громадянами, громадянами та організаціями, а також між організаціями. Сутність парадигми розвитку публічного управління була доволі сталою й визначалася науковцями, як елемент нестихійної, переважно стабільної дії. Проте стрімкий розвиток діджиталізації суспільного життя у всіх його проявах призвів до того, що інформаційні технології увійшли у діяльність всіх верств населення й, безпосередньо, в роботі державних службовців та набув статусу одного з основних елементів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця. Так, дані установчого дослідження 2019 року від Kantar TNS свідчать про те, що кількість інтернет-користувачів в Україні за підсумками 2018 року збільшилась на 7%: наразі всесвітньою мережею користуються 70% українців (порівняно з показником 63% станом на грудень 2017-го). Збільшився також і час перебування українців у мережі: 82% користувачів підключаються до Інтернету кожного дня, 14% – раз на тиждень або частіше, і лише 4% – декілька разів на місяць і рідше [62].

Сфера медіа-комунікативних технологій останнім часом, як найактивніше використовується як дієвий засіб розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця. Сутнісний розгляд тенденцій розвитку даного напрямку дозволив сформулювати важливий напрямок використання медіа-комунікативних технологій в публічному управлінні орієнтований як на

внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Цим напрямком вважаємо використання соціальних мереж, он-лайн платформ освіти та самоосвіти, а також відео-хостингів, як елементу розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця [126].

Важливою складовою розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління є використання онлайн-курсів у системі професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Кабінет Міністрів України постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 затвердив нову редакцію Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Система професійного навчання створюється для задоволення потреб державних органів та органів місцевого самоврядування, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання. Один з елементів вище згаданої постанови була рекомендація як найактивнішого та найширшого використання онлайн-курсів у системі професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [126].

Завдяки налагодженню взаємодії між освітніми е-платформами та представниками Національного агентства з питань державної служби України наприкінці 2019 року у тестовому режимі почалася освітня взаємодія. Був сформований перелік онлайн платформ з безкоштовними програмами підвищення кваліфікації для державних службовців з різних освітніх напрямків. До роботи долучилися: «Дія.Цифрова освіта», «Prometheus», «Відкритий Університет Майдану», «EdEra», «Освітній ХАБ», «Despro», «EGAP», «Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». Дані українські

платформи дистанційного навчання створили нові освітні продукти для державних службовців, які зможуть актуалізувати вже набуті знання й навички та отримати нові, відповідно вимог сучасності, що в свою чергу має безпосередньо сприяти розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця [42].

Розглянемо більш детально, що пропонують дані освітні платформи публічним службовцям [123].

Prometeus - Українська платформа масових відкритих онлайн курсів, яка дає можливість переглядати безкоштовні навчальні курси.

Для публічних службовців актуальними будуть курси:

- Управління персоналом на державній службі.
- Децентралізація в Україні – теорія та практика.
- Взаємодія органів державної влади з громадськістю.
- Основи державної політики.
- Антикорупційні програми органів влади.
- Ефективний бюджетний процес в органах місцевого самоврядування.
- Публічні закупівлі.

ВУМ online, Відкритий Університет Майдану (<https://vumonline.ua/>).

Для безкоштовного навчання на платформі представлено більше 30 тем.

Публічним службовцям варто звернути увагу на наступні курси:

- Громадськість та влада: дієві механізми впливу. Про можливості залучення громадян до процесів вироблення політики.
- Боротьба з корупцією в державних закупівлях.
- Фінансове обґрунтування управлінських рішень.
- Особиста ефективність.
- Управління змінами.
- Стратегічне мислення.
- Лідерство.

Лекції читають провідні викладачі бізнес-шкіл, громадянського сектору, практики з бізнесу та соціальної сфери, а тому он-лайн - курси пов'язані з такими напрямками як персональний розвиток, реалізація потенціалу, підприємництво, формування відкритого суспільства в Україні.

EdEra (Education Era) (<https://www.ed-era.com/>).

Український освітній проект, мета якого — зробити освіту в Україні якісною, доступною та наявною у глобальному освітньому контексті.

- Публічні консультації.
- Бюджетний процес. Основи.
- Ефективні комунікації для освітніх управлінців.
- Угода про асоціацію Україна-ЄС.
- Європейський механізм захисту прав людини.
- Лайфхаки з української мови.

Освітній Хаб міста Києва (<https://eduhub.in.ua>).

Цікаві та надзвичайно корисні курси, спрямовані на розвиток soft skills:

- Управління людьми і проектами.
- Емоційний інтелект.
- Персональна ефективність.
- Школа HR та інші.

Coursera (<https://ru.coursera.org>).

Американський освітній проект, заснований професорами Стенфордського університету. На порталі можна знайти безкоштовні онлайн курси від провідних американських університетів за різними напрямками: державне управління та суспільство, інформаційні технології, особистий розвиток, вивчення мов тощо.

Відеолекції читаються англійською мовою, але більшість з них супроводжуються субтитрами українською (або іншими мовами).

EdX (<https://www.edx.org>) Інтернет платформа масових відкритих інтерактивних курсів, заснована Массачусетським технологічним інститутом і Гарвардським університетом, на якій можна прослухати такі інтерактивні курси:

- Державна політика як державна стратегія.
- Інструменти для академічного залучення до публічної політики.
- Аналіз політики з використанням перерваних часових рядів.
- Гендер. Чому це має значення.
- Цифрова безпека та права людини.
- Основи щастя на роботі.
- Робота в командах: практичний посібник.

Ще одна важлива інновація має стати складовою ефективним механізмом розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління Україні - Національне агентство з питань державної служби запустило в режимі дослідної експлуатації Портал управління знаннями. Портал надає безоплатний доступ до каталогу інформаційних послуг у сфері професійного навчання для публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій та їхніх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [139].

Мова йде про освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації. Після створення особистого кабінету публічні службовці отримують доступ до всіх функцій Порталу: перегляд програм, запис на навчання, оцінювання тренерів/викладачів, формування плану професійного розвитку тощо.

Функціонал Порталу дозволяє зареєстрованим користувачам здійснювати пошук програм за ключовими словами з назви, видами та тривалістю навчання, назвою регіону, напрямом підготовки та підвищення кваліфікації, датою проведення навчання. А також здійснити електронну реєстрацію на навчання за обраною програмою.

Портал управління знаннями – це державна спеціалізована інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих

державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування через Інтернет. Портал призначений для:

- забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання;

- інформування провайдерами (суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання) про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації;

- організації електронної взаємодії суб'єктів Порталу для професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, обміну практиками та досвідом [139].

Портал забезпечує безоплатний і вільний доступ зареєстрованих користувачів до інформації, що міститься на порталі. Структурними елементами Порталу є адміністративна та загальнодоступна частина, а також особисті кабінети. Гіперпосилання на Портал розміщується на офіційному веб-сайті НАДС. Портал забезпечує доступ користувачам незалежно від виду браузера, що використовується (із застосуванням принципу технологічної нейтральності), і є адаптованим для використання із мобільних пристроїв.

Наразі на Порталі зареєстровано більше 70 провайдерів, у тому числі Українська школа урядування, Український католицький університет (УКУ), Київська школа економіки (KSE), Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Національна академія державного управління при Президентові України, регіональні центри підвищення кваліфікації. Загальна кількість програм на Порталі складає понад 400. Портал управління знаннями створено на базі Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Отже, спостерігаємо, що використання новітніх, зрозумілих, не забюрократизованих й доступних форм освіти й розвитку особистості державного службовця набуває все більшого поширення. Це свідчить про певну зміну парадигми сприйняття управлінцями власної особистості, сприяє розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу й дає надію сподіватися, що кардинальні зміни будуть сприяти якісному розвитку публічного управління в Україні.

Таким чином, запропоновані стратегічні пріоритети становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління в Україні характеризуються поєднанням об'єктивних (надіндивідуальних) та суб'єктивних (внутрішньо індивідуальних та інтерперсональних) факторів, що передбачають, з одного боку, зміни у відповідних організаційно-правових формах публічного управління, з другого – підвищення рівня культуральної та професійної компетентності суб'єктів управлінської діяльності. Такі стратегічні пріоритети, як підвищення індексу людського розвитку та зростання інтелектуального потенціалу нації, розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу, формування нового управлінського мислення, оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрів апарату в системі публічного управління, он-лайн освіта апарату органів публічної влади, формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури апарату органів публічної влади, подолання професійних стереотипів та професійного вигорання апарату органів публічного врядування є важливою умовою для повноцінного функціонування та вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління і передбачають адекватну зміну не тільки в структурі, а й в методології діяльності органів публічної влади України.

### **3.2. Модель механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування**

На основі теоретичного аналізу проблеми, вивчення сучасного стану та стратегічних пріоритетів становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні з'ясовано, що встановлення балансу між об'єктивним надіндивідуальними аспектами функціонування механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування на інституційному рівні і суб'єктивними (міжперсональними та внутрішньо персональними) є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління, що вимагає зміни традиційної системи публічної влади та методології її діяльності щодо кадрового апарату органів публічного врядування.

Інноваційний підхід щодо діяльності кадрового апарату в системі публічного управління пов'язаний з урахуванням перш за все взаємозв'язку між професіографуванням та добором, професійною орієнтацією, підготовкою, розвитком і становленням майбутнього фахівця, як умови ефективності його професійної діяльності. З одного боку, є професіографія як інноваційний метод розвитку ресурсного потенціалу апарату в системі публічного управління як метод досконалого вивчення професії, розробки професіограми, так званого, паспорту професії, в якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до людини. З іншого боку, існує метод комплексної оцінки публічних службовців (асесмент-центр), заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення їх потенційних можливостей. Однак, лише в комплексному застосуванні цих двох



інноваційних методів діяльності кадрового апарату в системі публічного управління, полягає інноваційний шлях розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні.

Крім того, професія представників органів публічного управління, як різновид управлінської діяльності, відноситься до професій системи «людина-людина» (за Е. Клімовим), а це вказує на те, що однією з провідних її функцій є комунікативна функція і розвиток цілісного феномена професійної майстерності неодмінно вимагає формування і розвитку міжособистісної складової професійної діяльності представників органів публічного врядування. Отже, іншим інноваційним шляхом становлення та розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування на комунікаційному рівні є система акметренінгів.

Це і обумовило підхід в нашому дослідженні до формування трирівневої концептуальної моделі механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування. В результаті критичного аналізу дискурсного поля дослідження виділено дві групи причин становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування – об'єктивні та суб'єктивні. Теоретичну основу моделі, що представлена в даному дослідженні, складають відповідні дослідження з державного управління та засади кросскультурної психології, де в дослідженні взаємозв'язку між внутрішньо особистісним рівнем культури й зовнішнім культурно-історичним середовищем, між об'єктивними та суб'єктивними факторами, закладено основи ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.

О. Крутій зазначає, що реалізація діалогічних форм взаємодії органів влади і громадськості залежить від створення об'єктивних умов їх формування (законодавчих, економічних, організаційних тощо) та суб'єктивних, як психологічної готовності суб'єктів управлінської діяльності до діалогової взаємодії. Виходячи з цього, автором запропоновано комплексний підхід до реалізації діалогічних форм взаємодії органів влади і громадськості, на основі

якого розроблено концептуальну модель, що полягає в єдності організаційно-правових (інституційний рівень) та соціально-психологічних (комунікаційний рівень) складових механізму державного управління. Якщо інституціональний рівень відображений в організаційно-правовому механізмі, то міжособистісний рівень має відображатися в соціально-психологічному механізмі [78].

Підхід до вдосконалення механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні слід розглядати у контексті специфіки реалізації авторської трирівневої моделі, що охоплює інституційний, комунікаційний та інтроперсональний рівні та відрізняється комплексним застосуванням нормативно-правового, адміністративно-організаційного, соціально-психологічного, медіа-комунікаційного, ціннісно-культурного та мотиваційно-операційного механізмів щодо дієвості розвитку ресурсного кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні (Рис. 3.1).

Авторська трирівнева модель механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування на рис. 3.1., де представлені суб'єкти розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, об'єкти, рівні, механізми та інструментарій розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.

Суб'єктами розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Головдержслужба України, Кадрові служби та підрозділи, Заклади освіти та підвищення кваліфікації, інституції громадянського суспільства. Об'єктом є соціально-психологічний кадровий потенціал апарату органів публічної влади. Три рівні інституційному (нормативно-правовий та адміністративно-організаційний механізми), комунікаційному (соціально-психологічний та медіа-комунікаційний механізми) інтроперсональному (ціннісно-культурний та мотиваційно-операційний механізми). Державно-управлінські інструментарій та соціально-психологічні форми, методи та технології розвитку соціально-психологічного кадрового потенціалу апарату органів публічної влади в контексті стратегічних пріоритетів вдосконалення кадрового потенціалу апарату органів

публічної влади. А саме: 1. Реалізація цілей сталого розвитку в контексті зростання інтелектуального потенціалу апарату органів публічної влади, нації та індексу людського розвитку; 2. Розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу апарату органів публічної влади; 3. Формування нового управлінського мислення кадрового апарату органів публічної влади; 4. Якісне оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрового апарату органів публічної влади; 5. Формування нульової терпимості до корупції в діяльності апарату органів публічної влади; 6. Формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури апарату органів публічної влади; 7. Організаційна культура апарату органів публічної влади; 8. Подолання професійних стереотипів та професійного вигорання апарату органів публічної влади; 9. Якісна освіта впродовж життя як ресурсний потенціал кадрового апарату в системі публічного управління; 10. Он-лайн освіта як ресурсний потенціал кадрового апарату в системі публічного управління.

На першому рівні авторської моделі розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування - інституційному (нормативно-правовий та адміністративно-організаційний механізми) ефективність публічного управління в Україні забезпечується наступним: по-перше, зміна методології діяльності органів влади щодо розвитку ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління (використання в єдності професіографічних та оціночно-діагностичних методи виявлення та розвитку потенційних можливостей кадрового апарату органів публічної влади); по-друге, доопрацювання законів та інших нормативно-правових актів щодо механізмів розвитку кадрового потенціалу апарату органів публічної влади щодо реалізації цілей сталого розвитку в контексті зростання інтелектуального потенціалу апарату органів публічної влади, нації та індексу людського розвитку; розробки нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу апарату органів публічної влади; по-третє, задіяння варіативності форм публічного управління щодо організації розвитку кадрового потенціалу апарату органів публічної влади, де поряд з традиційними формами використовуються інноваційні методи становлення та

розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічної влади (асесменти-центри з питань діагностики та розвитку кадрового потенціалу; система акмеологічних тренінгів, професіографія тощо), формування нульової терпимості до корупції в діяльності апарату органів публічної влади.

На другому рівні авторської моделі розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування - комунікаційному (соціально-психологічний та медіа-комунікаційний механізми) ефективність публічного управління в Україні забезпечується якістю функціонуванням комунікаційних та медіа технологій, організацією соціально-психологічних тренінгів комунікативної компетентності, проведенням акмеологічної діагностики управлінських кадрів та організацією професійного навчання, технології формування конструктивної організаційної культури апарату органів публічного врядування, он-лайн освіта як соціально-психологічний та комунікативно компетентностний ресурсний потенціал кадрового апарату в системі публічного управління.

