

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Чечель А.О.



«05» січня 2024 р.

**«ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
281 Публічне управління та
адміністрування
Коваленка Сергія Олеговича
Науковий керівник:
Бражко Олена Вадимівна
доктор наук з державного
управління, професор, професор
кафедри публічного управління та
адміністрування
Рецензент:
Оглобліна Вікторія Олександрівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри
економічної інформатики,
підприємництва та фінансів
інженерного навчально-наукового
інституту Запорізького
національного університету

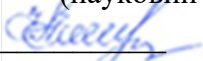
Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
«__» _____ 2024 р.

Київ – 2024

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Шифр та назва спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
 Чечель А.О.
(ППІ завідувача кафедри)

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Коваленко Сергія Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Державне управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади**

керівник роботи Бражко Олена Валдимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2023

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розроблення засобів вдосконалення механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади.

Об'єктом дослідження виступає ресурсний потенціал органів публічної влади.

Предметом дослідження є державне управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження ресурсного потенціалу кадрового складу органів публічної влади

Розділ 2. Оцінка стану державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу

Розділ 3. Напрями вдосконалення державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	01.09.2023	01.09.2023
2	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	10.09.2023	10.09.2023
3	Бражко О.В., д.н.держ.упр., професор	20.09.2023	20.09.2023

6. Дата видачі завдання «01» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01-07.09.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	01.09.2023	
3.	Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02-30.09.2023	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	01-30.10.2023	
5.	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	01-22.11.2023	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	22-26.11.2023	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	30.11.2023	

Здобувач


(підпис)



Сергій Коваленко
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи

(підпис)



Олена БРАЖКО
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Стан наукової розробленості державного управління розвитком ресурсного потенціалу органів публічної влади.....	9
1.2. Понятійно-категоріальний апарат ресурсного потенціалу ефективності публічного управління	16
1.3. Соціально-психологічний потенціал особистості як важлива складова ресурсного потенціалу системи публічного управління.....	24
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	35
2.1. Проблеми становлення державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу в органах публічної влади.....	35
2.2. Аналіз особливостей функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу публічної влади з урахуванням світового досвіду.....	43
2.3. Дослідження чинників соціально-психологічного ресурсного потенціалу особистості органів публічної влади.....	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	60
3.1 Стратегічні пріоритети становлення розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади.....	60
3.2. Модель державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади	67
3.3. Шляхи вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади.....	75

Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Процес трансформації, що відбувається в суспільстві, формує нові вимоги суспільства до системи публічного управління. Поступове зрушення в реформуванні державних і місцевих структур управління вимагає від їхніх керівників і чиновників постійного зростання як професійних, так і особистісних якостей. При цьому в процесі соціальної трансформації втрачаються і необоротно руйнуються всі соціальні системи, їхні соціально-психологічні структури і системи управління, що регулюють діяльність людини.

Структурна реформа державного управління та організації регіональної влади в Україні, зокрема поява об'єднаних регіональних громад і передача значної частини повноважень регіональних адміністрацій місцевим адміністраціям за суттєвого скорочення їхньої чисельності, вимагає високої професійної компетентності та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та місцевого самоврядування як невід'ємного компонента системи публічного врядування та загальнодержавного управління людськими ресурсами. Тому врахування соціально-психологічних явищ кадрового потенціалу в сучасних соціальних системах є одним з глобальних і важливих питань в системі публічного управління. Сьогодні в Україні проблема кадрового забезпечення системи публічного управління набула ще більшої гостроти у зв'язку з відсутністю сприятливих умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу. Така ситуація свідчить про те, що концепція кадрового потенціалу в системі публічного управління є недостатньо зрозумілою на державному, професійному та індивідуальному

рівнях. В Україні досі відсутня теоретична база для розвитку соціальних інститутів і політики, спрямованих на підвищення якості трудового життя. Механізми ефективного використання потенціалу людських ресурсів у громадських організаціях також не були системно проаналізовані, тому в цій сфері необхідні широкі дослідження.

Українські дослідники О. Акімов, Г. Атаманчук, В. Бабаєв, М. Багров, Т. Безверхнюк, П. Біленький, С. Біла, В. Бодров, З. Варналій, В. Воротін, О. Гришнова, С. Давтян, М. Долішній, І. Дробот, Л. Жаліло, Ж. Жовнирчик, С. Загороднюк та інші досліджують особливості ресурсного потенціалу органів публічної влади у різних аспектах у різних рамках державно-управлінського підходу. Деякі проблеми, пов'язані з розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади, були окреслені в працях В. Антонюка, О. Гришнкової, О. Добриніної, С. Дятлова, Р. Капелюшнікова, І. Лопатченка, В. Новикова, О. Білоус, Ю. Борисова, В. Гарбузова, В. О. Соловйов, О. Фет, Б. Цимбалістий, О. Хемшит, Ю. Шемшученко тощо. Ці дослідження показали, що розвиток потенціалу особистості в системі публічного управління є складною сукупною проблемою. Водночас, незважаючи на наявність наукових розробок у сфері державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади, питання верифікації механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу є недостатньо вивченим, що й зумовило вибір теми, предмета та об'єкта даного дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення засобів вдосконалення механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади.

З огляду на поставлену мету визначені такі завдання:

–розглянути стан наукової розробки державного управління розвитком ресурсного потенціалу органів публічної влади, виокремити проблемні поля та напрями дослідження;

–провести категоріально-понятійний розгляд теоретичних засад вирішення проблеми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади;

–обґрунтувати сутність соціально-психологічного потенціалу особистості як важливої складової ресурсного потенціалу системи публічного управління;

–узагальнити основні тенденції та проблеми сучасного стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в українській державі;

–проаналізувати особливості функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади з урахуванням світового досвіду;

–окреслити основні чинники соціально-психологічного ресурсного потенціалу особистості органів публічної влади;

–дослідити стратегічні пріоритети становлення розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів влади;

–узагальнити модель державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади;

–запропонувати вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади.

Об’єктом дослідження є ресурсний потенціал органів публічної влади.

Предметом дослідження є державне управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися взаємопов’язані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, як синтез, аналіз, наукова абстракція, логічне узагальнення та групування, метод системно-структурного аналізу та структурної декомпозиції; використання методу моделювання забезпечило розробку концептуальної моделі розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукової проблеми розвитку теоретичних засад, методичних і науково-практичних рекомендацій щодо державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади. Найбільш вагомими науковими результатами є: удосконалено модель розвитку потенціалу соціально-психологічних ресурсів управлінських структур, що характеризується синергетичною єдністю інституційного, комунікативного та інтроспективного рівнів, охоплює комплекс механізмів організаційно-правового, соціально-психологічного, мотиваційного та операційного характеру розвитку потенціалу соціально-психологічних ресурсів управлінських структур, що передбачає удосконалення існуючої нормативно-правової бази та інституціоналізацію розвитку потенціалу соціально-психологічних ресурсів управлінських структур. як основи ефективної кадрової політики з подальшим реформуванням системи професійного навчання публічних службовців.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формулюванні висновків та рекомендацій які є корисними у навчальному процесі при підготовці студентів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Інформаційну базу дослідження склали закони України, офіційні акти, положення та інші документи ЦОВВ, інформація, отримана з мережі Інтернет, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали ЗМІ.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення й результати доповідались і обговорювались на V Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях» 26-27 жовтня 2023 року, м. Київ (Україна)

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел (76 -

найменувань). Загальний обсяг роботи становить – 93 сторінки, з яких 85 – основного тексту

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Стан наукової розробленості державного управління розвитком ресурсного потенціалу органів публічної влади

Необхідність детального аналізу соціальних аспектів реалізації кадрової політики в державних установах потребує глибокого наукового опрацювання питання щодо взаємозв'язку ресурсних кадрових потенціалів державної установи як фактора людського розвитку держави загалом та оцінювання її діяльності з погляду її соціальної значущості та ефективності. Незважаючи на великі дослідження ресурсних кадрових потенціалів публічного управління, соціальна зумовленість професійного розвитку працівників публічного управління в науковій літературі розглянута лише фрагментарно.

Х. Плецан аналізує професіоналізм як чинник успішності професійної діяльності людини в системі державного управління та визначає пріоритетні напрями розвитку професіоналізму для успішності персоналу. Першим з них є визначення та врахування внутрішніх і зовнішніх чинників професійного успіху, а другим - оцінка взаємозв'язку між професійним розвитком і концептуальною моделлю державного управління [40, с. 420].

Професіоналізм службовців у системі державного управління має свої особливості в рамках відповідної концептуальної моделі, що відповідає особливостям публічного врядування. Професіоналізм публічної служби

базується на трьох принципах: організація та функціонування публічної служби на основі сучасних наукових знань і передового досвіду; творче використання професійних знань, умінь і навичок усіх службовців; компетентність службовців на основі їх раціонального використання при виконанні службових обов'язків, прояв їх особистих якостей у найкращий спосіб та створення найефективніших команд.

Загалом управлінський професіоналізм - це засноване на ціннісних орієнтаціях особистості ставлення до управлінської діяльності та готовність, що мотивує її до виконання певних видів діяльності в контексті суспільства. Важливим моментом управлінського професіоналізму є професійна компетентність, яка дає змогу управлінцям успішно здійснювати різні види професійної діяльності на шляху до успіху в кар'єрному розвитку. Іншими словами, професійна компетентність відображає інтегрований результат взаємозв'язку потенціалу та аспектів діяльності і поведінки менеджера, що є інноваційною та акмеологічною культурою менеджера, яка проявляється в конкретній діяльності менеджера. Дійсно, професійна компетентність як внутрішня основа професіоналізму створює механізм досягнення успіху на державній службі та в державній службі в цілому.

О.Акімов розглядає потенційні ресурси адміністративних організацій у контексті європейської інтеграції і підкреслює, що компетентність чиновників проявляється також у їхньому вмінні взаємодіяти з формальними та неформальними, неурядовими організаціями, бізнесом, політиками та громадськими діячами. На думку автора, перспективним є вивчення і вплив на механізми формування професіоналізму в системі публічного управління. [2, с. 107]. На основі аналізу міжнародних моделей розвитку організаційного потенціалу державних установ Поліщук І., виокремив основні механізми розвитку професійного потенціалу персоналу в системі публічного управління. Механізми розвитку особистісних якостей залежать від таких компонентів: ділового, емоційного, комунікативного, творчого, ціннісно-морального. Встановлено, що розвиток особистісних якостей забезпечується

безпосередньою діяльністю на робочому місці, а контроль за цим процесом здійснюють безпосередні керівники. Механізми розвитку психофізіологічних якостей в основному базуються на особистісній основі професійного потенціалу[44, с.152-153].

С.С. Саханенко, С. Давтян і О. Рацюк вивчали психологічні типології працівників адміністративної системи. Автори ставили перед собою завдання виявити особливості психологічних характеристик різних груп співробітників,

У результаті можуть бути розроблені ефективні механізми реалізації психологічного потенціалу співробітників при виконанні управлінських завдань. Це «пілотне» дослідження було проведене у зв'язку з необхідністю виявлення психологічних особливостей кандидатів і добору спеціалістів у державному секторі, психологічні особливості яких найбільшою мірою відповідали б вимогам, що висуваються до управлінських посад у сучасних умовах[51, с. 190].

Л. Столяр досліджує проблему підготовки кадрів органів публічної влади в адміністративній системі за допомогою моделі формування компетенцій. З метою самостійного кадрового забезпечення реалізації низки інституційних реформ, спрямованих на модернізацію українського суспільства, упровадження нових підходів і принципів навчання, удосконалення змісту і методів підготовки державних управлінців, нового в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників органів місцевого самоврядування. При цьому наголошується на необхідності розроблення та впровадження моделей[62, с. 270-271].

Отже, новим сучасним вимогам адміністративних структур мають відповідати співробітники, що володіють низкою необхідних знань, навичок, новим аналітичним стилем мислення, управлінськими здібностями, креативністю, лідерськими якостями, моральними якостями, патріотизмом, толерантністю і схильністю до самовдосконалення та постійного поліпшення

на професійному рівні.

Дослідники Малімон Л. та Глова І. проаналізували проблему професійної мотивації працівників органів публічної влади. Автори визначили потенційні зони мотиваційного дискомфорту та напруженості, що призводять до виникнення внутрішніх конфліктів та внутрішніх розривів у працівників, які проявляються на поведінковому рівні в різних формах пасивного або активного опору. Співвідношення задоволеності особистою значущістю та професійної мотивації має вирішальний вплив на ефективність адміністративної системи загалом. [32, с 100]. Слабко С. прослідковує особливість створення позитивної мотивації в діяльності працівників та підкреслює важливість впливу стилю управління керівників на розвиток кадрового потенціалу публічних організацій. Це особливо важливо у складних ситуаціях в організаціях, коли керівникам і командам необхідно знаходити ефективні шляхи виходу з ситуації, що склалася, застосовувати найбільш доцільні прийоми і методи для покращення ситуації та діяти спільно, мобілізуючи зусилля всього колективу. Автор зазначив, що нові підходи до добору, розстановки та підготовки кадрів є найважливішими аспектами підвищення морально-психологічного мотиваційного статусу людей в адміністративній системі та ефективної діяльності управлінців[60, с. 50].

На важливість впливу ціннісно-мотиваційних засад у розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади вказав Даниленко Л. Досліджуючи політичну поведінку державних службовців та її складові, такі як політичні цінності, інтереси, традиції, мотиви, та вольові якості особистості, автор встановив вплив політичних потреб на формування політичних цінностей особистості як базового компонента політичної поведінки та визначає рівень її розвитку[13, с. 71].

У дослідженні М. Пашкової механізми розвитку людських ресурсів в адміністративних органах розглядаються в контексті адміністративної етики, проведено експертне опитування щодо дотримання норм адміністративної

етики серед тих, хто працює в адміністративній системі державного управління. Результати показали, наскільки вільно респонденти діють у межах нормативно-правового поля щодо норм етичної поведінки. Цей тип досліджень вивчає потенціал ресурсів у контексті формування культури людей в адміністративній системі[39, с. 225].

І. Омельчук досліджує комунікативну культуру особи в системі публічного управління [75]. Так, Н. Липовська досліджує напрями підвищення якості професійної підготовки особи в системі публічного управління [28]. К. Сидорова досліджує особливості формування психологічної культури особи в системі публічного управління [57]. В. Козаков, І. Чаплай досліджують формування моделі поведінки особи в системі публічного управління в умовах демократизації і професіоналізації управління [21]. А. Сдобнова досліджує принципи та норми діяльності службовця в контексті дослідження професійно-етичної культури [52].

Omelchuk I. вивчає комунікативну культуру персоналу в адміністративній системі [75], а напрями підвищення якості професійної підготовки персоналу в системі публічного управління досліджує Липовська Н. [28, с. 100]. В. Козаков та І. Чаплай вивчають формування моделей поведінки персоналу органів публічної влади в контексті демократизації та професіоналізації управління [21, с. 139], принципи та норми діяльності персоналу в контексті дослідження професійно-етичної культури, розглядається Сдобновою А. [52, с. 150].

Проведений аналіз Коноваловою М. інноваційної культури, як умови безперервного професійного розвитку та навчання персоналу, дав змогу визначити роль самоосвіти та інноваційної культури та залежність між інноваційною культурою кадрового складу органів публічної влади та їх безперервним професійним розвитком[22, с. 389].

А. Чечель показує, що феномен лідерства є важливим аспектом кадрової політики в органах публічної влади та інструментом активізації і підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого

самоврядування, адміністративно призначених посадових осіб, виборних посадових осіб та представників неформального лідерства. Компетентнісна модель управління людськими ресурсами на основі розвитку лідерських якостей персоналу дозволяє перевірити відповідність адміністративно призначених керівних кадрів займаним посадам та виявити неформальних лідерів і лідерів, які потребують розвитку потенціалу [71].

Т. Матієнко вважає розвиток психологічного ресурсного потенціалу в професійній діяльності осіб в органах публічної влади проблематичним не лише через відсутність нормативно-правової бази, а й через недосконалі умови формування та врахування певних особистісних якостей та рис характеру працівників при відборі кадрів. Якщо ви маєте позитивний вплив, ваша професійна діяльність може допомогти вам реалізувати свій потенціал і розкрити особистісні здібності. Негативні процеси професійного розвитку проявляються зовні у вигляді зниження продуктивності праці та працездатності, негативних змін психічних якостей і втрати ціннісних орієнтацій на роботі[34, сс. 130].

Відсутність необхідної якості або недостатній професійний рівень може призвести до професійних недоліків і в таких випадках державні службовці впевнені у правильності своїх дій і вважають, що помилки, спричинені зовнішніми факторами, є неминучими, а отже, безпечними.

Типовими методами самовиправдання є посилення на відсутність закону та формальність його вимог, упередження оточуючих, а також на труднощі, наприклад перевантаження, брак часу, складнощі у виконанні завдань тощо. Незалежно від обставин, самовиправдання є основною ознакою професійної деформації осіб, які працюють в органах публічної влади, і є результатом недостатнього розвитку потенціалу в професійній діяльності. [34, с. 131-135].

Таким чином, у державно-управлінському підході до вивчення ресурсного потенціалу органів публічної влади можна виокремити три напрями (рис.1.1.)

Рис.1.1. Напрями у державно-управлінському підході до вивчення ресурсного потенціалу органів публічної влади.

У наукових дослідженнях, присвячених професіоналізації особистості в адміністративній системі, виокремлюють такі компоненти професійної компетентності, як специфічний, соціальний, особистісний, індивідуальний тощо. В нашому дослідженні перший напрям - визначити внутрішні та зовнішні чинники професійного успіху, другий - оцінити взаємозв'язок між професійним розвитком та концептуальною моделлю державного управління.

Наступні три елементи професійної підготовки є важливими для професіоналів: внутрішня мотивація, особиста та індивідуальна приналежність до професії, професійна майстерність та безперервне професійне навчання з використанням інноваційних та комунікативних методів.

З точки зору соціально-психологічного підходу, ресурсний потенціал органів публічної влади розглядається у взаємозв'язку з особистісним потенціалом її адміністративного персоналу. Особистісний потенціал дозволяє персоналу на різних рівнях ефективно працювати в таких ситуаціях, як щоденний організаційний стрес, організаційні зміни, тиск, необхідність безперервного навчання і зростання, а також необхідність приймати виклики внутрішнього і зовнішнього середовища. Багато досліджень вивчали взаємозв'язок між особистісними ресурсами і особистісним потенціалом в

рамках теорії збереження ресурсів та її релевантність до робочого контексту. Також були виявлені зв'язки між особистісним потенціалом і конкретними організаційними та психологічними процесами та роль особистісного потенціалу в організаційному контексті.

Повертаючись до сутності поняття «ресурсний потенціал органів публічної влади», на думку Куркіної М. загальне розуміння категорії «потенціал» базується на сукупності інструментів реалізації можливості досягнення певної мети. Авторка резюмує, що досить поширеним є трактування поняття «потенціал» як «можливості, засіб, запас ресурсів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення певного завдання або досягнення певної мети, можливості окремої особи, суспільства або держави у певній сфері» [26]. Функціонально-типологічний аналіз ресурсного потенціалу управлінських структур показує, що поняття ресурсного потенціалу є не лише системним, а й багатограним та багаторівневим, що включає такі компоненти, як зовнішній потенціал (екологічний, економічний та адміністративний), внутрішній потенціал (біологічний потенціал (субстратний та функціональний) та психологічний потенціал (інтелектуальний, ціннісний, мотиваційно-потребовий). Як психічний, так і біологічний потенціал соціально зумовлені, а соціальний потенціал вбирає в себе як психічний, так і біологічний потенціал. Якщо формування екологічного та економічного потенціалів має більш особистісний та об'єктивний характер, то біологічний і психічний потенціали є суб'єктивними та особистісними. Усі складові людського потенціалу нерозривно і всебічно взаємопов'язані, а в перспективі необхідні глибші наукові дослідження механізмів і методів формування та управління ресурсним потенціалом апарату органів публічної влади.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат ресурсного потенціалу ефективності публічного управління

Ефективність публічного управління сьогодні залежить від здатності посадових осіб управління підпорядковувати свою діяльність інтересам суспільства, використовувати ринковий підхід у своїй діяльності, надавати якісні державні послуги, будувати партнерські відносини влада-бізнес-суспільство, забезпечувати відкритість та участь громадян в публічному управлінні, постійно вдосконалювати управління і, що найголовніше, розвивати потенційні ресурси посадових осіб управління як фактори людського розвитку. Сучасні адміністративні реформи в розвинених країнах за останні кілька десятиліть продемонстрували тісний взаємозв'язок між орієнтацією на потреби і запити громадян та змінами в організаційній культурі державних установ. Загальна спрямованість нової моделі публічного управління сприяє утвердженню нового державного управління як домінуючої матриці мислення державних службовців та управлінців:

- горизонтальні зв'язки між посадовими особами, які представляють різні структурні підрозділи однієї державної установи або різні державні установи;
- надання можливостей персоналу проявляти ініціативу в роботі та акцентування уваги на клієнтоорієнтованій діяльності державних установ та сервісній діяльності їхніх працівників;
- прозорість та відкритість щодо створення єдиного ринку праці;
- нові способи оплати праці, засновані на оцінці ефективності та результативності[20, с. 236].

Інакше кажучи, перехід від ієрархічних і підпорядкованих відносин до системи співробітництва та управління, що ґрунтується на горизонтальних зв'язках, рівному статусі та мережевій структурі, яка виключає використання механізмів примусу і прямого тиску. Ці тенденції вказують на необхідність формування відповідної особистої культури, за якої всі співробітники розуміють свої соціальні ролі, визнають і приймають загальні цінності та норми, забезпечуючи тим самим однаковість поведінки.

До числа актуальних проблем ефективності управління, що потребують

дослідження механізмів розвитку та формування ресурсного потенціалу органів публічної влади, належать такі (рис. 1.2.).

Рис.1.2. Проблеми ефективності управління, що потребують дослідження механізмів розвитку та формування ресурсного потенціалу органів публічної влади

Тобто, для адаптації кадрової політики до нових соціальних реалій та одночасного збереження найкращих результатів минулого, необхідно визначити перспективні шляхи й напрями вдосконалення, підвищити ефективність використання людських ресурсів, розв'язати проблеми добору, навчання, планування та професійного розвитку працівників публічної влади.