На третьому рівні авторської моделі розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату органів публічного врядування – інтроперсональному, що охоплює ціннісно-культурний та мотиваційно-операційний механізми, ефективність публічного управління в Україні забезпечується рівнем сформованості компетентності і вміння реалізовувати конструктивні стратегії управління. Це актуалізує наступний блок розвитку соціально-психологічного кадровий потенціал апарату органів публічної влади, як якісна освіта впродовж життя, якісне оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрового апарату органів публічної влади, соціальні ліфти, справедливе винагородження за працю, перспектива кар'єрного зростання, технології подолання професійних стереотипів та професійного вигорання апарату органів публічної влади, формування громадянської політичної культури, ціннісних настанов, технології формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури апарату органів публічної влади, дотримання етичних норм, технології формування нового управлінського мислення кадрового апарату органів публічної влади.

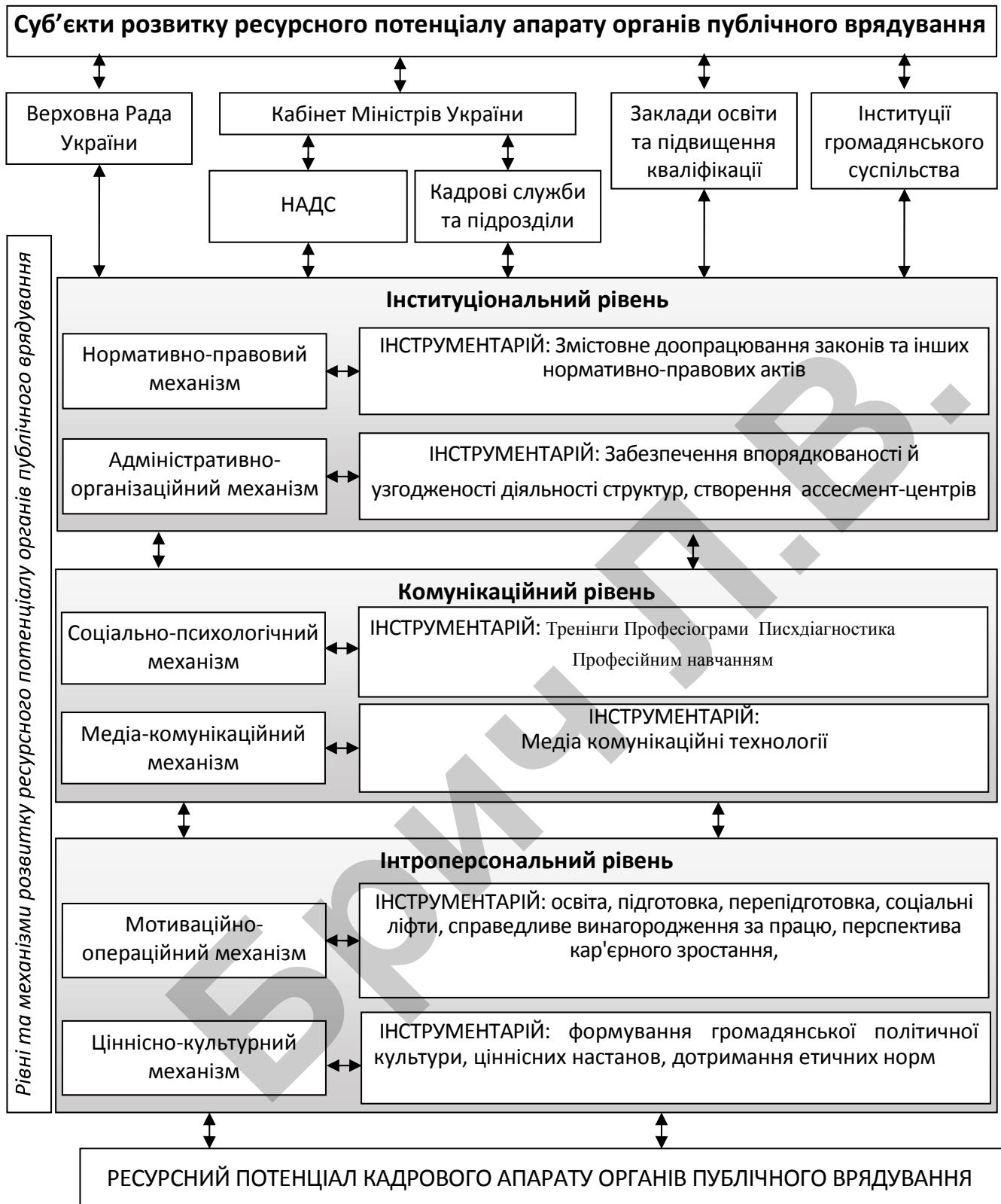


Рис. 3.1. Модель механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування

Більш детальний розгляд даних рівнів та безпосередньо механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату органів

публічної влади зможе надати нам уявну картину перспектив розвитку даного напрямку й дозволить сформувати конкретні пропозиції.

До інноваційних методів становлення та розвитку ресурсного потенціалу в державному управлінні належать, наприклад, асесменти-центри з питань діагностики та розвитку кадрового потенціалу. Оцінювання публічних службовців є систематичним процесом у функціонуванні будь-якої установи, підприємства, організації, що суттєво впливає на її розвиток. Оцінювання є одним із найдієвіших методів підвищення результативності та ефективності діяльності публічної служби загалом, та діяльності кожного публічного службовця зокрема.

Так, автори І. Хермелін, Ф. Лайвенс та А. Робертсон термін «асесмент-центр» тлумачать як один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей спеціалістів [178].

На сьогоднішній день асесмент-центр є валідним методом оцінки компетенцій співробітників (надійніше — тільки тривалі спостереження за людиною в реальній роботі). На основі аналізу нормативно-правової бази можна констатувати, що відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015 р., щороку проводиться оцінювання результатів службової діяльності державних службовців із метою визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні. Згідно з Типовим порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 640 від 23.08.2017 р., учасниками оцінювання є: державний службовець; безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорій «Б» або «В»; керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»; суб'єкт призначення; служба управління персоналом.

Технологія оцінки професійних якостей публічних службовців - асесмент-центр - заснована на моделюванні ключових моментів їх діяльності. Вона дає змогу співробітникам (або кандидатам на вакансію) демонструвати свої знання, уміння, навички, здібності та особисті якості у ситуаціях, близьких до повсякденних робочих. Т. Базаров визначає, що вона використовується для відбору, навчання та розвитку персоналу. Технологія роботи центру, як оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх, зовні дуже схоже на тренінг — учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета — не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони. Експерт докладно фіксує поведінку свого підопічного, яка відноситься до компетенції, що спостерігається і у кожному завданні за кожним учасником є закріплений експерт [15].

Існує класифікація цілей оцінки. За Д. Макгрегора це: інформативна (полягає у забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки); мотиваційна (передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою, орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту), адміністративна (реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору). Отже, створення незалежного сертифікованого закладу, що здійснюватиме зовнішнє незалежне оцінювання та братиме участь у сертифікації публічних службовців категорій «А», «Б» та «В», є актуальним.

Центр оцінювання публічних службовців або асесмент-центр (від англ. assessment center), який розглядаємо як один із методів комплексної оцінки публічних службовців, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення їх потенційних можливостей. Специфікою Центру оцінювання

публічних службовців є оцінка потенційної успішності в професійній діяльності. Оцінка в Центрі здійснюється за компетенціями/критеріями. Зміст кожної компетенції/ критерію становить група тестових завдань закритого та відкритого форматів, зокрема кейсів (індикаторів оцінювання).

Основним методом оцінювання в центрі є кейс-стаді, однак, у центрі повинен використовуватися набір різних методів, наприклад: інтерв'ю, кваліфікаційних та психометричних тестів, питальників. Обов'язковим є використання міні-кейсів, що моделюють взаємодію. Оцінка за кожною компетенцією повинна ґрунтуватися на матеріалах спостереження не менше двох експертів, які пройшли спеціальне навчання. Основним результатом роботи експертів є визначення рівня компетентності публічного службовця за компетенціями/критеріями. Узгоджена оцінка під час спільного обговорення експертів або отримана за допомогою обґрунтованої статистичної процедури, має надійність та валідність підсумкового вимірювання.

Атестація, як основна мета центру, спрямована на визначення професійних кваліфікацій та сертифікація публічних службовців. Центр використовується для вирішення таких завдань: атестація персоналу у сфері публічного управління та адміністрування; визначення професійних кваліфікацій персоналу у сфері публічного управління та адміністрування; сертифікація публічних службовців; визначення напрямків індивідуального розвитку (наприклад, складання індивідуальних планів розвитку; визначення напрямків розвитку спільної діяльності в організації (наприклад, формування управлінської команди, розробка програм корпоративного навчання, розробка «профільів посад»).

Важливим є те, що в центрі оцінюється потенційна успішність публічного службовця, а не його попередні результати. Основою при аналізі повинні бути: професійна діяльність успішних співробітників; корпоративна культура організації, її переваги і недоліки, стратегія розвитку організації; моделі професійної діяльності (наприклад, вже існуючі в організації моделі компетенцій, універсальні моделі компетенцій); результати проведеного раніше аналізу прототипів цільової професійної діяльності; у цьому випадку необхідно надати докази, що раніше проаналізована діяльність дійсно тотожна з новим видом.



Ще одним з важливих кроків щодо розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади є наявність критеріїв, придатних для оцінки цільової професійної діяльності, є необхідною умовою під час розробки і проведення оцінювання. Існують два можливих варіанти визначення компетенцій/критеріїв. Перший варіант це коли модель компетенцій/критеріїв відсутня. У цьому випадку потрібна розробка всіх компетенцій/критеріїв. Для цього необхідно обрати лише ті виокремленні під час аналізу професійної діяльності зразки поведінки, за якими можливо атестувати, оцінити професійні кваліфікації та сертифікувати професійних службовців. Другий варіант, це коли в організації є модель компетенцій/критеріїв. У цьому випадку повинні бути виявлені ключові зразки поведінки, які дадуть змогу атестувати, оцінити професійні кваліфікації та сертифікувати професійних службовців.

Ключовим методом оцінювання публічних службовців є міні-кейси, які передбачають вирішення управлінських завдань про реальні об'єкти, процеси, події або явища у сфері публічного управління та адміністрування. До основних правил розробки або вибору вправ, що передбачають моделювання, належать такі, як розробка вправ, що передбачають моделювання на основі визначеної моделі компетенцій/критеріїв; вправи під час оцінювання повинні відтворювати ключові завдання цільової професійної діяльності: що і в яких ситуаціях повинні виконувати службовці (вправи створюються на основі аналізу її прототипів, схожих видів діяльності); вправи не повинні суперечити особливостям корпоративної культури організації.

Крім того, у центрі допускається використання тестових психометричних методик, що не передбачають прямого спостереження за поведінкою, однак, результати психометричної тестової оцінки можуть використовуватися лише як додаткові. Важливе є також те, що під час розробки програми оцінювання публічних службовців необхідно враховувати особливості корпоративної культури та норми професійної діяльності організації, враховуючи національні, етнічні особливості [179, с. 185].

Отже, може широко використовуватися у кадровій роботі метод асесмент-центру, заснований на використанні оцінки персоналу за компетенціями. Він є ефективним для здійснення підбору персоналу за компетенціями, призначення на посади, розстановки персоналу, для формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання працівників, для проведення оцінки і атестації працівників за компетенціями, у розробці програм мотивації та стимулювання персоналу. Як спосіб оцінки знань і професійних можливостей персоналу за компетенціями, метод асесмент-центру є інформативним і результативним.

Є. Складар підкреслює, що розглядаючи можливості застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних можливостей персоналу «однією з найважливіших складових моделі компетенцій персоналу є поведінкові індикатори, які являють собою різні ступені вияву професійної поведінки працівника та дозволяють кількісно оцінити компетенції персоналу шляхом зіставлення найбажаніших для працедавця зразків професійної поведінки персоналу з тими, що реально демонструються працівником» [160, с. 82-84].

Дослідниками були описані найбільш типові параметри розподілу компетенцій за рівнями їхнього прояву: інтенсивність або завершеність дії описує, наскільки сильний намір дії існує в людини; широта дії описує кількість і позицію людей, на яких впливає людина, виконуючи роботу (наприклад, найефективніші працівники найчастіше вирішують більшу кількість проблем, ніж входить в їхні офіційні обов'язки, а середні звичайно обмежуються нововведеннями, що охоплюють своєю дією тільки коло безпосередніх обов'язків); у компетенціях, пов'язаних з мисленням і розв'язанням проблем, оцінюється складність інформації, що аналізується. На основі подібних численних спостережень і досліджень був зроблений висновок про те, що поведінкові індикатори компетенцій мають властивості шкали [160, с. 83].

Як стверджують автори, більшість компетенцій оцінюється на підставі використання двох-трьох оцінних параметрів. Деякі компетенції мають унікальні виміри, наприклад, компетенція «Упевненість в собі» має іншу шкалу – «Робота з невдачею», яка описує, як людина справляється з невдачами і управляє своїми

емоціями, думками. Компетенція «ініціатива» вимірюється в часі, тобто наскільки далеко в майбутнє спрямовані сьогоднішні дії людини, оскільки найбільш успішні працівники планують свою діяльність на тривалішу перспективу [160, с. 83].

Є певні умови, що визначають ефективність використання такого методу, як асесмент-центр. Наявністю таких умов це, по-перше, в організації повинна бути розроблена модель компетенцій, яка включає компетенції, стратегічно важливі для даного підприємства, посади; по-друге, для проведення асесмент-центру потрібні імітаційні вправи, що дозволяють спостерігати у учасників при їхньому виконанні потрібні компетенції. Найбільш поширений спосіб створення банку імітаційних вправ – налаштування і адаптація вже існуючих під специфіку і умови посади або роботи; по-третє, обов'язковою умовою проведення асесмент-центру є наявність ведучого (адміністратора) і команди спостерігачів, чия роль – спостереження за учасниками і фіксація поведінкових індикаторів, на основі чого формується підсумкова оцінка та відповідного приміщення [160, с.84].

Щодо переваг та необхідності використання центру оцінювання публічних службовців, зазначимо: по-перше, центр має бути незалежним, сертифікованим закладом; по-друге, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення їх потенційних можливостей; по-третє, є одним із найбільш точних методів оцінки компетенцій публічних службовців, шляхом опитування, тестування, спостереження їх реальної поведінки у ділових іграх та кейсах. Лише за таких умов, асесмент-центр може стати одним із методів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління.

До інноваційних методів становлення та розвитку ресурсного потенціалу в публічному управлінні на комунікаційному рівні належать система акмеологічних тренінгів. Публічна служба як різновид управлінської діяльності відноситься до професій системи «людина-людина», отже, однією з провідних її функцій є комунікативна функція і розвиток цілісного феномена професійної майстерності неодмінно вимагає формування і розвитку міжособистісної складової професійної діяльності.

Акмеологічний тренінг нами представлений як система залучаються взаємопов'язаних активних засобів групової та індивідуальної соціально-психологічної роботи, що забезпечують всебічний розвиток особистості, ефективність її самореалізації в процесі діяльності, оптимізацію взаємозв'язків і відносин, а також сприяють подоланню криз та інших життєво-діяльнісних труднощів.

Для оптимізації розвитку творчого потенціалу держслужбовців соціальної сфери розроблена акметренінгова стратегія, яка визначає мету, зміст, логіку організації та методику групової та індивідуальної корекційно-розвиваючої роботи акмеологічними засобами в інтересах гармонійного розвитку і продуктивної самореалізації державних і муніципальних службовців соціальної сфери.

Відповідно до акметренінгової стратегії використана система соціально-психологічних тренінгів і автотренінгів, які об'єднані єдиною метою - безперервної активної оптимізації розвитку творчого потенціалу. У цю систему включені соціально-психологічні тренінги і аутотренінгу [85].

У акметренінгову систему включені: тренінг сенситивності і креативності; тренінг командо утворення; акмеологічний тренінг коучинг саморозвитку; комунікативний тренінг; акмеологічний тренінг оптимізації стилю професійної діяльності соціального працівника. У порівнянні з соціально-психологічним тренінгом, який орієнтований, головним чином на оволодіння і вдосконалення окремих, наприклад, комунікативних здібностей учасників, акмеологічний тренінг вирішує більш багатопланову завдання. Акмеологічний тренінг, як практично орієнтований комплекс, спрямований на системний розвиток творчого потенціалу людини, що виступає основою для прояву системних макрохарактеристик таких, як індивід, суб'єкт діяльності, особистість і індивідуальність. Їх розвиток засобами акмеологічного тренінгу сприяє вдосконаленню професійної діяльності та досягнення вершин в реалізації життєвої стратегії.

Запропоновано підхід до формування критеріїв і показників продуктивної професійної діяльності працівника, що передбачає вибір найбільш доцільних

показників, що дозволяє виразити (виміряти) ступінь відповідності її результатів поставленим вимогам з урахуванням впливу всіх детермінантів. У загальному випадку показники продуктивної професійної діяльності виступають в ролі інструменту її оцінки, а критерій - як мірило, за допомогою якого реалізується прийнятий підхід в оцінюванні.

На основі цих показників виділено три рівня продуктивності оптимізації творчого потенціалу працівника:

1-й рівень - адаптивно-орієнтовний. Інтерес до власного внутрішнього світу виражений слабо, йде пристосування до освітньому середовищі і оволодіння основами професіоналізму і початковим життєвим досвідом. Чи усвідомлює ті особливості своєї особистості, про яких часто чує від оточуючих. Власної активності в плані пізнання себе не проявляє, не аналізує свої вчинки. Чи не вважає за потрібне займатися саморозвитком.

2-й рівень - суб'єктно-продуктивний. У працівника формується стійкий інтерес до обраної професії і свого внутрішнього світу. Виявляється стійке бажання зайнятися самовдосконаленням. Формує стійкі особистісно професійні цінності, мотиви, сприймає себе як суб'єкта особистісно-професійного становлення, аналізує свої вчинки, дії. Усвідомлює необхідність цілеспрямованого саморозвитку, реально переважає мотивація і інтерес системного саморозвитку.

3-й рівень - інноваційно-творчий. Суб'єкт соціальної роботи постійно рефлексує з приводу особливостей своєї особистості, відображає і аналізує особливості характеру, мотиви поведінки, результативність зусиль в різних видах діяльності. Читає спеціальну літературу (необхідну для його професії). Отримані знання використовує в пізнанні себе. Застосовує діагностичні засоби в пізнанні самого себе і в цілях саморозвитку. Саморозвиток пов'язує з вдосконаленням себе і сприймає це як умова самореалізації своєї особистості в професійній діяльності.

Отже, професійна майстерність службовців може бути визначено як творче володіння оптимальним комплексом ефективних технологій професійної діяльності, засноване на високому рівні результату формування професійно

важливих особистісних якостей, які забезпечують творчу продуктивність у професійній діяльності та прагнення до професійного самовдосконалення, що є основою ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління.

Професіографія, як інноваційний метод розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління (інтроперсональний рівень), спрямований на створення професіограми, як документу досконалого вивчення професії. Розробка професіограми – це створення документу, так званого, паспорту професії, в якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до людини.

Результати досліджень свідчать, що загальна професіограма системі публічного управління має таку структуру:

- 1) санітарно-гігієнічні умови та безпека праці;
- 2) вимоги професії до особистості робітника;
- 3) професійне навчання;
- 4) протипоказання до навчання та виконання професійних обов'язків;
- 5) заробіток та перспективи зайнятості.

Як було зазначено вище, одним з пріоритетних напрямів розвитку ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічного управління є модернізації публічного управління в Україні, в основі якої є забезпечення професійної компетентності публічних службовців. Для вирішення цього питання важливим є досягнення балансу між реформуванням системи професійним навчанням та досконалим вивченням професії. Реформування системи підвищення кваліфікації та створення належних умов для їх безперервного професійного навчання упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень (з урахуванням кращих світових практик та вітчизняних традицій), а також наукових розробок і впровадження у вітчизняну практику механізмів професійного розвитку публічних службовців. Розробка професіограми, як документа, в якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до людини, є важливою умовою розкриття ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади.

О. Носіков зазначає, що складання та затвердження професійних стандартів необхідне для формування паспорту професії, як базису розробки відповідного освітньо-кваліфікаційного стандарту. Існує зв'язок між професіографуванням та професійною орієнтацією, підготовкою, розвитком і становленням майбутнього фахівця, ефективною професійною діяльністю, компетентністю працівника, якісними освітньо-кваліфікаційними характеристиками. З'ясуванні ролі Національної рамки кваліфікацій у створенні професійних стандартів відбувається на основі компетентнісного підходу.

З позиції О. Жарової, наявність стандарту професійної діяльності слугує передумовою присвоєння фахівцю професійної кваліфікації. Проблема полягає тому, що в більшості вітчизняних професій роль професійних стандартів виконують кваліфікаційні характеристики професій працівників, які здебільшого не є сумісними з Національною рамкою кваліфікацій та європейськими мета рамками. Професіографічний опис забезпечує отримання інформації щодо технічного, технологічного, санітарно-гігієнічного, психологічного характеру та інших особливостей професії. Засобом розв'язання проблеми виявлення та формування вимог певного виду праці до людини дослідники вбачають у складанні професіограми та психограми професії за результатами вивчення професійної діяльності [51].

Для виокремлення змістовних характеристик професії публічного службовця необхідне виявлення специфіки їх взаємодії безпосередньо із компонентами діяльності – цілями, змістом, показниками успішності та ефективності, засобами, умовами, організацією та результатами, та її нормативно-функціональним забезпеченням. Професіографічний опис службово-посадової діяльності персоналу органів публічної влади ґрунтується на різноплановому висвітленні, упорядкуванні та систематизації наявних щодо неї відомостей.

Професіограма та психограма дають можливість відобразити динаміку змін у професійних функціях і вимогах до особистості й професійної діяльності службовця в контексті сучасних суспільних трансформацій, впливу науково-технічного прогресу. Однією з альтернатив розв'язання проблеми розробки

практико-обґрунтованих професійних стандартів діяльності в органах публічної влади слугує методологія професіографії тому, що забезпечує отримання знань про суть, зміст, природу й специфіку функціонування персоналу апарату органів публічної влади, соціально-економічні й технологічні умови та психофізіологічні особливості державно-управлінської праці.

Результати проведеного аналізу сучасного стану використання інструментарію професіографії в органах влади свідчать про наявність проблеми дослідження професії публічного службовця. Внаслідок цього практично відсутній комплексний емпіричний масив даних для формування професійних стандартів професійної діяльності апарату органів публічної влади, складання кваліфікаційних вимог і характеристик, яким повинні відповідати кандидати на певну посаду та формування профілю необхідних і бажаних особистісно-психологічних якостей і рис публічного управлінця.

Результати професіографічного опису професійної діяльності в органах влади доцільно використовувати в якості емпірично-інформаційної основи для виконання низки завдань, пов'язаних із конкурсними процедурами апарату органів публічної влади, атестації кадрів органів влади, визначенні профілю вимог до їх професійних компетентностей та профілю посади органу влади, визначенні професійної кваліфікації особи в системі публічного управління, формуванні програм навчання, підготовки, підвищення кваліфікації та спеціалізації службовців відповідно до потреб державно-управлінської практики.

Отже інноваційні методи такі, як система акмеологічних тренінгів, ассесмент-центри з питань діагностики та розвитку кадрового потенціалу, професіографічний опис професійної діяльності в органах влади доцільно використовувати комплексно і в єдності з метою розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.



### **3.3. Шляхи удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні**

Підхід до удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні характеризується багатовимірністю та багатоаспектністю. Шляхи удосконалення вказаних механізмів слід розглядати, по-перше, у контексті реалізації авторської трирівневої моделі, по-друге, у контексті запропонованої авторської систематизації стратегічних пріоритетів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні.

Авторська трирівнева модель охоплює інституційний, комунікаційний та інтроперсональний рівні та відрізняється комплексним застосуванням нормативно-правового, адміністративно-організаційного, соціально-психологічного, медіа-комунікаційного, мотиваційно-операційного та ціннісно-культурного механізмів щодо дієвості розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні. Вдосконалення механізмів на різних рівнях авторської моделі передбачає наступне використання певного інструментарію та отримання очікуваного ефекту. Розглянемо це більш детально.

**Інституційний рівень. Інструментарій:** гармонізація законодавства, розробка професійного стандарту публічного службовця. **Очікуваний ефект:** дієвість законів, усунення недоліків та суперечок у нормативно-правових документах, інноваційний підхід до оцінювання та підбору кадрів, створення асесмент-центрів, ергономічність органів влади та професіоналізація апарату органів публічної влади.

**Комунікаційний рівень. Медіа-комунікаційний механізм:** інструментарій - використання новітніх медіа-комунікаційних технологій у зовнішній та внутрішній діяльності колективів публічного управління. **Очікуваний ефект:** створення сучасної складової медійної культури, підвищення медіа-

комунікативної компетентності. Соціально-психологічний механізм: інструментарій – тренінгова діяльність з удосконалення комунікативної компетентності та розкриття ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, акмеологічний тренінг для керівників. Очікуваний ефект: комунікативна компетентність та результативна діяльність представників органів влади, конструктивний соціально-психологічний клімат в організації.

Інтроперсональний рівень. Мотиваційно-операційний механізм: інструментарій - освіта, підготовка, перепідготовка, соціальні ліфти, справедливе винагородження за працю, перспектива кар'єрного зростання. Очікуваний ефект: вмотивованість на кар'єрне зростання, етичну поведінку. Ціннісно-культурний механізм: інструментарій - чіткі посадові інструкції та ефективна організація праці, формування громадянської політичної культури, ціннісних настанов, дотримання етичних норм. Очікуваний ефект: формування шанобливого ставлення до органів публічного управління з боку громадськості, усвідомлення престижності роботи в органах публічного управління (див. рис 3.2.).

Відповідно до авторської систематизації стратегічних пріоритетів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні нами запропоновано основні шляхи вдосконалення соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування.

Так, одним з основних шляхів вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування вбачаємо у реалізації Цілей Сталого Розвитку в контексті зростання інтелектуального потенціалу нації та індексу людського розвитку. Саме цей напрям має безпосередньо впливати на розвиток ресурсності особистості й розкривати можливий потенціал державних службовців. У жовтні 2015 року Саміту ООН зі сталого розвитку Генеральна Асамблея ООН (Нью-Йорк, США, 27.09.2015) прийняла Нові 17 цілей Сталого розвитку. Опублікована у жовтні 2017 року Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» містить адаптовані для України 17 Цілей сталого розвитку до 2030 року.



Рис. 3.2. Напрямки удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування

Відповідно до авторської систематизації стратегічних пріоритетів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного

врядування в Україні нами запропоновано основні шляхи вдосконалення соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування. Так, одним з основних шляхів вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування вбачаємо у реалізації Цілей Сталого Розвитку в контексті зростання інтелектуального потенціалу нації та індексу людського розвитку. Саме цей напрям має безпосередньо впливати на розвиток ресурсності особистості й розкривати можливий потенціал державних службовців. У жовтні 2015 року Саміту ООН зі сталого розвитку Генеральна Асамблея ООН (Нью-Йорк, США, 27.09.2015) прийняла Нові 17 цілей Сталого розвитку. Опублікована у жовтні 2017 року Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» містить адаптовані для України 17 Цілей сталого розвитку до 2030 року.

Реалізація даних цілей має виражатися у наступних діях, які матимуть вплив на розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління:

1. Поширювати інформацію про сталий розвиток: використовувати кожен можливість для привернення уваги громадськості, уряду, промисловості, організацій та університетів, відкрито оприлюднювати і привертати увагу до невідкладної, необхідності безпечного сталого майбутнього.

2. Створювати базисну культуру стійкості: залучати ВНЗ та системи професійної підготовки особи в системі публічного управління до участі у просвітництві, дослідженнях, формуванні політики та інформаційному обміні щодо вирішення питань народонаселення, охорони навколишнього середовища та руху поступу на шляху глобальної стійкості.

3. Формувати відповідальне ставлення суспільства до навколишнього середовища: вводити програми експертного оцінювання природокористування, сталого економічного розвитку, чисельності народонаселення, в тому числі і в суміжних областях, що дозволить забезпечити високий рівень компетентності та цивільної відповідальності випускників університетів у вирішенні екологічних питань.

4. Залучати всі зацікавлені сторони: спонукати органи влади, фонди та промислові підприємства до підтримки комплексних наукових досліджень, освіти, формування політики і інформаційного обміну відносно орієнтованого сталого розвитку: вступати у співпрацю з громадськими та некомерційними організаціями для допомоги у вирішенні проблем.

5. Забезпечувати комплексний підхід: проводити спільні конференції викладацького складу та фахівців з професійного навчання державних службовців, а також самих державних службовців для комплексного розвитку освітніх програм, наукових проектів, досліджень та просвітницької діяльності на підтримку сталого майбутнього.

6. Підтримувати просвітницьку діяльність по всій країні та за її межами: працювати з місцевими та міжнародними організаціями для всесвітньої пропаганди сталого розвитку.

Отже, глобальні Цілі сталого розвитку і адаптовані до них Цілі сталого розвитку України передбачають сприяння переходу суспільства до сталого розвитку, зокрема, за допомогою введення в навчальний процес питань сталого розвитку, пропаганди екоцентричного способу життя, забезпечення прав людини і гендерної рівності, ненасильства і концепції глобального громадянства з розумінням цінності «культурного розмаїття і вкладу культури в сталий розвиток». На наш погляд, ці принципово важливі аспекти розвитку мають бути введені в навчальні програми професійної підготовки та перепідготовки державних службовців й мати на меті формування інтелектуального потенціалу нації та індексу людського розвитку, які безпосередньо будуть мати вплив на механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця в Україні.