Іншою проблемою, що стосується ефективності державного управління, є психологічні та соціологічні аспекти управління та спілкування з людьми. Основними розробками в цій царині є теорії мотивації, засновані на двох підходах. Один із них - теорія задоволення (в інших термінах - теорія змісту або теорія потреб), що ґрунтується на аналізі індивідуальних потреб і способів їх задоволення. Другий підхід пов'язаний з теорією процесів (або процедурною теорією). Вона фокусується насамперед на психічних процесах індивідуумів, а не на їхніх потребах. До числа найвідоміших теорій процесів належать теорія справедливості, модель Портера-Рорера і теорія очікувань Врума [13, с. 70].

Іншим предметом адміністративної ефективності є процес прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення - це результат вибору суб'єктом управління найкращого варіанту вирішення конкретної управлінської проблеми. Метою прийняття управлінського рішення є здійснення

координуючого впливу на управлінську проблему для того, щоб організація досягла своїх цілей. Прийняття управлінського рішення є результатом систематичної діяльності адміністративного менеджера і являє собою продукт інтеграції психічних процесів пізнавального, емоційного, вольового та мотиваційного характеру на основі вихідної регулятивної спрямованості та потенційних ресурсів особистості[2, с. 110].

Розглядаючи проблему підвищення ефективності публічного управління, важливо не тільки сформулювати ресурсний потенціал органів публічної влади, а й дослідити механізми ресурсного потенціалу та розвитку. Таким чином, публічне управління визначило напрямок підвищення ефективності організації через підвищення ефективності людських ресурсів, що безпосередньо веде до подальшого розвитку. Виходячи з цілей цього дослідження, важливо простежити соціально-психологічний ресурсний потенціал організацій публічної влади, їх розвиток та взаємовідносини з державним управлінням. Цей взаємозв'язок найкраще розкривається через категорію «механізми», зокрема «механізми державного управління». Механізми державного управління - це втілення функцій держави, суб'єктом яких виступає апарат державної влади.

Спільною рисою визначення механізму державного управління є цілеспрямований, односторонній вплив з чітко визначеними векторами впливу. Адміністративні механізми повинні повною мірою відображати взаємодію різних елементів управління зі стійкими взаємозалежностями та причинно-наслідковими зв'язками. Побудова управлінських структур має структурно-функціональний характер. Важливим висновком для цілей цього дослідження індивідуальних або спеціалізованих механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу публічних службовців є те, що чим більше функцій є в державі, тим більше може бути механізмів, і що кожна функція державного управління вимагає існування відповідного механізму[50].

Термінологічне визначення поняття «ресурсний потенціал» та його

співвідношення із суміжними категоріями (людські ресурси, трудовий потенціал, кадровий потенціал, кадрові ресурси) має важливе значення як для теоретичних, так і для практичних досліджень у сфері державного управління.

З точки зору адміністративної ефективності, людські ресурси є найбільш спеціалізованими та важливими з усіх ресурсів. Людські ресурси характеризуються наступними особливостями:

- люди не тільки створюють матеріальні та нематеріальні цінності, але й споживають їх;

- багатогранність людського життя не обмежується трудовою діяльністю. Для ефективного використання людської праці необхідно завжди брати до уваги потреби окремої особи;

- науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко підвищують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистісних якостей працівників [50].

Для підвищення ефективності публічного управління необхідно реформувати державне управління на засадах демократії та утвердження верховенства права, що вимагає врахування ресурсний потенціал, одним з яких є кадровий потенціал. Іншими словами, саме професійне навчання задовольняє потребу в підготовці поінформованих і компетентних кадрів. Кадровий потенціал - це кваліфіковані кадри, які пройшли допрофесійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом в обраній сфері діяльності. Одним із пріоритетів сучасного кадрового забезпечення адміністративної системи є підвищення якості надання адміністративних послуг, що залежить насамперед від професійних і вроджених якостей персоналу та кадрового потенціалу публічної влади [46]. Ще одним потенційним ресурсом підвищення ефективності державного управління в Україні є забезпечення професійної компетентності персоналу органів державного управління. Для вирішення цього питання важливо знайти баланс між реформуванням системи професійної освіти та

поглибленим професійним навчанням.

Одним із механізмів розвитку потенційних ресурсів персоналу та забезпечення його професійної компетентності є реформування системи підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов для безперервного професійного навчання під час перебування на посаді (з урахуванням кращих світових практик та національних традицій) або в процесі реалізації відповідних компетенцій, а також впровадження у вітчизняну практику механізмів наукового розвитку та підвищення кваліфікації персоналу органів публічної адміністрації. Ще одним ресурсом, який має потенціал для підвищення ефективності українського публічного управління, є професійні дослідження та створення психограми, тобто вимог до психології професії.

Загалом професійний розвиток управлінського персоналу є результатом взаємодії низки зовнішніх (професійне середовище публічної служби) та внутрішніх чинників (таких як ціннісні орієнтації та розвиток компетентнісних якостей), які визначають шляхи індивідуального розвитку. Це особистісні якості (активність, ділова спрямованість, комунікабельність, мотивація, вміння ухвалювати управлінські рішення, врахування вроджених якостей особистості), інтелектуальні якості (компетентність, аналітичне мислення) і ділові якості (працездатність, стресостійкість, емоційна стабільність)[44].

Під посадовою компетентністю зазвичай розуміють взаємозв'язок трьох основних компонентів: професійного (сукупність спеціальних знань: знань, умінь, навичок, здібностей, досвіду та завдань, необхідних працівникові для виконання певної посадової функції; специфічних якостей працівника, які сприяють виконанню посадової функції: організованості, ініціативності, працездатності, працелюбності; морально-психологічного: самоповаги, справедливості, об'єктивності, вміння дискутувати з іншими, культури поведінки тощо як чинників, необхідних для самоорганізації працівника); соціальна компетентність (уміння виявляти і ставити проблеми, передбачати можливі шкідливі наслідки ухвалюваних рішень, обстоювати інтереси

народу і держави); методологічна компетентність (знання наукових методів управління, загальна ерудиція, вміння аналізувати явища в різних галузях суспільного життя, методологія і навички ухвалення оптимальних рішень). [69, с. 25].

Однак чомусь ніхто не згадує у професійній компетентності набір вроджених особистісних якостей (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здатність і можливість виконувати певні види діяльності), які є важливими для підвищення рівня професійної компетентності. Тому об'єктом впливу державної кадрової політики є всі людські ресурси суспільства, тобто всі людські ресурси. Людські ресурси - це групи професійно підготовлених людей, зайнятих у різних сферах життя суспільства, які є складними утвореннями, що визначають соціальну ієрархію суспільства.

Відповідно до фахової структури суспільства людські ресурси поділяють на людські ресурси державно-політичної сфери, людські ресурси матеріально-економічної сфери та людські ресурси соціально-культурної сфери. Відповідно до ієрархії управління виокремлюють керівників, фахівців і виконавців. Ресурсний потенціал людини - це міра її природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та здатності приносити дохід[48, с.99].

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити узагальнений висновок про те, що ресурсний потенціал державного управління традиційно поділяють на три основні категорії: природні (або природничі), матеріальні та людські ресурси. Як фактор економічного розвитку людські ресурси - це працівники, які володіють спеціальними навичками і знаннями та здатні використовувати їх у трудовому процесі. У державному управлінні люди являють собою особливий вид ресурсів і відіграють важливу роль у системі надання ресурсів організації та публічного управління в цілому. Інакше кажучи, ресурсний потенціал характеризує не весь запас ресурсів, наявних у природі та суспільстві, а лише ту їхню частину, яку можна придбати з урахуванням досягнутого рівня технологічного розвитку суспільства та

економічної доцільності вкладення ресурсів у суспільне виробництво. Тому «ресурсний потенціал» охоплює не тільки наявні ресурсні системи, а й альтернативні ресурси та їхні джерела, тобто нові види ресурсів, яких раніше не існувало.

Людські ресурси є однією з найскладніших внутрішніх змінних для державних установ. Складність управління людськими ресурсами пояснюється низкою чинників. Ось деякі з них. Компетентність співробітників. Це індивідуально-психологічна характеристика, що відрізняє одну людину від іншої та визначає успішність виконання одного або декількох видів діяльності, включно з знаннями, навичками та компетентністю, але не обмежуючись ними. Компетентність найлегше змінити, наприклад, підвищивши рівень професійної компетенції. Наступний чинник це потреби. Всі люди мають фізіологічні потреби, потреби в безпеці, прив'язаності та приналежності до певної соціальної групи, а також потреби в повазі, визнанні та самореалізації[33, с. 180]. В умовах розвитку кадрового потенціалу в адміністративній системі виникає необхідність збалансувати задоволення потреб співробітників із досягненням цілей органів державної влади. Сприйняття, тобто те, як співробітники сприймають те, що відбувається, його необхідно враховувати під час розроблення мотиваційних програм: ціннісні орієнтації.

Це важливий компонент світогляду або групової ідеології людини, що відображає індивідуальні або групові вподобання чи устремління щодо тих чи інших узагальнених людських цінностей (благополуччя, здоров'я, комфорт, пізнання, громадянські свободи, творчість, праця тощо). Ціннісні орієнтації закладаються в людині з дитинства. Вони формуються протягом усієї кар'єри людини. Єдина ціннісна орієнтація допомагає керівникам об'єднати співробітників для досягнення цілей державної організації. Вплив середовища на особистість Багато психологів стверджують, що на поведінку людини впливають обставини. Помічено, що в одних ситуаціях люди поводяться чесно, а в інших - навпаки. Важливість розгляду ресурсного

потенціалу зумовлена, зокрема, тим, що цілі та завдання досягнення суспільно значущих кінцевих результатів у майбутньому значною мірою визначаються ресурсним потенціалом громади, країни та регіону[32, с. 99].

По-перше, ресурсний потенціал адміністративної ефективності може вирішити наступні завдання: забезпечити органи публічного врядування кадрами, яких вона потребує відповідно до своєї стратегії; створити внутрішнє середовище, де культура, ціннісні орієнтації та пріоритети потреб сприяють відтворенню та реалізації трудового потенціалу; враховуючи цілі стратегічного менеджменту та кінцеві результати діяльності ресурсного потенціалу, він може вирішувати завдання, пов'язані з функціональною організаційною структурою управління, в тому числі з управлінням людськими ресурсами; має потенціал розв'язання суперечності між централізацією та децентралізацією управління персоналом.

Розвиток кадрового потенціалу публічного врядування є найважливішою метою національної кадрової політики, що спрямована на досягнення оптимального рівня формування та використання ресурсного потенціалу країни для забезпечення інтересів і потреб держави в таких галузях, як економічна, соціальна, гуманітарна і регіональна, реалізація конституційних прав громадян на працю, освіту, відпочинок і соціальний захист. Отже, приходимо до висновку, що стратегії управління людськими ресурсами мають відігравати вирішальну роль у формуванні набору стратегій органів державної влади та мають бути інтегровані із загальною стратегією та іншими стратегіями органів державної влади. Це означає: добір, найм, звільнення та планування персоналу; забезпечення організації людськими ресурсами; мотивація персоналу до діяльності; управління конфліктами та стресами; забезпечення безпеки персоналу; оцінювання роботи персоналу; професійний розвиток; планування та управління кар'єрою і професійним розвитком персоналу. Однією з основ стратегічного управління є поділ повноважень і завдань, як щодо стратегії, так і на ієрархічному рівні її реалізації. Застосування принципів стратегічного управління до управління

персоналом означає концентрацію стратегічних завдань на кадровій роботі та делегування частини оперативних повноважень.