Важливим елементом вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічного врядування в Україні є *розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу*. У світовій практиці державного управління використовуються різні моделі організації управління персоналом, серед яких визначальними є: кар'єрна,

конкурентна, гібридна. При цьому системи державної служби, що базуються на кар'єрі, приділяють більше уваги початковим програмам підготовки. А системи державної служби, що спираються на посади, вже менш зацікавлені у професійній підготовці, так як тут приймаються на посаду ті кандидати, які мають необхідні компетенції для виконання цієї роботи, а основним критерієм підвищення є трудовий стаж. Найбільш складною для практики вважається змішана модель, за якої держава здійснює набір на всі посади, але найнята особа отримує право на постійну службу в момент працевлаштування. У даному випадку держава, окремі міністерства та підрозділи, в яких зайняті державно-управлінські кадри, несуть відповідальність за їх постійне навчання та перепідготовку відповідно до сучасних вимог. Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу державної служби, що використовуються в зарубіжній практиці, характеризуються своєю багатовекторністю та акцентуацією на окремих його елементах і моделях. Так, вбачаємо важливою складовою державної політики вдосконалення кадрового потенціалу інтеграцію досвіду в даній царині державної служби США та європейських країн.

Так, системі розвитку кадрового потенціалу в системі публічного управління США притаманні такі елементи: децентралізація системи професійного навчання та відсутність адміністративно визначеного пулу загальнонаціональних закладів з підготовки управлінського персоналу; модель компетенцій характеризується індивідуалізованими і вузькопрофільними управлінськими компетенціями; наявність на ринку праці належної пропозиції широкого спектру спеціалістів, які вузько орієнтовані на розв'язання проблеми у сфері державної служби; відсутність де-факто єдиних стандартів з формування рівня знань та отриманих навичок у сфері державної служби; висока роль призначень у системі державної служби та посилення відповідальності державних службовців за результат їх професійної діяльності; наявність «системи заслуг»; пріоритетність і розвинутість системи етики для державних службовців; спрощені процедури звільнення, заохочення високої мобільності персоналу; уніфікація державних службовців; поширення внутрішніх і зовнішніх навчальних програм,

дистанційних та електронних форм навчання, зорієнтованих здебільшого на розвиток лідерського, творчого, морально-психологічного, інтелектуального, комунікативного потенціалу; активне використання інституту наставництва та ін [154].

Система розвитку кадрового потенціалу органів публічного врядування у Євросоюзі виділяє наступні елементи, які за доцільне було б застосовувати при розробці нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу: формування ієрархічної системи добору кадрів; забезпечення високого морально-етичного рівня персоналу державної служби з високим соціальним статусом та постійною потребою щодо підвищення кваліфікації; пріоритетність у розвитку кадрового потенціалу державної служби етичного виміру; відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу державно-управлінських кадрів; гнучкість системи професійного навчання; впровадження засад концепції розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи, системи менторства та системи самонавчання; спрямованість на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу [154]. Сегрегація досвіду США та Європейського Союзу має суттєво допомогти у розробці нової дієвої системи розвитку кадрового потенціалу державних службовців, яка в свою чергу матиме важливий вплив на розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця в Україні.

Ще одним з важливих напрямів вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу службовця в системі публічного управління в Україні є процес формування нульової терпимості до корупції. Цей напрямок, на наш погляд, варто застосовувати використовуючи основні положення розробленої Комунікаційної стратегії Національного агентства з питань запобігання корупції на 2018-2020 роки [65].

Так, Комунікаційна стратегія Національного агентства з питань запобігання корупції - комплексна програма дій, яка є складовою частиною процесу стратегічного планування, спрямованою на підвищення рівня довіри до

Національного агентства, формування нульової толерантності до корупційних процесів в українському суспільстві, забезпечення його інформаційної присутності, формування пріоритетних напрямів комунікацій з цільовими аудиторіями та реалізацію функціональних повноважень агентства з превенції корупційної діяльності. Комунікаційна стратегія Національного агентства спрямована на надання об'єктивної інформації про діяльність антикорупційного органу, налагодження постійного діалогу з суспільством, формування високого рівня правової свідомості населення, обізнаності громадян щодо відповідальності за корупційні правопорушення та нетерпимості до корупції на будь-якому рівні. Ефективність оновлених комунікаційних процесів має оцінюватися за допомогою регулярних досліджень усіх цільових аудиторій. Регулярне вивчення цільових аудиторій - їх інформаційних потреб, пріоритетних каналів комунікації, рівень задоволення отриманою інформацією - один із ключових моментів реалізації комунікаційної стратегії Національного агентства. Написанню комунікаційної стратегії передували стратегічні сесії, фокус-групи та проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу [65].

Попри справді підвищене прагнення до подолання корупції, освіченість і поінформованість, суспільство все ще залишається толерантним до побутового хабарництва. Засуджуючи корупцію у вищих ешелонах влади, українці все ще не змінюють власної моделі поведінки: не реагують (не повідомляють) на корупційні правопорушення, розраховуються за отримані освітні, медичні, соціально-побутові послуги «презентами», дозволяють використовувати свої персональні дані під час виборів тощо.

Комунікаційні цілі Національного агентства мають бути спрямовані на формування в суспільстві нетерпимості до корупції, зміни стереотипного сприйняття корупції як елемента вирішення будь-яких питань, засудження побутової корупції, так званого «низового» хабарництва, яке як і корупція на вищому рівні становить загрозу національній безпеці та є перешкодою сталого економічного розвитку країни [65]. Ціль використання Комунікаційної стратегії: сучасна й зрозуміла комунікація органу з внутрішніми та зовнішніми



аудиторіями, забезпечення скоординованої, комплексної та своєчасної подачі інформації, щодо проявів корупції, формування антикорупційної культури у суспільстві, посилення комунікаційних процесів у межах виконання Національним агентством превентивних функцій.

В процесі формування нульової терпимості до корупції мають виконатись певні завдання:

1. Здійснювати вплив на рівень правової свідомості населення та державних службовців, зокрема підвищувати обізнаність громадян щодо своїх прав та свобод у протидії корупційним проявам та корупційним порушенням.

2. Побудувати систему комунікацій та оптимізувати комунікативні потоки інформації щодо проявів корупції. Зменшити кількість дезінформації.

3. Підвищити рівень публічної обізнаності про сферу компетенції (мандат) Національного агентства та його превентивні функції.

4. Посилити репутаційний рівень Національного агентства як єдиного в Україні превентивного антикорупційного органу державної влади, на який покладено повноваження щодо формування та реалізації державної антикорупційної політики.

Серед реформ, яких сьогодні потребує українське суспільство, найнагальнішою, на переконання як експертів, так і простих українців, є боротьба з корупцією. Для підняття рівня значення превентивних антикорупційних процесів доцільно посилити зусилля у формуванні негативного ставлення населення до корупції. Таке ставлення здійснюється передусім шляхом проведення органами державної влади інформаційних кампаній. Особливу роль у подоланні корупційних проявів відіграє освіта та виховання громадян, оскільки свідомість сучасної людини має суспільний характер - людина підсвідомо постійно співвідносить свою поведінку, спосіб життя із загальноприйнятими у суспільстві моделями. Отже, запобігання корупції та сприяння формування доброчесності й нульової терпимості до корупції в державі та суспільстві має стати одним з етапів вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця в Україні.

Перейдемо до наступного напрямку вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця в Україні. Відомо, що розвиток державних службовців, як особистостей – це завжди процес, який потребує актуальних знань та навичок активного суспільного життя. *Рівень медіа-комунікаційної взаємодії та компетентності* є важливою складовою розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця в Україні і має бути на найвищому рівні. Тому варто звернути пильну увагу на сучасні можливості, які відкривають особливі нагоди отримувати як інформацію так і розвиток умінь й навичок практично безперервно.

Стрімкий розвиток інтернету на мобільних пристроях та введення у дію формату передачі зв'язку 4G призвів до того, що використання інтернету стало практично тотальним. Згідно даних дослідження, 74% Інтернет-користувачів використовують для виходу в Інтернет смартфон, а 45% користувачів називають смартфон своїм основним пристроєм. Порівняно з 2017 роком ці показники збільшились на 18%. У 2017 році смартфон для виходу в Інтернет використовували 56%, а основним пристроєм він був для 27% користувачів. Доступність мобільних пристроїв дозволяє навіть найстаршій верстві населення (чоловіки та жінки старше 65 років) використовувати інтернет, або соціальні мережі для доступу до публічної інформації. Реєстрація у лікарнях, отримання державних послуг, оформлення виплат, взаємодія з публічними організаціями та багато іншого стало суттєво простішим з використанням сучасних медіа-комунікативних технологій. Дані елементи взаємодії стали суттєвим фактором зростання довіри населення до публічного управління, осучаснення його сприйняття й початком відходу від забюрократизованого іміджу [62].

Соціальні мережі вже протягом доволі довгого періоду увійшли часу суттєвою складовою у життя громадян нашої країни. Розвиток мобільних мереж 3G та 4G дозволив використовувати інтернет високої якості з'єднання великій кількості населення навіть у маленьких містечках нашої країни, не говорячи вже про мегаполіси. Кількість зареєстрованих акаунтів та користувачів найпопулярніших соціальних мереж Facebook, Instagram та відеохостингу Youtube сукупно наближується до 40 мільйонів [159].

На початок 2019 року найпопулярнішою соціальною мережею в Україні був Facebook, якою користуються 50% користувачів інтернету в Україні. Про це свідчать дані опитування компанії Research & Branding Group, як зазначають соціологи, за період з травня 2018 року в Україні помітно збільшилося число таких користувачів соцмереж, як Facebook (до 50%), YouTube (30%), Instagram (27%) [159]. Кількість користувачів Facebook в Україні досягла вже 13 мільйонів. Станом на початок березня 2019 року, близько 11 млн українців користувалися соцмережею Instagram. Мобільний додаток Instagram був №1 в Україні за кількістю завантажень серед додатків соцмереж у 2018 році.

Кількість користувачів соцмережі Instagram за рік зросла аж на 50,7%, якщо темпи росту української аудиторії збережуться, то вже до кінця 2019 року ця соцмережа в Україні впритул наблизиться за обсягами аудиторії до Facebook. Феномен зростання цієї соціальної мережі за останній рік вражає. Так, Instagram найбільш популярний серед українців віком 18-24 роки. 2,8 млн осіб серед цієї вікової групи є інстакористувачами, і це — 91,04% від всіх жителів України в цій групі. У віковій групі 25-35 років 4 млн Instagram-користувачів, це 54,29% від всіх жителів України в цій групі. Українців віком від 36 до 45 років, які користуються Instagram, – 1,8 млн, це 28,91% від усього українського населення цього віку [159].

Якщо для пересічних громадян використання соціальних мереж для отримання інформації та самоосвіти є доволі звичним явищем, то вихід елементів та діячів публічного управління в цю сферу діяльності зараз спостерігаємо особливо динамічне. Платформи соціальних мереж мають унікальну здатність, можливості яких останнім часом нарешті оцінили державні службовці. Застосування їх функцій дає змогу не тільки комунікувати з великою кількістю населення практично безкоштовно та не використовуючи дорогого матеріально-технічного обладнання, але й формувати розвиток ресурсного потенціалу державного службовця завдяки отриманню освітньої інформації з цілого спектру наукових та суспільних дисциплін.

Цікаво, що використання публічними особами та публічними організаціями соціальних мереж Facebook, Instagram та Youtube, по кількості підписників

сторінок цих осіб та організацій, свідчить про величезну зацікавленість населення суспільно-політичним життям й про їх прагнення отримувати у нашому швидко змінному світі інформацію безпосередньо із першоджерел. До прикладу, кількість підписників на сторінку нині діючого Президента України (Зеленського В. А.) у Facebook складає близько 1,2 млн, в Youtube – 1,1 млн користувачів переглядає відео матеріали, а за сторінкою в Instagram слідкують 9,5 млн користувачів. Така велика кількість підписників дозволяє доволі ефективно, в режимі «прямого ефіру», показувати роботу та її результати великій кількості населення, доводити до відома про місцеві та зарубіжні поїздки, ознайомлювати з Указами Президента України та кадровими рішеннями. Також з використанням соціальних мереж відбуваються прес-конференції та брифінги, кількість переглядів яких завжди перевищує декілька мільйонів переглядів, що дозволяє позитивно сприяти іміджу публічної особи, як однією з функцій публічного управління [159]. Це означає, що ми маємо приклад якісного використання сучасних ресурсів, які прямо та опосередковано мають вплив на розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади.

Також, надважливо зазначити, що в умовах трансформаційних процесів останніх років саме медіа-комунікативні технології стали одним з основних інструментів роз'яснення реформ, які відбувалися в публічному управлінні й саме оволодіння навичками використання даних технологій відкриває величезний потенціал розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця. Так, наприклад, з 2014 року відбувається процес децентралізації - передача повноважень та фінансів від державної влади якнайближче до людей - органам місцевого самоврядування. Реформа вже має суттєві результати, які на власні очі можуть спостерігати громадяни у вигляді нової дорожньої інфраструктури, будівництві у територіальних громадах нових дитячих садочків, шкіл, амбулаторій. За цей час вже сформований і діє основний пакет нового законодавства, впроваджуються першочергові законодавчі ініціативи. Мова йде про внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України. Завдяки цим змінам відбулася фінансова децентралізація: місцеві бюджети за останні роки зросли з 68,6 млрд. в 2014 до 234 млрд. грн.. в 2018 році [126, с. 12-13].

Здобутки у реформі суттєві, проте без належної медіа-комунікативної підтримки, роз'яснення переваг децентралізації було б доволі складним. У 2014-2015 роках державні службовці, які працювали в напрямку інформаційної взаємодії з населенням пройшли курси навчання використання соціальних мереж, відео-хостингів та інших елементів сучасних інформаційних технологій. Після проходження навчання дані державні службовці займалися інформуванням й взаємодією вже маючи фахове підґрунтя. Ними, для інформування громадян, були створені акаунти у соціальних мережах Facebook, Instagram та Youtube, які у вигляді відео та фото контенту демонстрували реальні об'єкти, що були побудовані завдяки новому перерозподілу бюджетних коштів. Сторінки у соціальних мережах вели роз'яснювальну роботу, щодо процесу реформи, демонстрували перелік об'єктів у регіонах, які планують побудувати або реконструювати. Регіональні сторінки реформи проводили в реальному часі прийом до розгляду заявок та побажань на інфраструктурні перетворення на місцях, що суттєво підвищувало імідж публічного управління.

Формування механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні вимагає оперативної реакції на зміни, які відбуваються у суспільному житті. Сутність парадигми розвитку державної служби була доволі сталою й визначалася науковцями, як елемент нестихійної, переважно стабільної дії. Проте стрімкий розвиток діджиталізації у всіх його проявах призвів до того, що медіа-комунікативні технології увійшли у діяльність всіх верств населення. Сфера медіа-комунікативних технологій останнім часом, як найактивніше використовується як дієвий засіб розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. Тому рекомендації використання новітніх медіа-комунікативних технологій при формуванні механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні пропонуємо використовувати на всіх рівнях публічного врядування у найрізноманітніших проявах.

### Висновки до розділу 3

Проведене у даному розділі дослідження дає підстави для виокремлення наступних положень та узагальнень:

1. Систематизовано стратегічні пріоритети становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні, що характеризуються поєднанням об'єктивних (надіндивідуальних) та суб'єктивних (внутрішньо-індивідуальних та інтроперсональних) факторів, які передбачають, з одного боку, зміни у відповідних організаційно-правових формах державного управління, з другого – підвищення рівня культуральної та професійної компетентності суб'єктів управлінської діяльності. Такі стратегічні пріоритети, як підвищення індексу людського розвитку та зростання інтелектуального потенціалу нації, розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу, формування нового управлінського мислення, оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрів державної служби, он-лайн освіта, формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури служіння Батьківщині, подолання професійних стереотипів та професійного вигорання є важливою умовою для повноцінного функціонування та вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні. Такий підхід передбачає адекватну зміну не тільки в структурі, а й в методології діяльності органів публічної влади України.