Таким чином, розвиток сучасної держави підкреслює важливість розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади, для чого особливо важливо розробити певні механізми. Однак відсутність трактування ресурсного потенціалу органів публічної влади в українських правових документах та неоднозначність його визначення в науковій літературі суттєво ускладнюють зазначені питання та потребують подальшого уточнення.

1.3. Соціально-психологічний потенціал особистості як важлива складова ресурсного потенціалу системи публічного управління.

Науковці розглядають поняття особистісного потенціалу як важливої складової ресурсного потенціалу особистості в органах публічної влади, не як набір розрізнених рис, а як системне явище, що охоплює сукупність компонентів індивідуально-психологічних особливостей, які складають основу психологічного благополуччя та ефективності адміністративної діяльності. Щодо основного змісту особистісного потенціалу постає питання про його структуру, тому, на основі досліджень, що проводилися впродовж кількох років, було виокремлено наступні компоненти його структури(табл.1.1.) [28, с. 98–100].

Таблиця 1.1.

Компоненти структури особистісного потенціалу, визначених на основі досліджень

Компоненти	Характеристика
Потенціал самовизначення	Під можливістю самовизначення розуміють ресурси людини, тобто внутрішню мотивацію та самовизначення, які дають їй змогу успішно ставити цілі, виходячи з власного вибору, інтересів та уподобань, а не задовольнятися заданими ззовні. Основна функція самовизначення

	<p>полягає в розширенні діапазону можливостей дії, які суб'єкт може відкрити для себе, спектра потенційних смислів, які можуть мати ситуації, пов'язані з ними самовизначення, розкриття потенціалу свободи.</p>
<p>Потенціал реалізації</p>	<p>Людські ресурси, що забезпечують перехід до цілеспрямованої діяльності та успішну реалізацію цілей, такі як конструктивне мислення та оптимізм, самоефективність і самоконтроль як особистісні диспозиції. Основними функціями реалістичності є звуження діапазону можливостей, здійснення вибору та його практична реалізація, подолання невизначеності та розкриття потенціалу відповідальності.</p>
<p>Потенціал збереження</p>	<p>Ресурси, або продуктивні стратегії подолання, які забезпечують збереження стабільності та цілісності особистості в несприятливих ситуаціях. Цей компонент виникає в умовах стресових і травмувальних несприятливих подій. Його основна функція виявляється в гнучкості та зміні особистості та її поведінки за збереження смислової спрямованості та базової структури особистості.</p>

Як основні складові потенціалу особистості різні дослідники виокремлюють різні категорії, які можна узагальнити у вигляді моделі соціально-психологічного потенціалу особистості (рис. 1.3.).

Рис. 1.3. Модель соціально-психологічного потенціалу особистості в управлінській системі публічної влади.

Отже, до складових потенціалу особистості доцільно віднести:

- оптимізм як комплексне утворення, що впливає на вміння цілеспрямовано діяти в зовнішньому світі, реалізовувати задумане і протистояти впливу важких життєвих обставин, зберігаючи психологічне благополуччя;

- життєстійкість як складова потенціалу особистості забезпечує успішність діяльності та стабільну позитивну кореляцію з задоволеністю усіма аспектами роботи, достатньою автономією і свободою прийняття рішень;

- особистісна автономія, самоефективність і копінг-стратегії у структурі особистісного потенціалу;

- толерантність до невизначеності, контроль поведінки та рефлексивність як компоненти особистісного потенціалу;

- суб'єктивна вітальність як компонент особистісного потенціалу. Теоретичні конструкти, пов'язані з вітальністю, тобто життєвою енергією людини, давно перебувають у центрі уваги різних філософських і психологічних шкіл.

Різні елементи особистісного потенціалу можуть забезпечити необхідний процес коригування для успішної роботи, оскільки він пов'язаний із мотиваційними та волевими якостями менеджера, які сприяють позитивній поведінці в ситуаціях невизначеності та ризику. Крім того, особистісний потенціал можна розглядати як регулятор особистісної зрілості, особистісного здоров'я та інноваційної активності [30, с. 200].

Передбачається, що соціально-психологічний потенціал особистості, який є важливою складовою ресурсного потенціалу публічного управління,

допомагає персоналу будувати професійні та кар'єрні траєкторії, бути ефективним і задоволеним, протистояти організаційному стресу і потенційному емоційному вигоранню, досягати особистих і організаційних цілей, налагоджувати ефективні робочі відносини і приймати цінності, керуючись внутрішніми стандартами. Соціально-психологічний потенціал менеджерів є параметром, який прогнозує успіх влиття в організацію, кар'єрне зростання та ефективне оволодіння управлінською діяльністю та лідерством.

Усі державні управлінці, які стикаються зі стресами, такими як кадрові зміни, реструктуризація, атестація персоналу, кризовий менеджмент, необхідність приймати ризиковані рішення за відсутності необхідної інформації, потреба швидко навчатися новому, необхідність освоювати технологічні інновації (а не використовувати їх лише в офіційний час), використовують різні поведінкові стратегії.

Крім того, особисті помилки та невдачі не повинні розглядатися як потенційна причина кар'єрних невдач. Навпаки, менеджери, які справлялися з ситуаціями і самі мають певний рівень гнучкості та конструктивних стратегій взаємодії і комунікації, що дає їм перевагу над працівниками без такого життєвого досвіду. Цей показник ресурсного потенціалу має велику цінність для організацій [72, с. 300].

У загальному розумінні потенціал - це сила, яка проявляється за певних умов. У повсякденній свідомості під потенціалом розуміють здатність досягати успіху, реалізовувати, розгортати та ефективно розвивати діяльність. Наукове розуміння цієї реальності поки що є фрагментарним і позбавленим конкретики. Поняття людського потенціалу вивчалось в різних аспектах: соціально-організаційному, економічному, соціально-екологічному та екзистенціальному. Сформульовано такі поняття, як психофізіологічний потенціал, базовий потенціал, активний потенціал, психологічний потенціал (як індивідуальний, так і колективний), професійний потенціал, особистісний потенціал, інтелектуальний потенціал, інноваційний потенціал [32, с. 97].

Нами узагальнено комплексну модель особистісного потенціалу людини, що складається з реалізованих здібностей (фактичних ресурсів) і нереалізованих можливостей (невикористаних здібностей, схильностей тощо). До цієї структури також слід включити творчий центр людини, її особистий репертуар діяльності та технічні навички. Потенціал особистості можна поділити на когнітивно-інтелектуальний, емоційно-вольовий, професійно-кваліфікаційний, інформаційно-пізнавальний, організаційно-комунікативний, етико-моральний, біологічний і репродуктивний. Основними інструментами є стратегії безтурботного життя, стратегії життєвого успіху та стратегії самоактуалізації(рис.1.4.).

Структурна модель, запропонована деякими вченими, передбачає, що всі життєві досягнення, зафіксовані в біографії людини, є зовнішніми проявами її потенціалу і допомагають оцінити його рівень. Вони пропонують згрупувати ці досягнення в різні ключові сфери, які складають структуру людського життя, і використовувати ці ключові сфери для моніторингу реалізації потенціалу людини. Ними запропоновано кількісно оцінювати показники особистісного потенціалу, ґрунтуючись на кількості та рівні результативності в різних галузях [63, с. 270]. Цей підхід характеризується, по-перше, широким розумінням особистісного потенціалу, а по-друге, розглядом його з погляду менеджменту, тобто важлива не сама особистість, а узагальнена картина ресурсів організації.

Рис. 1.4. Комплексна модель соціально-психологічного потенціалу особистості в управлінській системі публічної влади

Коли світ розглядається через призму адаптації, потенціал особистості полягає у виборі нової структури, яка відображає відповідність або суперечність психологічних особливостей індивіда загальноприйнятими нормам і умовам світу, і ця структура є адаптаційною здатністю особистості. На наш погляд, доцільно виділити такі особистісні якості: складові потенціалу людини, що сприяють його реалізації, яку вони розглядають як адаптацію до соціальних вимог: культура системного мислення, культура організаційної поведінки, культура спілкування, вміння працювати в команді, толерантність, прагнення до саморозвитку та особистісного зростання, висока професійна відповідальність, організаторські якості та лідерство, стійкість до постійно мінливих соціальних, психологічних та економічних чинників, гнучкість і креативність мислення. Цей набір визначень соціально-психологічного потенціалу особистості містить приховані суперечності. З одного боку, потенціал особистості розглядається як загальна успішність у діяльності, з іншого боку, він також пов'язаний зі здатністю адаптуватися до вимог конкретного соціуму.

Інакше кажучи, самореалізація не завжди можлива в рамках, що накладаються вимогами успішної адаптації. Таким чином, обговорюючи проблему творчості, можна зауважити, що творчість - це завжди

впровадження чогось нового, в той час як виклик суспільству полягає у спротиві інноваціям та збереженні певного статус-кво, тобто наявного стану.

В оцінці особистісного потенціалу публічних службовців при здійсненні управлінської діяльності особливо важливими є наступні фактори: зрілість і відповідальність у прийнятті рішень (готовність брати на себе відповідальність за наслідки рішень, раціональність і самостійність у прийнятті рішень), ініціативність (вихід за межі необхідного, вжиття заходів, а не пошук відмовок, активний та енергійний вплив на події), адаптивність (готовність до змін, здатність змінювати поведінку при зміні обставин) та висока мотивація до досягнення суспільно значущих цілей і завдань. У деяких системах, які оцінюють особистий потенціал кандидатів на керівні посади середньої та вищої ланки, діагноз кандидата розбивається на такі елементи, як лідерський потенціал, потенціал роботи в команді, мотиваційний потенціал, потенціал самостійної роботи, потенціал відданості справі, інноваційний потенціал та потенціал продуктивності[61, с. 50]

Таким чином, постановка проблеми потенціалу людини і особистості в психології та суміжних науках показує, що ідея особистісного потенціалу є закономірним наслідком сучасного рівня розвитку наук про людину. Інтелектуальний, творчий та особистісний потенціали є особливим видом можливостей для подальшої діяльності. Однак на сьогоднішній день вирішення цієї проблеми ще не знайдено. Водночас вона виявляється надзвичайно актуальною і заповнює дуже важливу прогалину в розумінні механізмів розвитку, що робить її системну розробку одним з наших пріоритетів. Інший підхід до цієї проблеми полягає в тому, щоб пов'язати поняття особистісного потенціалу як індикатора ефективності управлінської діяльності, зокрема з вродженим ресурсним потенціалом публічних службовців, що є стрижневим поняттям нашого підходу[8].

Особистість сучасного публічного службовця - це інтегрована сукупність особистісних характеристик, органічне поєднання якостей індивіда та якостей інстинктів у суспільних відносинах через публічну

службу. Переважання інстинктів призводить до базової типології людської особистості, кожна людина належить до одного з семи типів (рис.1.5.).