2. Розроблено концептуальну модель розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування країни, що охоплює інституційний, комунікаційний та інтроперсональний рівні та відрізняється комплексним застосуванням нормативно-правового, адміністративно-організаційного, соціально-психологічного, медіа-комунікаційного, ціннісно-культурного та мотиваційно-операційного механізмів щодо дієвості розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. Запропонована трирівнева модель функціонування механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату

органів публічного врядування відображає: об'єктивні надіндивідуальні аспекти функціонування держави на інституційному рівні та суб'єктивні (міжперсональні, внутрішньо-особистісні) аспекти взаємодії на інтроперсональному та комунікаційному рівнях. При цьому аргументовано, що інституційний рівень забезпечує впорядкованість діяльності державних структур, їх ергономічність, змістовне доопрацювання відповідних законів та інших нормативно-правових актів, створення асесмент-центрів, як незалежного сертифікованого закладу, що здійснюватиме комплексне зовнішнє оцінювання та сертифікації публічних службовців з метою забезпечення та реалізації дієвої державної кадрової політики. Щодо комунікаційного та інтроперсонального рівнів, то вони полягають в забезпеченні багатовимірності мотиваційного, комунікаційного та соціально-психологічного інструментарію (розробку та застосування у підборі кадрів професіограм та психограм, інноваційних технологій професійного онлайн-навчання) для досягнення ефекту вмотивованості на кар'єрне зростання, етичну поведінку, професійну компетентність службовців в системі публічного управління.

3. Визначено шляхи вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні, що базуються на багатовимірності та варіативності інтроперсонального, інституційного й комунікаційного рівнів. Вдосконалення механізмів інституціонального рівня розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні (нормативно-правового, адміністративно-організаційного), передбачає створення асесмент-центрів, як незалежного сертифікованого закладу, що здійснюватиме зовнішнє незалежне оцінювання та братиме участь у сертифікації публічних службовців категорій «А», «Б» та «В»; змістовне доопрацювання відповідних законів та інших нормативно-правових актів;

4. Вдосконалення механізмів інтроперсонального рівня розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні (ціннісно-культурного та мотиваційно-операційного), передбачає: розробку професіограм та психограм для різних посад публічної служби (з

урахуванням вродженого соціально-психологічного ресурсного потенціалу службовця, здатності до певного типу діяльності та вимог психології професії); розробку професійного стандарту до підбору і оцінки кадрів з урахуванням професійної тріади, як придатність до професійної службової діяльності, підготовленість до професійної службової діяльності та управлінська працездатність на публічній службі; забезпечення скоординованої, комплексної та своєчасної подачі інформації, щодо проявів корупції, формування антикорупційної культури у суспільстві, посилення комунікаційних процесів у межах виконання Національним агентством превентивних функцій; формування нульової толерантності до корупційних процесів в українському суспільстві; налагодження постійного діалогу з суспільством; формування високого рівня правової свідомості населення, обізнаності громадян щодо відповідальності за корупційні правопорушення та нетерпимості до корупції на будь-якому рівні; відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу державно-управлінських кадрів; гнучкість системи професійного навчання; впровадження засад концепції розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи, системи менторства та системи самонавчання; спрямованість на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу; онлайн-навчання.

5. Вдосконалення механізмів комунікаційного рівня розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні (соціально-психологічного, медіа-комунікаційного), то важливим напрямком роботи є підвищення доступності та ефективності комунікації з органами публічного управління з використання новітніх медіа-комунікаційних технологій, соціальних мереж, піар технологій та соціальної реклами, підвищення медіа-комунікативної компетентності та культури зовнішніх та внутрішніх корпоративних комунікацій, створення комфортних умов праці для управлінців, ефективне використання наявних підрозділів, функціями яких є налагодження прямих і зворотних зв'язків із громадськістю та ЗМІ, кадрового та інформаційного забезпечення, розробка тренінгових програм та створення центрів



розвитку соціального діалогу для фахової підготовки публічних управлінців. А саме:

- застосування платформи соціальних мереж, що надають здатність та можливість для публічних службовців комунікувати з великою кількістю населення практично безкоштовно та не використовуючи дорогого матеріально-технічного обладнання, ефективно, в режимі «прямого ефіру», показувати роботу та її результати великій кількості населення, доводити до відома про місцеві та зарубіжні поїздки, ознайомлювати з Указами Президента України та кадровими рішеннями, використовувати як інструмент роз'яснення реформ, а також отримати освітню інформації з цілого спектру наукових та суспільних дисциплін;

- застосування тренінгів комунікативної компетентності як інструменту розвитку особистісного потенціалу публічних службовців, їх адаптаційних можливостей в кризових ситуаціях, актуалізації індивідуальності. Ефект реалізації особистісного потенціалу передбачає зняття внутрішньо-особистісного конфлікту невідповідності між домаганнями публічних службовців та рівнем їх досягнень, між ідеальними і реальними цілями, що супроводжується задоволеністю діяльністю, передбачає максимальний розвиток здібностей і вдосконалення якостей особистості;

- оптимізація розвитку творчого потенціалу службовця соціальної сфери найбільш продуктивна в рамках акметренінгової стратегії, яка визначає мету, зміст, логіку організації та методіку групової та індивідуальної корекційно-розвиваючої роботи акмеологічними засобами; Оптимізація процесу розвитку творчого потенціалу в рамках акметренінгової стратегії вимагає впровадження особистісно-розвиваючого підходу для актуалізації суб'єктності службовця в інтересах його індивідуально-особистісного розвитку як суб'єкта діяльності, життя, культури. Даний підхід орієнтує публічних службовців на освоєння закономірностей особистісно-професійного розвитку, вироблення інтеграційних особистісно-розвиваючих стратегій і тактик особистісно-професійного розвитку. Розробка курсів в руслі особистісно-розвивального підходу передбачає включення в них ефективних психолого-акмеологічних технологій, спрямованих

на самопізнання, саморозвиток, освоєння механізмів особистісних змін;

– розробка акмеологічної моделі творчого потенціалу публічного службовця, що системно розкриває зміст його основних компонентів: задатки, схильності; прояв загального інтелекту, соціально значущих цінностей, проникливості, інтуїції і наполегливості; спрямованість професійних інтересів і потреба в новаторстві та інноваційної діяльності; здатність до вироблення і використання індивідуальних моделі, алгоритму і технології продуктивної діяльності, позитивна емоційно-вольова активність і постійна включеність в творчу діяльність і інваріантність дій;

– розвитку особистісного потенціалу засобами акмеологічного тренінгу його основних компонентів: мотиваційно-ціннісного, когнітивного, емоційно-вольового, соціально-перцептивного, комунікативно-діяльнісного, аутокреативного. Різні програми акмеологічного тренінгу надають різний вплив на структурно-функціональну організацію творчого потенціалу службовця, що дає широкі можливості для коригування та оптимізації його як цілісного феномена;

– розробка та запровадження інтегральної критеріальної системи оцінки продуктивного розвитку творчого потенціалу публічного службовця. Запропонований підхід до формування критеріїв і показників продуктивної професійної діяльності дав можливість оцінити реальної практичної діяльності передбачає вибір найбільш доцільних показників, що дозволяють виміряти ступінь відповідності її результатів поставленим вимогам з урахуванням впливу всіх детермінантів. У загальному випадку показники продуктивної професійної діяльності виступають в ролі інструменту її оцінки, а критерій - як мірило, за допомогою якого реалізується прийнятий підхід в оцінюванні.

Розроблено комплекс ефективних технологій продуктивності професійної діяльності в залежності від виділених нами трьох рівнів оптимізації творчого потенціалу: адаптивно-орієнтовного, суб'єктно-продуктивного, інноваційно-творчого. Розвиток професійної майстерності є процесом творчого засвоєння комплексу ефективних технологій професійної діяльності на високому рівні, в результаті якого відбувається формування професійно важливих особистісних

якостей, які забезпечують творчу продуктивність у професійній діяльності та прагнення до професійного самовдосконалення.

Отже, динаміка і продуктивність процесу оптимізації розвитку творчого потенціалу та його використання в публічному управлінні характеризується конкретними рівнями досягнутих результатів. Перший - нормативно-обов'язковий, коли результати оптимізації творчого потенціалу і соціальної роботи відповідають завданням, які стоять перед соціальним працівником відповідно до функціональних обов'язків. Другий рівень характеризується стабільною професійною діяльністю соціального працівника досягається на основі сформованого творчого потенціалу і достатньою мірою його оптимізації. Третій рівень характеризується як вищий, що виражається у вигляді дослідницько-інноваційної діяльності соціального працівника, яка вимагає задіяння всіх його творчих можливостей при високому рівні оптимізації всіх компонентів творчого потенціалу. Емоційне забарвлення соціальної роботи службовця на кожному з рівнів реалізації творчого потенціалу може бути представлена як пасивна, активна, натхненно-пошукова. Розвиток цілісного феномена професійної майстерності, тобто забезпечення «розвитку професіоналізму особистості» та «розвитку професіоналізму діяльності», що відображає зміст одного з основних законів акмеології - закону особистісно-професійного розвитку і множення особистісного потенціалу.

Матеріали цього розділу оприлюднені в публікаціях [23], [24], [26].

## ВИСНОВКИ

*У дисертації вирішено конкретне наукове завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні засобів удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі положення, висновки та рекомендації:*

1. Класифіковано основні підходи до проблематики механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, виходячи з критеріїв організаційної структури та правового статусу органів публічної влади, балансу соціалізації та індивідуально-психологічних особливостей публічних службовців. Відповідно до цих критеріїв систематизовано джерельну базу наукового дискурсу становлення та розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні шляхом виокремлення чотирьох блок-кластерів наукових підходів: державно-управлінського, філософсько-онтологічного, соціально-психологічного, політико-соціологічного. В рамках державно-управлінського підходу розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування розглядається в контексті удосконалення інституту публічної служби та кадрової політики з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей публічних службовців як основи ефективності публічного управління. В рамках філософсько-онтологічного підходу — як результат суспільної соціалізації та інтеріоризації культури; соціально-психологічний — акцентує увагу на особливостях ресурсного потенціалу особи в контексті тріади індивідуально-типологічних чинників (до яких належать і вроджені), навчання та мотивації; політико-соціологічний підхід розглядає ресурсний потенціал апарату органів публічного врядування, як чинник суспільних трансформацій.

2. Здійснено огляд теоретичних засад щодо вирішення проблеми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні, що дозволило з'ясувати зміст понять «ресурсного потенціалу апарату

органів публічної влади» та «механізму розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади». Здійснений функціонально-типологічний аналіз ресурсного потенціалу показав, що поняття людського ресурсного потенціалу не тільки системне, але і багатогранне, багаторівневе, містить такі складові, як зовнішній потенціал (інтелектуальний потенціал, економічний потенціал), внутрішній потенціал: біологічний потенціал (субстрат і функції), духовний потенціал (здібності і потреби). Як духовний, так і біологічний потенціал соціально детерміновані, а суспільний потенціал знімає в собі як духовний, так і біологічний потенціали. Якщо формування інтелектуального та економічного потенціалів більшою мірою носить надіндивідуальний, об'єктивний характер, то біологічний і духовний - суб'єктивний, особистісний. Ресурсний потенціал ефективності публічного управління визначається нами як комплексне та багатовимірне явище, що об'єднує ресурсний потенціал публічного управління та ресурсний потенціал особи в системі публічного управління. Ефективність його забезпечується, по-перше, єдністю об'єктивних факторів та суб'єктивних чинників, організаційно-правових та соціально-психологічних перетворень в публічному управлінні; по-друге забезпеченням балансу психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління та вимог психології професії. Розвиток ресурсного потенціалу особистості потребує відповідного механізму, який передбачає комплекс методів та заходів, сукупність послідовних соціальних дій, що ґрунтуються на принципах публічного управління й спрямовані на подолання суперечності інтересів держави та громадськості щодо підвищення ефективності публічного управління та рівня розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні.

3. Обґрунтовано, що соціально-психологічний потенціал особистості публічного службовця виступає важливою складовою ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування. Систематизовано моделі соціально-психологічного потенціалу особистості публічного службовця. Встановлено, що складовими соціально-психологічного потенціалу публічних службовців у

зазначених моделях є, по-перше показники рівня їх особистісного росту, по-друге, показники рівня професійного росту, по-третє, фундаментальні архетипи індивідуальності. До показників рівня особистісного росту належать такі, як лояльність, політична культура, оптимізм, самоефективність, толерантність, рефлексивність, життестійкість, суб'єктивна вітальність, автономність, копінг-стратегії та самоконтроль. Рівень професійного росту визначається такими показниками потенціалу, як професійно-кваліфікаційний, інформаційно-пізнавальний, організаційно-комунікативний, духовно-моральний та репродуктивний. Основними інструментами їх реалізації виступають особистісні стратегії кар'єрного росту, самореалізації та життєвого успіху. Фундаментальні архетипічні показники індивідуальності службовців, в основі яких є складові «первинного розуму» людини (самозбереження, альтруїзм, лідерство, свобода, збереження гідності, агресивність), складають певну типологію індивідуальності людини, що об'єднується у сім типів – егофільний, генофільний, альтруїстичний, дослідницький, домінантний, лібертофільний та дигнітофільний, кожний з яких є передумовою успішності у певній сфері професійної управлінської діяльності.

4. Обґрунтовано наукове розуміння сутності та структури механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування, що охоплює нормативно-правовий, адміністративно-організаційний; соціально-психологічний, медіа-комунікаційний, мотиваційно-операційний та ціннісно-культурний механізми і вирізняється виокремленням ключових показників їх дієвості з урахуванням, по-перше, об'єктивних (пов'язаних із діяльністю органів публічного управління) та суб'єктивних (пов'язаних з особливостями формальних та змістовних характеристик комунікації, професійного навчання, психодіагностики та кадрового асесменту в системі публічного управління) його чинників, по-друге, варіативності форм публічного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади з урахуванням показників дієвості механізмів на трьох рівнях: інституційному, комунікаційному та інтроперсональному. На першому, інституційному рівні були виділені такі

показники, як дієвість законодавчої бази у сфері кадрової політики та професійного навчання публічних службовців, достатність та відповідність діючого законодавства України вимогам законодавства ЄС та визначеним цілям, завданням і функціям щодо розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади; на другому рівні, комунікаційному – комунікативна компетентність та ступінь використання інформаційних та медіа-комунікативних технологій; на третьому, інтроперсональному – вмотивованість щодо професійного кар'єрного зростання та дотримання етичних норм, рівень особистісного росту та міра відповідності особистісного потенціалу вимогам психології професії.