Рис. 1.5. Фундаментальні архетипи індивідуальності особи в системі управління публічної влади

Зазвичай один або кілька інстинктів є домінуючими в людині, тоді як інші інстинкти менш виражені, але мають достатній вплив на тенденції особистості. Однак певні біологічні та соціальні фактори можуть призвести до того, що домінування одного або декількох інстинктів стане патологічно надмірним, а прояв інших інстинктів буде пригнічений аж до атрофії [8]. Інстинкти, як і інші вроджені людські фактори, впливають на професійну компетентність людини та процес прийняття рішень, тому існують певні прояви інстинктивної поведінки в різних видах професійної діяльності.

Потенційні ресурси особистості - це сукупність свідомих продуктивних суб'єктів глобального суспільства, які створюють, реалізують або формують свій потенціал у процесі цивілізаційного розвитку. Ми запропонували поняття самозбереження, розмноження, альтруїзму, допитливості, лідерства, свободи та гідності як інстинктів, що складають «перший розум» людини. Пізніше до них додався інстинкт агресії.

Таким чином, поняття соціально-психологічного потенціалу особи в системі управління органу публічної влади, розглянуто у взаємозв'язку з людським потенціалом і розроблено з міждисциплінарної точки зору. Узагальнена комплексна модель соціально-психологічного потенціалу

особистості є важливою складовою ресурсного потенціалу адміністративної системи і включає фактично реалізовані та нереалізовані ресурси і можливості як публічних управлінців, так і адміністративної системи. Потенційні ресурси особи можна поділити на професійно-кваліфікаційні, когнітивно-інтелектуальні, інформаційно-пізнавальні, емоційно-вольові, організаційно-комунікативні, етико-моральні та біологічно-репродуктивні. Основними інструментами їх реалізації є особистісні стратегії, стратегії життєвого успіху, стратегії самореалізації та стратегії кар'єрного росту.

Це означає, що, по-перше, воно по суті включає всі ресурси людини і, по-друге, розглядається з точки зору менеджерів, яких цікавить узагальнена картина ресурсів організацій і державних управлінців, а не окремих осіб. Поняття індивідуального соціально-психологічного потенціалу, що лежить в основі якості життя, було розширено за рахунок таких понять, як менталітет та самоефективність. Спільним для всіх проаналізованих підходів є вивчення соціально-психологічного потенціалу як активного ресурсу особистості, який проявляється в навколишньому середовищі і формується під впливом суб'єктивних і об'єктивних, тобто внутрішніх (у тому числі вроджених) і зовнішніх факторів.

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 дослідженні класифіковано основні підходи до проблеми потенційних механізмів ресурсного розвитку кадрових організацій в системі публічного управління на основі таких критеріїв: організаційна структура та правовий статус органу публічної влади, баланс соціалізації публічних службовців та психологічні характеристики особистості. Доведено, що поняття ресурсного потенціалу є не лише системним, а й багатограним та багаторівневим, що включає такі компоненти, як зовнішній потенціал (екологічний, економічний та адміністративний), внутрішній потенціал (біологічний потенціал (субстратний та функціональний) та психологічний потенціал (інтелектуальний, ціннісний, мотиваційно-потребовий).

Виявлено, що розвиток сучасної держави підкреслює важливість розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади, для чого особливо важливо розробити певні механізми. Однак відсутність трактування ресурсного потенціалу органів публічної влади в українських правових документах та неоднозначність його визначення в науковій літературі суттєво ускладнюють зазначені питання та потребують подальшого уточнення.

Обґрунтовано, що соціально-психологічний потенціал особистості є важливою складовою ресурсного потенціалу кадрових організацій в системі публічного врядування. Систематизовано модель соціально-психологічного потенціалу особистості в адміністративній системі та узагальнено комплексну модель соціально-психологічного потенціалу особистості, що є важливою складовою ресурсного потенціалу адміністративної системи і включає фактично реалізовані та нереалізовані ресурси і можливості як публічних управлінців, так і адміністративної системи. Потенційні ресурси особи можна поділити на професійно-кваліфікаційні, когнітивно-інтелектуальні, інформаційно-пізнавальні, емоційно-вольові, організаційно-комунікативні, етико-моральні та біологічно-репродуктивні. Основними інструментами їх реалізації є особистісні стратегії, стратегії життєвого

успіху, стратегії самореалізації та стратегії кар'єрного росту.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Проблеми становлення державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу в органах публічної влади

Проблема розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади в умовах адміністративної трансформації в Україні актуалізує необхідність дослідження функціонування механізмів,

спрямованих на використання державного та громадського потенціалів для розвитку соціально-психологічних ресурсів осіб в системі публічного управління - це дозволить не тільки зрозуміти, а й спрогнозувати процес адміністративної реформи. Наприклад, Г. Одінцова трактує поняття механізму у двох значеннях: наявність певної внутрішньої структури, що керує рухом елементів системи, та порядок діяльності. Причиною цього є як етимологія слова, так і досвід його використання в різних науках [37, с. 55-56].

Деякі державні структури використовують адміністративні, правові, економічні, політичні, соціально-психологічні та морально-етичні методи, які складають основу адміністративних структур. Вони можуть бути комплексними, що включають кілька самостійних механізмів, або складними, що передбачають поєднання різних методів. Все це визначається проблемою і способом її вирішення за допомогою того чи іншого механізму державного управління [31, с.31].

На думку О. Коротича, кожен механізм державного управління є засобом розв'язання суперечностей явища чи процесу, а механізм державного управління передбачає широку взаємодію окремих підсистем державного управління [23, с. 12]. Тому для функціонування механізму необхідні певні організаційні, правові, економічні та інші управлінські умови. Тому розробка механізмів державного управління повинна враховувати виявлення об'єктивних і суб'єктивних конфліктів, а також важливих внутрішніх конфліктів, які існують у державі.

Ковбасюк Ю стверджує, що система державного управління складається з методів, способів, прийомів, засобів, і, що методи державного управління є важливим компонентом діяльності і включають у себе різноманітні процедури і прийоми, застосування яких забезпечить досягнення поставлених цілей. Далі автор зазначає, що державне управління містить у собі методи інших наук і підвищує роль системної методології - міждисциплінарного підходу, який об'єднує знання, оцінки та практику. В

результаті з'являються методологічні підходи до вирішення складних творчих завдань. Крім того, використання креативних методів у державному управлінні характеризується творчістю та вираженням індивідуальності суб'єктів, залучених до діяльності. [20, с. 127–128].

У джерелах з державного управління методи управління можна розділити на дві категорії: загальні та спеціальні. Перші характеризують його основне призначення, тобто виконання загальних функцій державного управління, а другі - особливості управління в умовах ринкової економіки, коли держава може організовувати, координувати та регулювати діяльність цих суб'єктів лише на основі саморегулювних інститутів [14]. У контексті адміністративних структур цей метод науки найбільш повно розглянуто в теорії В. Малиновського, який підкреслює, що в публічному управлінні бажано розглядати загальні, логічні та емпіричні методи дослідження, а також методи дослідження публічного управління, які можна поділити на адміністративні методи, методи економіки, права та соціальної психології.

Слід зазначити, що в сучасній науці адміністративні методи класифікують за двома критеріями. Перший критерій пов'язаний з основними напрямками управлінської діяльності (адміністративною, економічною, юридичною та соціальною психологією), згідно з якими методи мають розглядатися за змістом (організації та розподілу, економічною, юридичною та соціальною психологією), спрямованістю (організовані на державному рівні, різноманітні структури, стосунки з індивідуальними підприємцями і працівниками) та характером (прямі або опосередковані). За другим критерієм методи можна поділити на спеціальні (специфічні), дослідницькі (системний аналіз, організаційне регулювання, організаційне нормування, організаційне проектування, лінійне програмування, квадратичне програмування, динамічне програмування, аналіз «вхід-вихід») і статистичні. Інакше кажучи, другий критерій визначається людиною, її інформованістю і можливістю впливати на її поведінку[31].

Спеціальні методи управління виокремлюють за характером їхнього

впливу на людину, її установки і поведінку. Група методів управління за першим критерієм, звана загальною, включає організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та правові методи. Деякі автори поділяють організаційно-розпорядчі методи на організаційні (регламенти, нормування, інструкції) та оперативно-розпорядчі (накази, розпорядження, протоколи нарад, робочі інструкції), а економічні методи управління ототожнюють із системою економічних важелів і заходів, що впливають на об'єкт управління. Адміністративні методи, згідно з дослідженнями експертів у галузі управління, ґрунтуються на використанні специфічних інструментів або важелів, що складаються з адміністративних та економічних засобів [31].

Аналіз структури управління та стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу структур публічного врядування дав змогу розглянути механізм розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу структур публічної влади комплексно, з урахуванням трьох системних компонентів: інституційного, комунікативного та інтроспективного. На основі аналізу наявних управлінських практик (адміністративних, правових, економічних, політичних, соціально-психологічних, морально-етичних тощо), які лежать в основі конкретних механізмів державного управління, у цій роботі виокремлено узагальнені типи механізмів: нормативні, адміністративні, організаційні, соціально-психологічні, медійно-комунікаційні, мотиваційні, операційні та ціннісно-культурні. Вони мають інклюзивний характер і забезпечують формування та розвиток соціально-психологічного потенціалу установ публічної влади. (див. рис.2.1).

Рис. 2.1. Система ресурсного потенціалу структур публічної влади

Ці механізми забезпечують розвиток соціально-психологічних ресурсів державних установ на різних рівнях з урахуванням об'єктивних (організаційних, правових) і суб'єктивних (соціально-психологічних, мотиваційних та операційних) чинників. Нормативно-правові механізми державного управління освоєнням ресурсів включають параметри нормативно-правового характеру, послідовність дій, комплекс методів і систему заходів, що характеризують нормативно-правову базу освоєння ресурсів. Цей механізм має комплексний характер і забезпечує реалізацію заходів, що управляють розвитком потенційних ресурсів органів публічної влади з урахуванням об'єктивних (нормативних) чинників, включно з правоздатністю їхніх представників та особливостями самого державного адміністративного процесу. Адміністративно-організаційні механізми - це відповідна сукупність параметрів, послідовних дій і методів, які гарантують здійснення управлінської діяльності з розвитку потенційних ресурсів апарату публічного управління з урахуванням об'єктивних (адміністративних та

організаційних) факторів, таких як система органів управління та громадянського суспільства, система параметрів організаційно-управлінського характеру, сукупність послідовних дій, комплекс методів і заходів, що визначають організаційний простір і спрямовані на подолання суперечностей у розвитку потенційних ресурсів публічного управління та забезпечення організаційної єдності в діяльності структурних підрозділів органів публічної влади.

Медійно-комунікаційні механізми в державному управлінні ресурсним розвитком включають систему заходів, що характеризуються параметрами медіакомунікативної природи, безперервної дії, набору методів та інформації, медіакомунікаційних процесів, тем комунікації та широкого спектру соціальних медіатехнологій. Механізм є комплексним і передбачає реалізацію заходів з управління потенціалом ресурсного розвитку органів публічної влади з урахуванням медіа та комунікаційних елементів[41, с. 15].