5. Узагальнено та систематизовано основні проблеми та тенденції сучасного стану механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Українській державі та визначено можливості адаптації кращих зарубіжних практик щодо розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. До проблем сучасного стану механізмів розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні належать відсутність цілеспрямованої державної політики стосовно системного впровадження інституційних, комунікаційних та інтроперсональних засад розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади, фрагментарність вирішення проблеми її розвитку та правова неврегульованість процедур та форм розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. А саме нормативно-правового та організаційного забезпечення реалізації державної кадрової політики, що характеризується недостатнім урахуванням вродженого ресурсного потенціалу професійної компетентності публічних службовців; нерозвинутою системою створення професіограм для різних посад в системі публічного управління; відсутністю необхідності врахування у процесі добору кадрів в публічному управлінні, з одного боку вимог психології професії та посади, з іншого особистісних складових таких, як соціально-психологічні, діяльнісні та внутрішньо-особистісні (індивідуально-психологічні та генетичні) чинники; відсутністю комплексного підходу до підбору і оцінки кадрів.

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади у найбільш розвинених країнах світу дало можливість прийти до висновку, що основними елементами цієї системи, що використовуються в публічному секторі при формуванні соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади є, по-перше, комплексна система формування освітньо-фахового рівня державно-управлінських кадрів друге, організований підбір, селекція та розвиток управлінських кадрів; по-третє, детальна класифікація посад та робіт, що ґрунтується на урахуванні складності обов'язків та відповідальності, яка безпосередньо ув'язується з рівнем матеріальної винагороди, при чому з урахуванням в системі публічного управління двох типів посад: кар'єрні та загальні; по-четверте, основними вимогами до публічних службовців є професійна освіта і спеціальна підготовка, види та діяльність якої відрізняються залежно від рівня в публічному управлінні; по-п'яте, чітко вивірене балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, які отримує публічний службовець під час навчання; по-шосте, принцип постійної освітньо-фахової підготовки публічних службовців; по-сьоме, комунікація, як з територіальними громадами, так з інституціями європейської співдружності; по-восьме, високоякісний менеджмент людських ресурсів та орієнтація на екологічно чисті інновації.

6. Розкрито та охарактеризовано основні детермінанти соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади та особи в системі публічного управління у порівнянні з управлінцями сфер бізнесу та освіти. Обґрунтовано, що структура особистісного потенціалу різниться у підприємців і «управлінців». Структура особистісного потенціалу «управлінців» простіша, вона більш узгоджена. Більш диференційована і неоднозначна структура особистісного потенціалу підприємців. Загальним, що характеризує як підприємців, так і «управлінців», виявилось ставлення до роботи швидше як до праці, ніж як до кар'єри. Підприємці, які створили свій бізнес, готові до невизначених і несподіваних ситуацій, ризику. У стресовій ситуації вони діяльні й



активні та спроможні вчитися на власному досвіді. Вони сприймають своє життя як більш цікаве й осмислене. Робота для них – праця і покликання, але не кар'єра. Тобто робота пов'язана для підприємців з більш глибокими особистісними диспозиціями – їх ставленням до життя, сприйняттям її як осмисленої. «Управлінці» не відрізняються за показниками свідомості життя, життєстійкості і толерантності до невизначеності. Вони рідше переживають почуття потоку в професійній діяльності. Робота для них – це, як правило, праця і значно рідше – кар'єра чи покликання. При цьому вони менш активні, їх вітальність нижче. Таким чином, для кожної професії (навіть тих, які входять до одного типу діяльності) потрібен специфічний набір інстинктивних проявів. Запропоновано в ході реалізації кадрової політики в публічному управлінні основним напрямом діяльності структурних підрозділів кадрового забезпечення в системі органів публічної влади визначити врахування при проведенні кадрових конкурсів на вакантні посади характеристик вроджених чинників (зокрема, інстинктів та схильності до різних типів трудової діяльності) та основних детермінант соціально-психологічного ресурсного потенціалу публічного службовця.

7. Запропоновано та охарактеризовано стратегічні пріоритети становлення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні, що характеризуються поєднанням, з одного боку, відповідних зміни у організаційно-правових формах публічного управління, з другого – підвищення рівня культуральної та професійної компетентності суб'єктів управлінської діяльності. Такі стратегічні пріоритети, як підвищення індексу людського розвитку та зростання інтелектуального потенціалу нації, розробка нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу, формування нового управлінського мислення, оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрів, формування громадянської позиції, патріотизму та політичної культури служіння Батьківщині, подолання професійних стереотипів та професійного вигорання та он-лайн освіта, є важливою умовою для повноцінного функціонування механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного

врядування в Україні і передбачають адекватну зміну не тільки в структурі, а в методології діяльності апарату органів публічної влади України.

8 Розроблено концептуальну модель розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування країни, що охоплює інституційний, комунікаційний та інтроперсональний рівні та передбачає комплексне застосування нормативно-правового, соціально-психологічного, адміністративно-організаційного, медіа-комунікаційного, ціннісно-культурного та мотиваційно-організаційного механізмів щодо дієвості розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. Запропонована трирівнева модель функціонування механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування відображає: об'єктивні надіндивідуальні аспекти функціонування держави на інституційному рівні та суб'єктивні (між персональні, внутрішньо-особистісні) аспекти взаємодії на інтроперсональному та комунікаційному рівнях. При цьому аргументовано, що інституційний рівень забезпечує впорядкованість діяльності державних структур, їх ергономічність, змістовне доопрацювання відповідних законів та інших нормативно-правових актів, створення асесмент-центрів, як незалежного сертифікованого закладу, що здійснюватиме комплексне зовнішнє оцінювання та сертифікації публічних службовців з метою забезпечення та реалізації дієвої державної кадрової політики. Щодо комунікаційного та інтроперсонального рівнів, то вони полягають в забезпеченні багатовимірності мотиваційного, комунікаційного та соціально-психологічного інструментарію (розробку та застосування у підборі кадрів професіограм та психограм, інноваційних технологій професійного онлайн-навчання) для досягнення ефекту вмотивованості на кар'єрне зростання, етичну поведінку, професійну компетентність службовців в системі публічного управління.

9. Визначено шляхи вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні, що базуються на багатовимірності та варіативності інтроперсонального, інституційного й комунікаційного рівнів. Вдосконалення механізмів

інституціонального рівня розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні (нормативно-правового, адміністративно-організаційного), передбачає створення асесмент-центрів, як незалежного сертифікованого закладу, що здійснюватиме зовнішнє незалежне оцінювання та братиме участь у сертифікації публічних службовців категорій «А», «Б» та «В»; змістовне доопрацювання відповідних законів та інших нормативно-правових актів.

Вдосконалення механізмів комунікаційного рівня розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування в Україні (соціально-психологічного, медіа-комунікаційного), передбачає роботу з підвищення доступності та ефективності комунікації з органами публічного управління з використання новітніх медіа-комунікаційних технологій, соціальних мереж, піар технологій та соціальної реклами; підвищення медіа-комунікативної компетентності та культури зовнішніх та внутрішніх корпоративних комунікацій; створення комфортних умов праці для управлінців; ефективне використання наявних підрозділів, функціями яких є налагодження прямих і зворотних зв'язків із громадськістю та ЗМІ, кадрового та інформаційного забезпечення; розробка тренінгових програм та створення центрів розвитку соціального діалогу для фахової підготовки публічних управлінців; застосування тренінгів комунікативної компетентності як інструменту розвитку особистісного потенціалу державних службовців; застосування акмеологічної моделі творчого потенціалу публічного службовця; запровадження інтегральної критеріальної системи оцінки продуктивного розвитку творчого потенціалу публічного службовця; застосування комплексу ефективних технологій продуктивності професійної діяльності тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Неадитивність системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1. С. 101-109.
2. Акімов О. О. Психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур особистості державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 391-405.
3. Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2018\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_14) (дата звернення: 12.08.2020).
4. Акімов О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3. С. 106-113.
5. Акімов О. Психологічна готовність як чинник успішної професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_18) (дата звернення: 10.08.2020).
6. Актуальні питання державної служби. веб-сайт. URL: <https://www.chemrda.gov.ua/p1540.htm> (дата звернення: 22.01.2020).
7. Актуальні проблеми формування етики державних службовців / Бобко Л. О., Сенишин Б. Б., Сподарик Т. І., Станасюк О. А. *Молодий вчений*. 2019. № 5(2). С. 510-513.
8. Алюшина Н. О., Кудринська Г. В. Фактори психологічної готовності державних службовців до нововведень. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2017. Вип. 29. С. 206-213.
9. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами : 10-е издание / пер. с англ. И. Малков. СПб. : Питер, 2012. 852 с.

10. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС). Київ, 2017. 57 с. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report\\_Institution-Training-2017\\_7July\\_Final.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf). (дата звернення: 25.02.2020).

11. Андреева Г. М. Социальная психология. Москва : Аспект Пресс, 1998. 376 с.

12. Андрійчук І. П. Типологічні особливості стилів управлінської діяльності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Психологічні науки*. 2016. Вип. 2(1). С. 136-140.

13. Аносенкова С. В. Флексібільність державних службовців. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2018. № 2. С. 14-21.

14. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекц. 3 изд., доп. Москва : Омега-Л, 2005. 579 с.

15. Базаров Т. Ю. Технология Assessment Centre. URL : <http://old.ht-lab.ru/cms/component/content/article/1-articles/679—ssessment-centre> (дата звернення: 12.12.2020).

16. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М. , Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління: навч. посіб. / за заг. ред. Л. М. Усаченко. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.

17. Безверхнюк Т. М., Саханенко С. Є., Топалова Е. Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні: монографія / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.

18. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу громадянина у системі державного управління. *Молодий вчений*. 2016. №3. С. 629-634

19. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу особистості як важливого компоненту кадрового забезпечення в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 128-130. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_6_27) (дата звернення 18.11.2020).

20. Брич Л. В. Врахування ресурсного потенціалу особистості в соціальному управлінні сферою освіти. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління»*. Т.ХVІІІ. 2017. вип. 300. С. 32-37.

21. Брич Л.В., Криштанович М.Ф. Порівняльний аналіз становлення механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Європі та Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1829> (дата звернення 18.11.2020). (Внесок автора полягає у порівняльному аналізі механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Україні та світі).

22. Брич Л.В., Криштанович М.Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1840> (дата звернення 18.11.2020). (Внесок автора полягає у дослідженні соціально-психологічного потенціалу особистості як важливої складової ресурсного потенціалу системи державного управління).

23. Брич Л.В., Криштанович М.Ф. Стратегічні напрями механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця. *Державно-управлінські студії*. 2020. № 10. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Brych.pdf> (дата звернення 18.11.2020). (Внесок автора полягає у визначенні та описанні стратегічних напрямів механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця).

24. Брич Л. В. Проблема прекаріату в системі державного управління (із врахуванням вроджених характеристик громадянина). *Держава та регіони. Сер. Державне управління*. 2016. Вип. 4(56). С. 28-31.

25. Вітвицька С. С. Професіографічний підхід у підготовці майбутніх магістрів освіти в контексті інформаційно-комунікаційних технологій. *Теорія і практика професійної майстерності в умовах цілежиттєвого навчання* : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Рута, 2016. С. 192-222.

26. Варункив Л. В., Кизименко Л. Д. Проблемы принятия управленческого решения в системе государственной службы (с учетом врожденных качеств личности). *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №21. С. 102-106.

27. Волик В. С. Наукові підходи до визначення понять "компетенція" та "компетентність" державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 426-433.

28. Волик В. Теоретичні засади формування корпоративної культури державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 107-110.

29. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. URL: [http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/rol\\_korporativnoyi\\_kulturi\\_upravlinni\\_lyudskimi\\_resursami](http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/rol_korporativnoyi_kulturi_upravlinni_lyudskimi_resursami) (дата звернення: 10.11. 2019).

30. Газарян С. В. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) – нова компетентність сучасного державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 198-205.

31. Герасимович Г. Культуротворча сутність людини як соціальної істоти. *Вісник Львівського ун-ту. Сер. філософські науки*. 2010. Вип. 13. Л.: ЛНУ ім. І. Франка. С. 149-155.

32. Гогіна Л. М. До питання ролі Національної академії державного управління при Президентові України в теоретико-правовому забезпеченні творчої самореалізації особистості державного службовця. *Аналітика і влада*. 2012. № 6. С. 45-54.

33. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. Київ: НАДУ, 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf> (дата звернення: 22.10.2020).

34. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5) (дата звернення: 23.12.2020).

35. Гуменюк Т. І. Проблеми дисциплінарної відповідальності державних службовців. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Сер. Право.* 2019. № 8. С. 135-141.

36. Даниленко Л. І. Ціннісно-мотиваційні засади політичної поведінки державних службовців. *Право та державне управління.* 2015. № 4. С. 69-73.

37. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

38. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: Монографія / за ред. З.С. Варналія. Київ : НІСД, 2007. 820 с.

39. Державне управління : підручник, Т. 1/ Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ-Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. 564 с.

40. Державне управління : словник-довідник / за ред. М. В. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ : УАДУ, 2002. 228 с.

41. Державне управління: перезавантаження. *Українська правда* : веб-сайт. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2017/03/31/7139815/> (дата звернення: 12.10.2019).

42. Державні службовці отримали онлайн-доступ до кращих освітніх програм. Веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavni-sluzhbovci-otrimali-onlajn-dostup-do-krashchih-osvitnih-program> (дата звернення: 18.09.2020).

43. Дзвінчук Д. І. Глобальні виклики та освіта: криза ідентифікації чи розвій етнічної самобутності / Д. І. Дзвінчук // *Гілея: науковий вісник.* - 2014. - Вип. 86. - С. 284-288. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2014\\_86\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2014_86_73) (дата звернення: 28.11.2020).

44. Дідок Ю. В. Громадянські компетентності державних службовців як чинник реалізації євроінтеграційної політики України. *Теорія та практика державного управління.* 2017. Вип. 4. С. 215-222.



45. Доброскок Ю. Б., Бадяєв О. В., Косенко К. В. Сучасний стан та перспективи розвитку індексу людського розвитку на Україні. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 73-77.

46. Домбровська О. М. Особливості державно-службових відносин в Україні в контексті адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 31. С. 374-380.

47. Древаль Ю. Д. Толерантність як засадничий принцип поведінки державного службовця. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 300-305.

48. Енциклопедичний словник з державного управління / Бакуменко А. М. та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

49. Ефективне управління конфліктами: базові навички медіатора : Методичний посібник / В.Б. Дзюндзюк, та ін., за заг. ред. В.Б. Дзюндзюка. Харків: «Тім Пабліш Груп», 2018. 164 с.

50. Єрмаш Н. М. Формування соціально-психологічних умов професіоналізації державних службовців. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 2. С. 109-115.

51. Жарова О. В. До питання формування професійних стандартів та освітніх програм в умовах модернізації освіти. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія:Педагогіка, Психологія*. 2016. Вип. 8. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/12328/16656> (дата звернення: 19.12.2018).

52. Загороднюк С. В. Професіографічне дослідження професійної діяльності державних службовців. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_16) (дата звернення 23.09.2020).

53. Загороднюк С., Акімов О. Модель психологічної готовності державних службовців до роботи в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 2. С. 156-163.

54. Звіт про діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції за 2017 рік. Веб-сайт. URL: [https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/dodatok\\_2\\_zvit\\_pro\\_diyalnist.pdf](https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/dodatok_2_zvit_pro_diyalnist.pdf) (дата звернення: 18.09.2020).

55. Зелінська Г. О., Потьомкіна Н. Ю. Індекс людського розвитку як індикатор якості життя населення. *Молодий вчений*. 2019. № 2(1). С. 260-266.