Соціально-психологічні механізми державного управління розвитком публічних інституційних ресурсів включають параметри соціально-психологічного характеру, континуум дії, сукупність методів і систему заходів. Цей механізм має комплексний характер і враховує соціально-психологічні чинники, такі як комунікативні навички управлінців та особливості процесу взаємодії, що гарантують реалізацію заходів з управління розвитком ресурсів адміністративного потенціалу. Механізми адміністративного управління та мотивації організацій публічної влади до ресурсного розвитку мають складну структуру та враховують суб'єктивні чинники, що забезпечують реалізацію управлінської діяльності з ресурсного розвитку. Цей механізм визначається як система параметрів мотивації постійної дії, що визначає ціннісний простір і морально-етичні можливості, ресурси та здібності учасників взаємодії з набором методів і заходів морально-етичних характеристик. Цей механізм спрямований на подолання суперечності між суспільною корисністю ресурсного потенціалу органів публічної влади та складовими, що мотивують особистісні цінності.

Ціннісно-культурні механізми державного управління розвитком ресурсів публічного сектору мають складну структуру та враховують суб'єктивні (ціннісні, морально-етичні) чинники, що забезпечують реалізацію управлінської діяльності з розвитку ресурсів. Він визначається як система параметрів, континуум поведінки, набір методів і цінностей та міра соціокультурної якості, що визначає соціокультурний простір і ціннісно-культурну компетентність учасників взаємодій, ресурси та можливості.

Для кожного з цих механізмів були визначені індикатори, які будуть використовуватися в оцінці. Так, нормативно-правовий, адміністративний та інституційний механізми оцінювалися за такими показниками:

–відповідність чинного законодавства України вимогам права ЄС та практиці інших країн;

–ергономічність діяльності органів влади щодо визначених у законодавстві цілей, завдань та функцій з метою розвитку потенціалу органів публічної влади.

Соціально-психологічні та медіакомунікативні механізми оцінювалися за допомогою таких показників, як комунікативна компетентність і ступінь використання інформаційних, медійних і комунікаційних технологій. Мотиваційно-діяльнісний і ціннісно-культурний механізми оцінювали за допомогою таких показників, як мотивація до професійного зростання, дотримання етичних норм, ступінь особистісного зростання і ступінь відповідності професійно-психологічним вимогам та особистісному потенціалу[43, с. 207]. Таким чином, зміст і характер адміністративного механізму розвитку потенційних ресурсів організації публічного управління представлено з урахуванням об'єктивних чинників (які стосуються діяльності держави та її органів) і суб'єктивних чинників (які стосуються особливостей формальних і змістовних характеристик комунікації між суб'єктом та об'єктом), а також стосуються розмаїття показників ефективності на інституціональному, комунікативному та інтроспективному рівнях.

Для визначення ефективності механізмів розвитку потенційних

ресурсів органів державного управління на основі цих показників важливо враховувати особливості їхнього формування, функціонування та розвитку на сучасному етапі в інших країнах та в Україні. Вивчити та оцінити сучасний стан механізмів розвитку потенціалу соціально-психологічних ресурсів організацій державного управління на основі визначення ступеня ефективності нормативно-правової бази в галузі кадрової політики та професійного навчання персоналу в Україні, а також ступеня використання інформаційних та медіакомунікаційних технологій. З цією метою важливо проаналізувати особливості формування та функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади.

Подальший розвиток українського державного управління та успіх процесу соціальних перетворень відповідно до вимог часу залежатимуть від наявності професійно та ідеологічно підготовлених кадрів, здатних активно працювати в нових умовах. Тому важливо вивчити сучасний стан механізмів розвитку соціально-психологічних ресурсів у державних установах України. Від того, наскільки публічні службовці та працівники органів місцевого самоврядування обізнані з новітніми технологіями управління та володіють навичками й умінням застосовувати ці знання, напряду залежить ступінь ефективності використання людських ресурсів.

Правове регулювання професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і професіоналізації державної служби загалом в Україні здійснюється Законом України «Про державну службу»[46], «Про освіту»[47], «Про вищу освіту»[45] № та іншими законодавчими і нормативними актами.

Закон України «Про державну службу» визначає професійну компетентність державних службовців як здатність застосовувати спеціальні знання, уміння та навички в межах повноважень, наданих посадою, спроможність виявляти відповідні моральні та професійні якості для належного виконання обов'язків і завдань, навчання, професійного та особистісного зростання, саморозвитку та особистісного зростання. При

цьому професійне навчання державних службовців визначається як набуття та вдосконалення професійних знань, навичок і компетенцій, що дають змогу державним службовцям забезпечити відповідний рівень фахової кваліфікації у своїй діяльності[46]. Відповідно до Закону «Про вищу освіту», підготовка фахівців, які працюють у державних установах та органах місцевого самоврядування, позиціонується як післядипломна освіта, тобто фахове вдосконалення освіти та професійної підготовки шляхом поглиблення, розширення та поновлення фахових знань, навичок і компетентностей на основі раніше здобутих ступенів спеціаліста й магістра та досвіду практичної роботи, або шляхом набуття іншої спеціалізації [45].

Таким чином, з аналізу сучасного стану та проблем, пов'язаних із системою розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного управління, можна зробити певні висновки. Одним з результатів реформи системи професійного навчання державних службовців є розробка професійних кваліфікаційних стандартів державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та запровадження на їх основі технологій неформального навчання, а також спеціальних навчальних програм для посадових осіб об'єднаних територіальних громад та виборних посадових осіб.

Системи перепідготовки та підготовки державних службовців існують уже понад тридцять років. Завдяки участі міжнародних гуманітарних організацій у навчанні, підготовці та перепідготовці державних службовців і посадових осіб, які пропонують свої унікальні знання та досвід у цій галузі для побудови демократичного громадянського суспільства в частині розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу державного управління, ця система поступово трансформується в сучасну.

2.2. Аналіз особливостей функціонування механізмів розвитку ресурсного потенціалу публічної влади з урахуванням світового досвіду.

Публічне управління є ключем до інтеграції українського суспільства у світове співтовариство, а ключовими принципами його мають бути демократичність і законність, а також професіоналізм, ініціативність, компетентність, чесність та відданість своїй справі. Очевидно, що публічні службовці в різних країнах мають різні можливості для розвитку свого соціально-психологічного ресурсного потенціалу. Включення інтелектуального та культурного досвіду інших країн у розвиток професійних управлінських кадрів є життєво важливим для України в процесі трансформації, що триває.

Суспільство і держава повинні готувати нове покоління управлінців і професіоналів у державних установах та органах місцевого самоврядування, а також удосконалювати існуючі управлінські посади. Реалістичний та орієнтований на майбутнє розвиток потенційних ресурсів публічної влади є важливим для своєчасної підготовки фахівців для нових посад, у тому числі в нових державних структурах, а також для підвищення якості та ефективності адміністративних процесів. Тому одним із напрямів соціально-економічного розвитку в Україні є розвиток потенційних ресурсів органів публічного управління, що втілюється з розвитком системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського кадрового потенціалу.

Сьогодні навряд чи існує проблема в організації та функціонуванні органів державної влади, місцевого самоврядування та публічного управління в цілому, яка не пов'язана з кваліфікацією та компетентністю держслужбовців[66].

Основним викликом професіоналізації публічної влади в сучасних суспільствах є забезпечення ефективної взаємодії між добре скоординованими публічними службами та зацікавленими й активними держслужбовцями, що гарантує сталий розвиток країни в цілому. Досягненню стратегічних цілей сприяє підвищення адміністративної спроможності державних службовців; розширення можливостей для підвищення якості кваліфікації та компетентності державних службовців

відповідно до результатів науки і практики; постійне вдосконалення компетентності державних службовців.

Такий підхід дозволяє ефективно взаємодіяти всім елементам системи фаховізації публічної служби на основі балансу інтересів і ресурсів, забезпечуючи безперервність розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади з урахуванням сучасних вимог. Разом з тим, необхідно визначити складові та етапи кадрового забезпечення в державних установах, які є основою для створення механізмів розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади(рис 2.2).

Рис.2.2. Етапи кадрового забезпечення в державних установах, як основа створення механізмів розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади.

Першим етапом підбору персоналу є підготовка професійних управлінців, але незважаючи на велику кількість навчальних програм, система підготовки кадрів на державній службі має такі недоліки:

– роль кадрових служб державного сектору в розробці навчальних програм і планів курсів підвищення кваліфікації має бути більш значною;

– залишаються невирішеними питання із замовниками професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців в адміністративному секторі та секторі місцевого самоврядування;

– відсутність нормативної системи, що дає змогу відстежувати потреби в професійному навчанні державних службовців і контролювати потреби в

кваліфікованих кадрах у публічному секторі;

–рівень практичної підготовки випускників за своєю спеціальністю недостатній.

У зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі органів публічної влади, програми навчання майбутніх працівників потребують постійного і безперервного оновлення, спираючись на практичний досвід. Це вимагає розробки та впровадження інноваційних механізмів розвитку людських ресурсів у державних організаціях, що, безсумнівно, сприятиме підвищенню ефективності та результативності надання державних послуг[54].

Другим етапом є рекрутинг, діяльність, спрямована на підбір персоналу та визначення придатності кандидата до виконання обов'язків на конкретній посаді. На жаль, процедура прийому на державну службу в Україні не враховує індивідуальні особливості кандидатів, особливо випускників вищих навчальних закладів, які володіють необхідними знаннями та навичками, але не мають досвіду роботи в органах публічної влади. На наш погляд, у законодавчих документах, що регулюють участь у конкурсах на заміщення вакантних посад, слід визначити такі види конкурсів:

–для випускників вищих навчальних закладів;

–для державних службовців, які нещодавно вступили на службу;

–для службовців, тобто працівників, які мають певний стаж роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, вони повинні мати певну кількість років стажу роботи в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування. Третім етапом є вдосконалення системи підготовки державних службовців через безпосереднє залучення державних службовців до надання публічних послуг. Місія державних установ та органів місцевого самоврядування полягає в тому, щоб задовольняти потреби суспільства і таким чином підвищувати рівень і якість життя місцевого населення[48, с.143].

Для того, щоб надавати якісні державні послуги, державні службовці повинні бути обізнані з потребами громадян. Забезпечення професіоналізму

державних службовців має проявлятися в конкретних якостях, таких як спеціалізовані завдання, особистісні та моральні якості. Цього можна досягти за допомогою ефективно функціонуючої та вдосконаленої системи навчання державних службовців. На цьому етапі можна оцінити ресурсний потенціал органів публічної влади. Питання розроблення методологічного підходу до оцінювання ресурсного потенціалу органів публічної влади є важливим за сучасних умов, оскільки кадровий потенціал можна оцінити, визначивши його рівень:

Рис. 2.3. Методологічні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу органів публічної влади

Методика визначення рівня кадрового потенціалу органів державної влади ґрунтується на таких принципах

- кадровий потенціал характеризується сукупністю факторів, що визначають його придатність до використання в конкретних умовах;
- оцінка кадрового потенціалу є важливим показником регіонального розвитку;
- конкурентна перевага людських ресурсів має бути довгостроковою, тобто орієнтованою на майбутнє.

Тому під час оцінювання персоналу необхідно робити акцент на кадрових уподобаннях і враховувати приховані компетенції співробітників

органів публічної влади. Інакше кажучи, це результат впливу органів публічної влади на місцеве населення за допомогою надання послуг.

Четвертий і, на наш погляд, найважливіший етап - оцінка ефективності кадрового забезпечення державних установ. Отже, важливими вважаються два фактори: виробничі, які проявляються в кількості державних послуг, що сприяють підвищенню добробуту населення, і співвідношенні кількості соціальної допомоги тій чи іншій категорії громадян, та якісні, які дають змогу оцінити якість наданих державних послуг.

Загалом проведення адміністративних реформ і формування механізмів розвитку ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади на сучасній основі органічно пов'язані з освітньою та професійною підготовкою. Тому для України цінно враховувати конкретний зарубіжний досвід організації процесу освітньої та професійної підготовки потенційних ресурсів працівників органів публічного управління. У країнах існують певні механізми розвитку потенційних ресурсів державного управління у вигляді системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, причому навчання здійснюється здебільшого у спеціалізованих навчальних закладах (наприклад, Національний інститут державного управління у Франції, Федеральний інститут державного управління у Німеччині, Коледж державної служби у Великій Британії, Національний інститут державного управління у Польщі, Вищий інститут державного управління у Польщі, Вищий інститут державної служби у Польщі, Вищий інститут державної служби у Німеччині).

Аналіз відкритих джерел у царині освіти та професійної підготовки менеджерів у контексті глобального підходу дає змогу провести чітку відмінність між двома типами організацій - відкриті та закриті системи. [19, с. 502]. До відкритих систем належать такі країни, як США, Канада, Велика Британія та Австралія. Основними рисами цих систем є конкурентоспроможність і мобільність персоналу.

Два основні елементи державної служби: професіоналізм

(конкурентоспроможність) кадрів, що вимагає високого рівня підготовки, зокрема вищої та фахової освіти, і постійної перепідготовки впродовж усієї кар'єри державного службовця, і відкритість системи, що досягається завдяки жорсткому громадському контролю за роботою державної служби. На відміну від систем відкритого типу, закриті системи державної служби реалізуються в країнах із сильними традиціями державного будівництва (Німеччина, Франція, Японія, Китай). Основними рисами добору персоналу є елітарність, високий соціальний статус і жорстка ієрархічна система, що знижує мобільність кадрів і потенціал вертикального зростання [11].

У системі державної служби США існує два типи посад: кар'єрні та цивільні. Кар'єрні посади можуть обіймати тільки кар'єрні службовці з міркувань стабільності державної організації, її неупередженості та довіри суспільства до адміністрації. На загальні посади можуть призначатися представники інших професійних груп. Відмінною особливістю системи державної служби США є її гнучкість. Це виражається в тому, що після проходження кваліфікаційного відбору державні службовці можуть бути призначені на найрізноманітніші посади, незалежно від їхнього первісного становища.

Канада, своєю чергою, являє собою відкриту систему освіти та професійної підготовки менеджерів. Вона спирається на американську систему освіти та професійної підготовки, але не без урахування національних особливостей, пов'язаних із впливом європейського підходу, привнесеного франкомовними канадцами. Водночас навчальні заклади готують управлінських фахівців, кар'єра яких регулюється ринковими відносинами. При цьому за якість освіти та професійної підготовки відповідають як державні, так і недержавні інституції. Система освіти та професійної підготовки менеджерів у Німеччині є закритою. До них належать національні організації (Федеральна академія державного управління, Міністерство внутрішніх справ, Федеральна вища школа муніципального управління, Німецька академія спілок державних

службовців) і вищі навчальні заклади окремих земель. На регіональному рівні навчання без відриву від виробництва здійснюється переважно навчальними закладами. Крім того, низка німецьких університетів і вищих навчальних закладів запровадили програми підготовки державних службовців[11].

У Німеччині основною вимогою до державних службовців є професійна освіта та підготовка, вид і зміст яких залежать від рівня управління. У процесі підготовки майбутніх фахівців вищої ланки особливу увагу приділяють стажуванню. Основними формами підвищення кваліфікації державних службовців у Німеччині є початкове підвищення кваліфікації, підвищення кваліфікації за фахом і посадою, підвищення кваліфікації у зв'язку з просуванням по службі та підвищення кваліфікації керівників. Форми підвищення кваліфікації можна поділити на дві групи

- 1) забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівника, що є обов'язковим для всіх спеціалістів, зайнятих на даній посаді;

- 2) адаптивна, яка полягає в підготовці (адаптації) працівників до змін. Інакше кажучи, навчання спрямоване на підтримання або підвищення кваліфікації, здобутої на даній посаді, і на отримання знань, необхідних для кваліфікованої роботи.

Сильною стороною німецької системи підготовки управлінських кадрів є гарний баланс між теоретичними знаннями та практичними навичками, яких державні службовці набувають у процесі навчання. Водночас серйозним недоліком є акцент системи підготовки на юридичну спрямованість. Якщо кандидат на керівну посаду не має ступеня доктора юридичних наук, то він має пройти дворічну перепідготовку в спеціальному навчальному закладі на юриста. Важливим елементом при розгляді зарубіжних механізмів розвитку потенціалу управлінського персоналу є система освіти та професійної підготовки менеджерів у Франції. В основі цієї системи лежить принцип безперервної освіти та професійної підготовки державних службовців. Основними формами підвищення кваліфікації державних службовців у

Франції є:

– корекційні заходи, спрямовані на забезпечення адаптації чиновників до змін технологічних та адміністративних структур, культурних, економічних і соціальних змін та зумовлених ними перетворень, а також на збереження або вдосконалення їхніх професійних якостей;

– підготовчі заходи щодо проведення конкурсів, які організуються для підготовки державних службовців до складання професійних іспитів і конкурсів, спрямованих на зміну рангів або посадових груп.

У Франції державні службовці не витрачають на професійний розвиток нічого, крім фінансової компенсації витрат і переїзду. Міністерства відповідають за фінансування низки заходів з підвищення кваліфікації [19].

До позитивних сторін французької системи освіти та підготовки державних службовців можна зарахувати чітке та зважене розуміння завдань децентралізації та регіональної організації державних служб, комунікацію, поінформованість і підтримку суспільства, глибоке знання та розуміння необхідності співпраці з інституціями Європейського співтовариства, якісне управління людськими ресурсами та орієнтацію на екологічно безпечні інновації. Отже, для розв'язання кадрових проблем необхідно враховувати й використовувати організаційні, управлінські, соціально-економічні, правові, моральні та психологічні знання й навички, застосовувати нові психологічні підходи до відновлення кадрового забезпечення в адміністративній системі з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

2.3. Дослідження чинників соціально-психологічного ресурсного потенціалу особистості органів публічної влади

Реформа публічного управління на засадах демократії та верховенства закону потребує належного кадрового забезпечення органів публічної влади, що зумовлює необхідність формування свідомого та компетентного

кадрового складу. З огляду на необхідність адаптації кадрової політики до нових соціальних реалій і водночас збереження найкращих результатів минулого, кадрове забезпечення органів публічної влад потребує дослідження чинників соціально-психологічного ресурсного потенціалу та визначення перспективних шляхів і напрямів удосконалення кадрового забезпечення. Сьогодні проблема кадрового забезпечення з урахуванням вроджених характерологічних чинників у сфері публічного управління детально розглянута з наукового погляду, вченими уточнено поняття кадрового забезпечення та визначено основні принципи і вимоги до розвитку особистості в системі публічного управління.

Одним із пріоритетів нового психологічного підходу до кадрового забезпечення публічного управління та розвитку його ресурсного потенціалу є врахування показників потенціалу особистості в адміністративній системі та вроджених характеристик ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління. Оцінка сучасного стану соціально-психологічних, мотиваційних, операційних та ціннісно-культурних механізмів розвитку соціально-психологічного потенціалу особистості в системі публічного управління базується на визначенні ступеня мотивації до професійно-кар'єрного росту та дотримання етичних норм, рівня особистісного та фахового зростання, а також ступеня відповідності особистісного потенціалу професійно-психологічним вимогам[8].

Дослідження чинників соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного управління проходило шляхом визначення особливостей соціально-психологічного ресурсного потенціалу суб'єктів управління різних рівнів та його впливу на успішність їх професійної діяльності. Професійна діяльність публічних службовців спрямована на виконання певних професійних функцій і тому вимагає від них наявності певних якостей, необхідних для продуктивної діяльності в органах публічної влади. До таких якостей і характеристик морально-професійної етики належать прагнення приносити користь суспільству,

громадянськість, відданість демократичним ідеалам, дух законослухняності, патріотизм, бюрократичний та політичний нейтралітет, професіоналізм, повага і чуйність до людей, доброзичливість, взаємодопомога і співробітництво, толерантність, старанність, відповідальність, сумлінне професійне ставлення, чесність, принциповість, правдивість, справедливість, витримка, почуття міри, точність і порядність, скромність у приватному житті, професійна честь і гідність[8]. Розглянемо деякі з моральних якостей та професійно-етичних характеристик державного службовця.

Сьогодні публічне управління потребує визнання моральних, професійних та етичних чеснот як одного з аспектів управлінського професіоналізму. Моральність має стати необхідним атрибутом ефективного публічного управління та запорукою його результативності. Професіоналізм особистості- це якісна характеристика суб'єкта трудової діяльності, що відображає високий рівень розвитку професійно-трудовак якостей і характеризує ціннісні орієнтації та мотивацію до виконання соціального призначення професії та професійного розвитку публічного службовця.

На індивідуальному рівні професіоналізм і мораль взаємодіють один з одним. Професіоналізм впливає на формування цінностей і моралі людини, а мораль і професійна етика відіграють важливу роль у розвитку професіоналізму держслужбовців. Моральні якості, дотримання професійної етики та репутація публічного службовця є важливими чинниками, що свідчать про його професійну придатність. Водночас відсутність певних моральних якостей, порушення норм професійної етики та етичних настанов свідчить про непрофесіоналізм і непридатність людини до роботи в державних установах. Сьогодні критеріями нової моделі добору та оцінювання соціально-психологічного ресурсного потенціалу особи в системі публічного упавлінні є відповідальність, доброзичливість, порядність, совісність, патріотизм, чесність, уміння налагоджувати спілкування та співпрацю, працювати в команді та надавати взаємодопомогу, ступінь конфліктності та інші морально-психологічні якості особистості.

В Україні принцип професіоналізму закріплено в Законі України «Про державну службу» [46] і в Загальних правилах поведінки державного службовця[17], де йдеться про компетентність і працездатність осіб, уповноважених на виконання державних функцій або функцій місцевого самоврядування.

Однією з основних професійно-етичних вимог до публічних управлінців є необхідність відповідального ставлення до своєї професійної діяльності. Професійна відповідальність - це обов'язок активного суб'єкта дотримуватися певних професійних норм, як правило, кодексу професійної етики, які регулюють його поведінку. Професійна відповідальність тісно пов'язана з професійною етикою публічних управлінців: П. Друкер стверджує, що професійна етика - це етика відповідальності [76].