56. Зелінський С. Е., Науменко Р. А. Темперамент і характер державного службовця: аспекти вимірювання та оцінювання. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_18) (дата звернення 18.07.2020).

57. Золотарьов В. Ф. Підвищення кваліфікації державних службовців як основа розвитку кадрових процесів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 376-382.

58. Калініна І. М. Феномен педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення державних службовців. *Education and pedagogical sciences*. 2017. № 2. С. 85-95.

59. Камок Т.В. Сутність та особливості публічної діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 382-388.

60. Карпа М. І. Статус державного службовця: функціональний, організаційний та компетентісний аспекти. *Державне будівництво*. 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2017_1_15) (дата звернення 28.06.2020).

61. Карпіловська С. Я., Мітельман Р. Й., Синявський В. В., Ткаченко О. М., Федоришин Б. О., Яцишин О. О. Основи професіографії : навч. посіб. Київ : МАУП, 1997. 148 с.

62. Кількість інтернет-користувачів в Україні збільшилась (інфографіка). веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/443742/kilkist-internet-korystuvachiv-v-ukrayini-zbilshylas-infografika> (дата звернення: 17.08.2020).

63. Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН

України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2009. Вип. 18/19. С. 495-593.

64. Козаков В. М., Чаплай І. В. Формування моделі етичної поведінки державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 137-139.

65. Комунікаційна стратегія Національного агентства з питань запобігання корупції на 2018-2020 роки. Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції 27.04.2018 № 811. Веб-сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0811884-18#Text> (дата звернення: 21.09.2020).

66. Кондиріна А. Г. Прогноз індексу людського розвитку в Україні до 2015 року. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 201-205.

67. Коновалова М. В. Інноваційна культура державних службовців як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 385-390.

68. Коновалова М. В. Світова практика формування інноваційної культури державних службовців на прикладі англосаксонської моделі інноваційного розвитку. *Держава та регіони. Сер. Державне управління*. 2013. № 1. С. 112-116.

69. Конституція України. Київ : Преса України, 1997. 80 с.

70. Коняєва В. В., Коняєв Є. А. Сучасний український корпоратизм і корпоративна культура державних службовців: огляд проблемного поля дослідження. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 215-221.

71. Король О. Ф. Толерантність як компонента соціальної компетентності державних службовців. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2013. Вип. 16. С. 258-264.

72. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Харків : ХарРІНАДУ «Магістр», 2006. 220 с.

73. Кострікін О. В. Особливості конфліктності особистості державних службовців. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. Психологія*. 2013. № 1046. Вип. 51. С. 14-18.

74. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 147-154.

75. Котляр Л. І. Концептуальні засади професіоналізації державних службовців: історико-філософський аналіз проблеми прокрастинації. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 5. С. 540-558.

76. Кравченко М. С., Погорелов В. М. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу державних службовців *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 63-67.

77. Кросс-культурная психология. Исследования и применения / Дж.В.Берри, А.Х.Пуртинга, М.Х.Сигалл, П.Р.Дасен / пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр, 2007. 560 с.

78. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Харків : Магістр, 2008. 236 с.

79. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. №2. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/51> (дата звернення 01.02.2020).

80. Крутій О. М., Радченко О. В. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства : Монографія. Харків : АДНДУ, 2015. 396 с.

81. Крутій О.М. Комунікативна компетентність як системоутворююча складова громадянської компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2017. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua> (дата звернення 21.06.2020).

82. Крутій О.М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво : зб. наук. пр.* Харків: «Магістр», 2019. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua> (дата звернення 21.06.2020).

83. Культура управління : монографія / Садковий В.П. та ін. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.
84. Куркина М. П. Человеческий потенциал как категория социального управления регионом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 7. С. 53-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_7\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_7_14) (дата звернення 21.06.2020).
85. Лаптева Ирина Леонидовна. Оптимизация развития творческого потенциала государственных служащих средствами акмеологического тренинга : Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 Москва, 2006 .226 с.
86. Леонтьев Д.А., Осин Е.Н. Личностный потенциал как объект психодиагностики. *Психологическая диагностика*. 2007. №1. С. 4-7.
87. Липовська Н. А. Напрями підвищення якості професійної підготовки державних службовців. *Вісник Академії митної служби України*. Сер. Державне управління. 2009. № 1. С. 95-104.
88. Личностный потенциал: структура и диагностика / Под ред. Д.А. Леонтьева. Москва: Смысл, 2011. 679 с.
89. Лихижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 196-207.
90. Лутанс, Ф., Авей, Дж., Аволио, Б., Норман, С.М. Развитие психологического капитала: к микро-интервенции. *Журнал организационного поведения*. С. 387-93.
91. Лутанс, Ф., Авей, Дж., Райхард, Р. и Мхатре, К. Х. (2011). Метаанализ влияния положительного психологического капитала на отношение, поведение и производительность сотрудников. *Human Resource Development Quarterly*. URL: [https://ru.qaz.wiki/wiki/Fred\\_Luthans](https://ru.qaz.wiki/wiki/Fred_Luthans) (дата зваернення: 11.12.2020).
92. Луценко О. Є. Систематизація правил професійної етики державних службовців в Україні та міжнародні стандарти у цій сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. Право. 2014. Вип. 29(1). С. 214-217.

93. Лютанс, Ф., Юсеф, К.М., и Аволио, Б.Дж. (2007). Психологический капитал. Нью-Йорк: Издательство Оксфордского университета.
94. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ: Атіка, 2005. 240 с.
95. Малімон Л. Я., Глова І. В. Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1. С. 96-110.
96. Малімон Л. Я., Глова І. В. Психологічні особливості значущості та задоволеності професійних мотивів державних службовців із різним стажем професійної діяльності в органах виконавчої влади. *Психологічні перспективи*. 2014. вип. 23. С. 178-190.
97. Мамонова В. В. Інституційне забезпечення державної регіональної політики: Зарубіжний досвід. *Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади* : матеріали ІV Всеукр. наук.-практич. конфер. за міжнар. участю, 24 листопада 2009. У 2 ч. Полтава : ПолтНТУ, 2009. Ч. 2. С. 60-63.
98. Маргвелашвили Георгій. Філософія індивідуальної субстанції. Тбіліси: НЕКЕРИ, 1998. 110 с.
99. Марценюк О. О. Професіографічний підхід до формування соціально-психологічної компетентності керівника в системі державного управління. *Державне будівництво*. 2008. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_50) (дата звернення: 30.12.2019).
100. Матієнко Т. В. Причини та умови психологічних проблем у професійній діяльності державних службовців. *Юридичний бюлетень*. 2015. Вип. 1. С. 128-140.
101. Матієнко Т. В. Роль керівника в профілактиці професійної деформації серед державних службовців. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2016. № 1. С. 58-63.

102. Матієнко Т. В. Характеристика пригнічених станів державних службовців під час професійної діяльності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2015. Вип. 2. С. 131-136.

103. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. Київ : Знання, 2010. 452 с. (Вища освіта XXI століття).

104. Михайлишин Л. Р. Професійні деформації державних службовців. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_13\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_9) (дата звернення 23.05.2020).

105. Міляєва В. Р. Змістовно-структурна модель психологічного забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. 2011. № 5-6. С. 137-144.

106. Міляєва В.Р. Психологічні закономірності та механізми розвитку професійної компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2014. № 21. С. 107-112.

107. Мордюшенко С. М. Соціально-психологічні детермінанти, що обумовлюють потребу практики в розробці професіограм основних спеціальностей МНС України. *Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. пр.* 2012. Вип. 4 (29). С. 211-216.

108. Мудрик А. Б. Психологічні особливості професійної ідентичності державного службовця. *Психологічні перспективи*. 2015. Вип. 25. С. 175-187.

109. Мудрик А. Б. Психологічні особливості розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 192-204.

110. Мушенко В. В., Грабовська Г. М. Формування правової культури і правової свідомості державних службовців. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 3. С. 43-47.

111. Науменко Р., Зеленський С. Оцінювання психологічних якостей державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 3. С. 221-232.

112. Нерівність у людському розвитку в 21 столітті. *Доповідь про стан людського розвитку-2019* : веб-сайт. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/4792/Ukraine%20\(ukr\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/4792/Ukraine%20(ukr).pdf) (дата звернення: 12.10.2019).

113. Новаченко Т. В. Авторитет державного службовця: результати й аналіз дослідження. *Держава та регіони. Сер. Державне управління*. 2013. № 2. С. 114-119.

114. Одінцева Г. С., Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М. Теорія і історія державного управління : навч. посіб. Київ : Професіонал., 2008. 288 с.

115. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_8\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_8) (дата звернення: 12.10.2019).

116. Онуфрієнко О. Особливості розвитку свідомості державних службовців в умовах гібридної форми взаємодії громадянського суспільства та держави. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1. С. 128-137.

117. Онуфрієнко О. Формування свідомості державних службовців у конвергентних, дивергентних та гібридних суспільствах. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2016\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_2_20) (дата звернення: 22.11.2019).

118. Освіта впродовж життя: соціальні запити, сучасні виклики та пріоритети в реалізації: матеріали конференції. Київ, 22 березня 2018 року. Київ, 2018. 181 с

119. Пабат В. О., Жовнірчик Я. Ф. Управлінські компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1. С. 121-128.

120. Пахомова І. А. Інформаційна компетентність державних службовців як чинник ефективності системи державного управління в Україні. *Журнал східноєвропейського права*. 2015. № 12. С. 86-91.



121. Пашкова М. Адміністративна етика в органах виконавчої влади: результати експертного опитування державних службовців. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2014. Вип. 14. С. 220-231.

122. Петровський П.М. Гуманітарний ресурс демократизації державного управління України: теоретико-методологічний аспект [Текст] : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. 212 с.

123. Підбірка онлайн платформ для самоосвіти від Національного агентства України з питань державної служби. Веб-сайт. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidbirka-onlain-platform-dlia-samoosvity> (дата звернення: 18.09.2020).

124. Плецан Х. В. Професіоналізм як чинник реалізації успішної професійної діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 417-426.

125. Плецан Х. В. Чинники реалізації успішності професійної діяльності державного службовця. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 383-390.

126. Полехіна І. С. Медиа-коммуникативные технологии как ресурс развития корпоративной культуры публичного управления в Украине. Samecniro jurnali „Xelisufleba da sazogadoeba (istoria, teoria, praqtika)” Scientific magazine “Authority and society (history, theory, practice)”. *Научный журнал “Власть и общество (история, теория, практика)”* № 4 (52), 2019. С. 12-17.

127. Полехіна І. С. Сучасний стан корпоративної культури публічного управління в Україні у контексті її трансформації. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. праць. 2018. Вип. 4 (39) / 2018 С. 52-57.

128. Поліщук І. В. Адаптація міжнародних моделей функціонування механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 204-208.

129. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 149-153.

130. Потапчук Е. М., Олексієнко Б. М. Теоретичні аспекти професіографії діяльності психолога як суб'єкта праці. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України : зб. наук. пр. 2015. Вип. 1. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv)

[/cgiiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vnadpn\\_2015\\_1\\_10.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vnadpn_2015_1_10.pdf) (дата звернення: 19.12.2019).

131. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 15.01.2020).

132. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.01.2020).

133. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР // Відом. Верховної Ради України. 1997. № 24. с. 379-429.

134. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 15.01.2020).

135. Про службу в органах місцевого самоврядування : Проект закону від 30.03.2015 № 2489. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54569](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569) (дата звернення: 15.01.2020).

136. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 15.01.2020).

137. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 р. № 905-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80> (дата звернення: 19.12.2019).

138. Професійна програма підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань місцевого економічного розвитку. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС). Київ, 2018. 97 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Prof-Program.pdf> (дата звернення: 15.01.2020).

139. Професійне навчання. Національне агенство України з питань державної служби. Веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya> (дата звернення: 18.09.2020).

140. Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства: результати порівняльного дослідження реформи державної служби : зб. матеріалів / авт. колективу М. Канавець (кер.) / за заг. ред. К. Ващенко / пер. з англ. І. Белобратова, О. Рачинська, Ю. Федина. 2-ге вид., виправ. і допов. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. 112 с.

141. Психологічна характеристика публічної влади в контексті соціально-гуманітарного знання. Філософія і психологія публічної влади : монографія / В. Б. Дзюндзюк та ін. / за ред. В.Б. Дзюндзюка. Харків: «Магістр 2017. С.124-206.

142. Радченко О. В. А. Категорія "механізм" в системі державного управління. *Держава та регіони: науково-виробничий журнал*. 2009. № 3. С. 64-69.

143. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : монографія Харків: «Магістр», 2009. 380 с.

144. Решетило В. П., Міщенко Н. С., Шубна О. В. Трудові ресурси регіонів: просторове розміщення та підвищення ефективності використання : монографія. Харків: ХНУМГ, 2014. 157 с.

145. Рутіна Ю. В. Зв'язок рівня професійної самоактуалізації державних службовців з психологічними та організаційно-функціональними характеристиками організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 4. С. 71-83.

146. Рутіна Ю. В. Методики для дослідження психологічних чинників професійної самоактуалізації державних службовців. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1, Вип. 43. С. 58-64.

147. Рябцев Г. Л. Ресурси державної політики: класифікація та використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=844> (дата звернення: 12.10.2019).

148. Сартр Ж.-П. Очерк теории эмоций / Пер. с фр. Е. Е. Насиновской и А. А. Пузыря, в книге «Психология эмоций», сост. В. К. Виллюнас. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 20 с.

149. Саханенко С., Давтян С., Рацюк О. Психологічні архетипи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 186-192

150. Сдобнова А. Г. Нормативно-правове забезпечення професійно-етичної культури державного службовця в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. Державне управління*. 2018. Т. 29(68), № 1. С. 146-151.

151. Сдобнова А. Г. Принципи та норми діяльності державного службовця в контексті дослідження професійно-етичної культури. *Університетські наукові записки*. 2018. № 1. С. 166-174.

152. Сдобнова А. Г. Професійна компетентність та професійна репутація як складові професійно-етичної культури державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 147-151.

153. Секельгіді К. Особистісне самоуправління та самоменеджмент державного службовця: до визначення понять. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 117-122.

154. Селіванов С.В. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електрон. наук. фах. вид. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення: 27.10.2020).

155. Сидоренко О. О. Психосоматичні кореляти психологічної дезадаптації у державних службовців. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*. 2018. № 10. С. 102-107.
156. Сидоренко О. О. Психосоціальні чинники в генезі розладів психоемоційної сфери у державних службовців. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*. 2018. № 9. С. 109-112.
157. Сидорова К. Г. Особливості формування психологічної культури державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_4_9) (дата звернення: 12.10.2019).
158. Синявський В. В. Психологічні основи профорієнтаційної професіографії : навч. посіб. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 89 с.
159. Складено рейтинг популярності соціальних мереж в Україні. веб-сайт. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/sostavlen-reyting-populyarnosti-sotsialnyh-1555070035.html> (дата звернення: 17.08.2020).
160. Скляр Є.П. Застосування методу АСЕСМЕНТ-ЦЕНТРУ в оцінюванні професійних спроможностей персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 82-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2013\\_16\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_17) (дата звернення: 12.10.2019).
161. Слабко С. М. Особливості формування позитивної мотивації в діяльності спеціальних категорій державних службовців. *Держава та регіони. Сер. Право*. 2013. № 1. С. 49-54.
162. Соколовська А.В. Стимулювання підвищення професіоналізму державних службовців: методи та особливості застосування. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 165-170.
163. Соловей О. А. Соціально-психологічний тренінг як метод розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Психологічні перспективи*. 2013. Вип. 22. С. 234-243.

164. Сорокіна Н. Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 1-2. С. 13-18.

165. Столяр Л. С. Стратегія підготовки державних службовців за моделлю формування компетенцій. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 268-274.

166. Ткаченко І. М. Професійна етика державного службовця як суспільна необхідність. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Сер. Державне управління*. 2017. Т. 305, Вип. 293. С. 51-54.

167. Толкованов В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки. Хмельницький університет управління і права*. 2012. 2 (42). С.23-29.

168. Траверсе Т. М. Психологія праці : навч.-метод. посіб. Київ : Ін-т післядипломної освіти КНУ імені Тараса Шевченка, 2004. 116 с.

169. Улунова Г. Є. Особливості психологічної підготовленості як структурного компоненту управлінсько-координаційного аспекту культури професійного спілкування державних службовців. *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер. 12 Психологічні науки*. 2018. Вип. 7. С. 236-243.

170. Улунова Г. Є. Перцептивно-аналітичний аспект культури професійного спілкування державних службовців. *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер.12 Психологічні науки*. 2017. Вип. 6. С. 203-212.

171. Улунова Г. Є. Трансляційно-публічний аспект культури професійного спілкування державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Психологічні науки*. 2017. Вип. 5(1). С. 195-203.

172. Улунова Г. Особливості спрямованості як конструкту функціональних компонентів культури професійного спілкування державних службовців із різним

стажем діяльності. *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер. 12 Психологічні науки*. 2020. Вип. 9. С. 154-165.

173. Устименко О. С. Сутність та специфіка професійної етики державного службовця. *Право і суспільство*. 2016. № 6 (2). С. 135-138.

174. Ушакова Л. Класифікатор професій. Вимушені познайомитися. *Бухгалтер 911*. 2018. Вип. 30. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/july/issue-30/article-37950.html> (дата звернення: 29.12.2019).

175. Федорів Т. В. Державний службовець в інституційному дискурсі: політичний та адміністративний виміри. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_5_7) (дата звернення: 12.11.2019).

176. Формування патріотичної та громадянської свідомості: теорія і практика : монографія / Александрова О. С. та ін. ; за заг. ред. Левітаса Ф.Л. Київ: ун-т ім. Б. Грінченка, 2018. 172 с.

177. Франкл В. Лікар та душа. Основи логотерапії. Пер. з англ. Л. Шерстюка. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 320 с.

178. Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.Т. Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ. *Организационная психология*. 2011. Т. 1. № 1. С. 39-49. URL : <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата звернення: 26.11.2020).

179. Черненко Н. М. Ассесмент-центр публічних службовців: специфічні ознаки та вимоги. *Ефективність державного управління*. 2018. 2(55). Ч. 1. С. 185-191.

180. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *Університети і лідерство*. 2016. № 2. Режим URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead\\_2016\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10) (дата звернення: 22.12.2019).

181. Шевченко Р. М. Мотивація професійної діяльності жінок-державних службовців як чинник їх стресостійкості. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2018. Вип. 2. С. 294-313.

182. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.
183. Щегорцова В. М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 356-363.
184. Я не даю : увімкнути нульову толерантність до корупції. Веб-сайт. URL: <https://ti-ukraine.org/news/ya-ne-daiu-uvimknyty-nulovu-tolerantnist-do-koruptsii/> (дата звернення: 18.09.2020).
185. Brych M. Brych L. Socio-psychological determinants of resource potential of civil servants. *Advances in Educational Technology and Psychology*. 2020. № 4. P. 136-140. (Внесок автора полягає у описанні та дослідженні соціально-психологічних детермінант ресурсного потенціалу державних службовців).
186. Civil Service Professionalisation in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine. OECD Publication. November 2014. 116 p. URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/ParradoDiezS-CS-Professionalisation-Nov2014.pdf> (Last accessed: 22.09.2020).
187. Crozier M. *Actors and Systems. The Politics of Collective Action* / Michel Crozier, Erhard Friedberg. Chicago : The University of Chicago Press, 1980. P. 333.
188. Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 18-29. URL: <https://doi.org/10.1108/02683949610148838> (Last accessed: 20.09.2020).
189. Ian Beardwell, Len Holden. *Human Resource Management*. Pearson Education. 2010.
190. Knoepfel P. *Public policy analysis* / Peter Knoepfel, Corrinne Larrue, Frederic Varone and Michael Hill. Bristol : The Polity Press, 2007. XVII. 317 p.
191. Matviienko O. Theoretical bases of teacher's professional formation. *Economics, management, law: socio-economical aspects of development: Collection of scientific articles. Volum 2. Psychology. Pedagogy and Education*. Edizioni Magi-Roma, Italy. 2016. P. 237-239.



192. Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. By Petrou, Paraskevas, Demerouti, Evangelia, Xanthopoulou, Despoina. *International Journal of Stress Management*, Vol 24(1), Feb 2017, 62-85.

193. Satusheva K. Theory fundamentals and methodic approaches to consolidation of financial statements in socially-oriented economy / K. Satusheva. / *The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects* / Kislov Denis, Golovin Aleksej, Parhomchuk Maryna and other. London : Science Publishing. 2018. P. 87-101 (21,0 ум. друк. арк. / 1,0 ум. друк. арк.). 8 p.

194. The Human Capital Index 2020 Update : Human Capital in the Time of COVID-19. Open Knowledge Repository. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432> (Last accessed: 02.09.2020).

195. World Bank. 2020. The Human Capital Index 2020 Update : Human Capital in the Time of COVID-19. World Bank, Washington, DC. © World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432> (Last accessed: 20.10.2020).

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Список публікацій здобувача за темою дисертації,  
в яких опубліковані основні наукові результати дослідження**

1. Варункив Л. В., Кизименко Л. Д. Проблемы принятия управленческого решения в системе государственной службы (с учетом врожденных качеств личности). *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 102-106. [Внесок автора полягає в описі дослідження інстинктивного потенціалу (з кореляційними зв'язками) громадянина в системі державного управління, характеристики проявів інстинктивної поведінки людини в системі публічного врядування при прийнятті управлінських рішень].

2. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу громадянина у системі державного управління. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 629–634.

3. Брич Л. В. Проблеми прекаріату в системі державного управління (із врахуванням вроджених характеристик громадянина). *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: "Державне управління"*. 2016. № 4. С. 28–32.

4. Брич Л. В. Врахування ресурсного потенціалу особистості в соціальному управлінні сферою освіти. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія "Державне управління"*. Т. XVIII. 2017. Вип. 300. С. 32–37.

5. Брич Л. В. Врахування інстинктивного потенціалу особистості як важливого компоненту кадрового забезпечення в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 128–130.

6. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1840> [Внесок автора полягає у дослідженні соціально-психологічного потенціалу особистості як важливої складової

*ресурсного потенціалу системи державного управління].*

7. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Порівняльний аналіз становлення механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Європі та Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1829> [Внесок автора полягає у порівняльному аналізі механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Україні].

8. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Стратегічні напрями механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця. *Державно-управлінські студії*. 2020. № 10. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Brych.pdf> [Внесок автора полягає у визначенні стратегічних напрямів механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця].

9. Brych L., Brych M. Socio-psychological determinants of resource potential of civil servants. *Advances in Educational Technology and Psychology*. 2020. № 4. P. 136–140. [Внесок автора полягає у дослідженні соціально-психологічних детермінант ресурсного потенціалу державних службовців].

### Відомості про апробацію результатів дисертації

*В ході роботи над дисертаційним дослідженням автор здійснив апробацію результатів дослідження на наступних науково-комунікативних заходах:*

1. *Управління в освіті* : VII Міжнародна науково-практична конференція, м. Львів, 2015 р. (Форма участі – доповідач);
2. *Актуальні проблеми сучасної науки*: XII Міжнародна наукова інтернет-конференція, м. Київ, 2015 р. (Форма участі – доповідач);
3. *Особистість в екстремальних умовах*: VII Всеукраїнська науково-практична конференція, Львів, 20 травня 2015 р.;
4. *Правові, соціально-психологічні та інформаційні процеси державотворення в контексті євроінтеграції*: Науково-практична конференція, м. Львів, 8–9 лютого 2016 р.;
5. *Теорія і практика сучасної науки*: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 30-31 травня 2016 р.;
6. *Пожежна та техногенна безпека. Теорія, практика, інновації*: Міжнародна науково-практична конференція, м. Львів, 20-21 жовтня 2016 р.;
7. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної освіти в контексті трансформації освіти України*: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ 28 жовтня 2016р.;
8. *Наукові дослідження в XXI столітті: теорія і практика*: I-ша Міжнародна науково-практична конференція, м. Тернопіль 21 листопада 2016 р.;
9. *Проблеми підготовки педагогів для професійної освіти: теорія і практика*: Науково-практична конференція, м. Львів, 25 листопада 2016 р);
10. *Антропоцентричний принцип в контексті актуальних проблем філософії науки*: Міжнародна науково-практична конференція, м. Львів, 15-16 грудня 2016 р.;
11. *Інформаційні технології в освіті, науці і виробництві*: VI-та Міжнародна науково-практична конференція, м. Луцьк, 25-27 травня 2017 р.

## Довідки про впровадження



УКРАЇНА  
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
СЛУЖБА У СПРАВАХ ДІТЕЙ  
79008, м. Львів, вул. Валова, 31, тел. 235-44-56, e-mail: susd@loda.gov.ua

від 27.05.2020 року № 275/7

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Кафедра педагогіки та інноваційної  
освіти Національного університету  
«Львівська політехніка»

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Інформуємо про те, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри педагогіки та інноваційної освіти НУ «Львівська політехніка» Брич Лесі Володимирівни на тему: «Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 - механізми державного управління, впроваджені у проектах, які стосуються удосконалення підходів та напрямків при підготовці і професійному навчанні кадрового потенціалу службовців органів місцевого самоврядування для об'єднаних територіальних громад Львівщини в сфері захисту прав і законних інтересів дітей, розвитку соціальних послуг та реалізації і впровадженні принципів ДІ-реформи на території області, а саме:

- при проведенні протягом 2018-2019 років 3-х соціальних Форумів для представників об'єднаних громад, районних державних адміністрацій та виконкомів міст обласного значення щодо утворення і роботи мультидисциплінарних команд з метою впровадження нової редакції Закону України «Про соціальні послуги»;
- при впровадженні проектів щодо розвитку соціальних послуг через проведення семінарів, «круглих столів» з метою вдосконалення професійних навичок фахівців з питань соціальної роботи.

Начальник служби



Володимир ЛИС



УКРАЇНА  
 Бурштинська міська рада  
 Івано-Франківської області  
 ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Січових Стрільців, 4, м. Бурштин, Івано-Франківської області, 77111 тел. 4-49-36 тел./факс/ 8 03438 4-62-60  
 E-mail: [br-mrada@ukr.net](mailto:br-mrada@ukr.net) Код ЄДРПОУ 04357466

№ 08-18-1/311 від "19" 11 2010 р. На

Довідка

Про використання наукових результатів дисертаційного дослідження

Брич Лесі Володимирівни

на тему:

«Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця»

видана здобувачу на ступінь кандидата наук з державного управління кафедри педагогіки та інноваційної освіти, навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти, Національного університету «Львівська політехніка» Брич Лесі Володимирівни про те, що виконані нею розробки в дисертаційному дослідженні на тему: «Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця» та сформульовані у ньому позиції із використанням провідного досвіду розвинених країн Європи, використанні Центром надання адміністративних послуг в процесі формування та реалізації державної політики у сфері зайнятості та ринку праці міста Бурштина, удосконалені механізми розвитку ресурсного потенціалу державного службовця.

Рекомендації стосовно впровадження відбору працівників у центр адміністративних послуг, мають цінний практичний доробок.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду К 20.052.07 у Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Заступник міського голови

Володимир Гулик

продовження додатку В



Львівська міська рада  
Департамент гуманітарної політики  
**Управління молодіжної політики**  
79008, м. Львів, пл. Ринок, 1, тел.: (032) 297-58-69, (032) 297-59-17

20.11.2020 № 4-2605-47411

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

Про використання наукових результатів дисертаційного дослідження  
**Брич Лесі Володимирівни**  
на тему:  
**«Механізм розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу  
державного службовця»**

видана здобувачу на ступінь кандидата наук з державного управління кафедри педагогіки та інноваційної освіти, навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти, Національного університету «Львівська політехніка» Брич Лесі Володимирівни про те, що виконані нею розробки в дисертаційному дослідженні на тему: «Механізм розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця» та сформульовані у ньому позиції із використанням провідного досвіду розвинених країн Європи, використані Центром надання адміністративних послуг в процесі формування та реалізації державної політики у сфері зайнятості та ринку праці міста Бурштина, удосконалення механізму розвитку ресурсного потенціалу державного службовця.

Рекомендації стосовно впровадження відбору працівників у Центр адміністративних послуг, мають цінний практичний доробок.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду К 20.052.07 у Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Начальник управління

О. Николяк



**БАРИШІВСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

пл.Миру,1, смт Барішівка, Барішівський район, Київська обл., 07500  
факс:: 4-14-46 e-mail: bar-admin@ukr.net, код ЄДРПОУ 23237070

*зб. Н. 2020 № 01.01-19/820*

**Довідка**

Про використання наукових результатів дисертаційного дослідження  
Брич Лесі Володимирівни  
на тему:

«Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу  
державного службовця»

Видана здобувачу на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління кафедри педагогіки та інноваційної освіти, навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти, Національного університету «Львівська політехніка» Брич Лесі Володимирівни. Результати дисертаційного дослідження на тему: «Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця» використано в роботі Барішівської районної державної адміністрації.

В межах дисертаційного дослідження науковцем використано концептуальну модель розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця, що дозволило вдосконалити механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державних службовців райдержадміністрації, базуючись на багатовимірності й варіативності інтроперсонального, інституційного та комунікаційного рівнів.

Голова Барішівської районної державної  
адміністрації, кандидат наук  
з державного управління



Валентина ЗОЗУЛЯ





УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

вулиця Галицька 2, місто Івано-Франківськ, 76018, тел.:(0342) 53-32-95, e-mail: ifnmu@ifnmu.edu.ua

№ \_\_\_\_\_  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

Про використання наукових результатів дисертаційного дослідження  
Брич Лесі Володимирівни  
на тему:

«Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу  
державного службовця»

Видана здобувачу на ступінь кандидата наук з державного управління кафедри педагогіки та інноваційної освіти, навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти, Національного університету «Львівська політехніка» Брич Лесі Володимирівни про те, що виконані нею розробки в дисертаційному дослідженні на тему: «Механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця» та сформульовані у ньому позиції із використанням провідного досвіду розвинених країн Європи, використано концептуальну модель розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця.

Впроваджено шляхи вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного службовця, базуються на багатовимірності та варіативності інтроперсонального, інституційного й комунікаційного рівнів.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду К 20.052.07 у Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Ректор  
ІФНМУ



М.М. Рожко