Відповідальність можна поділити на об'єктивну, яка ґрунтується на наслідках дії і може бути пов'язана лише з відповідністю цієї дії певним нормам, і суб'єктивну, яка є внутрішньою відповідальністю перед власним сумлінням і значущими особами. Професійні обов'язки в державному управлінні включають у себе обов'язки перед суспільством загалом, перед державою, окремими групами і представниками суспільства, всередині професійних груп і перед самим собою. Професіонали в галузі управління повинні відповідати трьом вимогам: політичного лідерства, законності та професійної етики. Таким чином, чиновники пов'язані трьома системами раціональності, які часто суперечать одна одній:

- принцип оперативності передбачає необхідність реагування на потреби політичних лідерів;
- принцип підзвітності відображає підпорядкування верховенству закону;
- принцип відповідальності (професійної підзвітності) відображає прихильність професійній етиці та компетентності[29, с. 34].

У цьому контексті можна виділити три види відповідальності. Це відповідальність як чуйність, відповідальність як підзвітність і професійна

відповідальність щодо етики публічних службовців. У той час як зовнішня відповідальність перетинається з підзвітністю та чуйністю, професійна відповідальність може бути як особистою зовнішньою, так і внутрішньою. Важливість професійного розвитку державного службовця, як соціально-психологічного ресурсного потенціалу особистості органів публічної влади, пояснюється кількома чинниками (рис. 2.4.).

Рис. 2.4. Чинники професійного розвитку державного службовця, як соціально-психологічного ресурсного потенціалу особистості органів публічної влади

Професійна відповідальність не є тотожною моральній відповідальності, але може включати моральну відповідальність (коли професійні та етичні норми вивчені та самостійно прийняті публічними управлінцями) або не включати моральну відповідальність (коли дотримання професійних та етичних норм мотивоване страхом або мотивами вигоди). У ситуаціях, коли професійні та етичні вимоги суперечать моральним принципам, може виникнути ситуація, коли професійні та моральні обов'язки вступають у конфлікт, при цьому етично правильне рішення ґрунтується на

прийнятті моральних принципів.

У державному управлінні необхідно акцентувати увагу не тільки на сумлінності публічної влади, а й на її відповідальності, що стає можливим завдяки тому, що суб'єкти діяльності мають певну свободу дій. Посадові особи, які не є авторами тієї чи іншої дії або події, прагнуть уникнути відповідальності за неї[9]. Навпаки, розширення меж вільної реалізації суб'єкта, підвищення довіри до нього і повага до його унікальності призводить до підвищення відповідальності за власні дії та життя, збереження особистої гідності. Іншими словами, співробітники можуть нести професійну відповідальність тільки за ті повноваження, якими вони наділені. Сьогодні в Україні увага суспільства зміщується з колективної відповідальності на індивідуальну. Індивідуальна відповідальність за виконання службових обов'язків декларується як один з основоположних принципів державної служби в багатьох країнах, зокрема й в Україні.

Однак колективна відповідальність не повністю розчиняється в індивідуальній моральній відповідальності публічних службовців. Деякі види колективної відповідальності не можуть повністю розчинитися в індивідуальній. Розширення сфери індивідуальної відповідальності має поєднуватися з розвитком спільної відповідальності (наприклад, для команд і професійних груп). Відповідальність кожного члена команди залежить від його становища, впливу та знань. Кожен співробітник несе відповідальність пропорційно своєму істотному впливу. Особливу відповідальність несуть особи, які ухвалюють рішення, але й тут індивідуальна відповідальність публічних службовців, наділених повноваженнями ухвалювати рішення, пов'язана з колективною відповідальністю, тобто відповідальністю професійної групи перед суспільством.

До чинників, що підвищують особисту професійну відповідальність адміністративних працівників, належать

– послідовне делегування повноважень і відповідальності зверху донизу;

- створення можливостей для творчості;
- поліпшення координації та співпраці;
- заохочення підходу, орієнтованого на досягнення цілей і результатів,

та оцінка досягнутих результатів.

Професійна відповідальність особливо ефективна, коли вона впливає з внутрішньої моральної відповідальності людини. Поряд із професійною відповідальністю важливу роль у професійній діяльності відіграють професійна честь і професійна гідність. Професійна честь публічних службовців означає, що кожен член професійної групи має свою частку в фахових досягненнях, а його особистість оцінюють з погляду належності до його професії.

Особистісні рівні професійної честі державних адміністраторів подано на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Особистісні рівні професійної честі публічного службовця

Професійна честь вимагає від працівників захищати власну репутацію та репутацію своєї професії. Репутація визначається як думка про моральні якості особи чи групи осіб, що склалася на основі попередньої поведінки і виражається у формі визнання заслуг та авторитету, очікування більшого, покладання певних обов'язків та оцінки поведінки цієї особи чи групи осіб.

Репутаційний механізм контролю поведінки має досить чітко виражений моральний характер, оскільки базується не на суворих юридичних

санкціях, а на страху негативної оцінки працівників з боку громадськості та професійних груп. Індивід залишається членом спільноти доти, доки він чи вона демонструє поведінку, що відповідає поведінці, прийнятій більшістю групи. Страх бути засудженим ґрунтується на потребі в соціальному схваленні з боку найближчого оточення.

Окрім репутаційного контролю з боку суспільства, дотримання визнаних професійних та етичних кодексів також контролюється професійними організаціями. Будь-яке відхилення від цих правил призводить до зміни позиції працівника в ієрархії, публічного обговорення та засудження його поведінки, моральної ізоляції та виключення з неформального професійного середовища.

У випадках серйозних порушень професійно-етичних стандартів державними службовцями, догани з боку інших осіб можуть бути виражені у формі рекомендацій органу державної влади обмежити, призупинити або дискваліфікувати посадову особу від публічної діяльності[9].

Професійний престиж певною мірою ґрунтується на почутті професійної честі, адже оцінка суспільством своєї професійної значущості має вирішальне значення для розвитку самооцінки. Мати професійний престиж означає вважати себе гідним свого професійного призначення. Професійна гідність не може бути нав'язана ззовні. З розширенням меж його/її свободи волі, довіри до нього/неї та поваги до його/її унікальності, він/вона відчуватиме більшу відповідальність за захист власної гідності (в тому числі професійної). Особистісні рівні професійної гідності публічного службовця зображені на рис. 2.6.

Рис. 2.6. Особистісні рівні професійної гідності публічного службовця

Феномен професійної гідності також має слабе місце. Це судження про себе не за вчинками, а за власними вищими моральними мотивами та намірами. Професійна гідність іноді призводить до того, що люди стають самовпевненими, оцінюючи себе за «внутрішньою компетентністю», а не за реальною поведінкою. Підсумовуючи основні професійні та етичні вимоги до публічного службовця, можна сказати, що служіння суспільним інтересам іноді вимагає великих жертв, але не настільки, щоб унеможливити особистий розвиток.

Таким чином, приходимо до висновку, що реформа публічного управління на засадах демократії та верховенства закону потребує належного кадрового забезпечення органів публічної влади, що зумовлює необхідність формування свідомого та компетентного кадрового складу. З огляду на необхідність адаптації кадрової політики до нових соціальних реалій і водночас збереження найкращих результатів минулого, кадрове забезпечення органів публічної влади потребує дослідження чинників соціально-психологічного ресурсного потенціалу та визначення перспективних шляхів і напрямів удосконалення кадрового забезпечення. Цінності та принципи державного управління закріплюються на особистісному рівні у вигляді вимог до представників державного управління дотримуватися певних професійних та етичних норм, які вказують на те, як вони мають поводитися відповідно до свого соціального та правового статусу. Сьогодні у сфері державного управління існує гостра потреба в розробленні ефективних механізмів виявлення, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, які б чітко регламентували протиріччя між особистими інтересами окремих осіб та органів публічної влади.

Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз механізмів державного управління та стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу ресурсного потенціалу органів публічної влади надав можливість оцінити складні механізми розвитку соціально-психологічного потенціалу особистості в українських управлінських структурах з урахуванням трьох системних складових: інституційної, комунікативної та нтроперсональної, на основі аналізу сучасних управлінських методик, що лежать в основі конкретних механізмів державного управління.

Вивчення досвіду інших країн щодо формування систем розвитку потенційних ресурсів державного управління, дало змогу дійти висновку, що, хоча системи формування освітнього та професійного рівнів чиновників державного управління в різних країнах різні (у континентальній Європі вони багато в чому відрізняються від американських (закрита та відкрита системи)), загальний принцип усе-таки існує.

Окреслено, що реформа публічного управління на засадах демократії та верховенства закону потребує належного кадрового забезпечення органів публічної влади, що зумовлює необхідність формування свідомого та компетентного кадрового складу. З огляду на необхідність адаптації кадрової політики до нових соціальних реалій і водночас збереження найкращих результатів минулого, кадрове забезпечення органів публічної влад потребує дослідження чинників соціально-психологічного ресурсного потенціалу та визначення перспективних шляхів і напрямів удосконалення кадрового забезпечення.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату публічної влади

Розглянемо стратегічні пріоритети розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрового апарату в системі публічної влади, як чинника ефективності публічного управління, які відрізняються виокремленням та характеристикацією ключових чинників.

1. Реалізація Цілей сталого розвитку, стан та індекс людського розвитку в контексті розвитку інтелектуального потенціалу працівників публічної адміністрації. Основна ідея підходу, заснованого на розвитку людського потенціалу, полягає в тому, що розширення свободи людей є головною метою і основним механізмом сталого розвитку. Якщо нерівність у людському розвитку зберігатиметься і збільшуватиметься, то цілі Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року не будуть реалізовані[73].

Нерівність у людському розвитку завдає шкоди суспільству, підриває соціальну згуртованість і знижує довіру людей до урядів, інституцій та один до одного. Вона завдає шкоди економіці та заважає людям повністю реалізувати свій потенціал у роботі та житті. Це ускладнює прийняття політичних рішень, які відображають прагнення суспільства в цілому і захищають планету, оскільки невелика кількість людей і організацій здійснюють владу і гарантують, що рішення приймаються в першу чергу у власних інтересах[36].

2. Формування оновленої державної політики кадрового потенціалу апарату органів публічного врядування. Сучасне українське суспільство характеризується розривом між наявною державною моделлю розвитку людських ресурсів і потребами ринкової економіки та демократичного суспільства. Наявна модель розвитку людських ресурсів не забезпечує необхідних кількісних і якісних характеристик трудових ресурсів. Наразі на більшості підприємств, установ та організацій країни спостерігаються такі тенденції, як депопуляція, старіння населення, бідність, міграція кваліфікованих працівників за кордон, трансформація сектору зайнятості,

маргіналізація підготовлених спеціалістів, погані умови праці та відсутність стимулів для професійного розвитку. Ці негативні явища закріплюються застарілими формами організації праці та управління, застарілими технологіями виробництва і технічним оснащенням, неадаптованістю до ринкового середовища, руйнуванням соціальної інфраструктури [56]. Сьогодні в Україні гостро стоять такі питання(рис. 3.1.).

Рис. 3.1. Завдання для розробки нової державної політики вдосконалення кадрового потенціалу органів публічної влади

3. Розробка оновленого управлінського мислення кадрового апарату органів публічної влади. Нове управлінське мислення - це необхідність національного підходу до діяльності на публічній службі, мислити творчо, глибоко і широко, вміти підходити до виконання завдань з точки зору таких принципів, як раціональність, ефективність, загальноприйняті моральні норми та збалансованість різних інтересів; це позитивна ідеологія, яка оновлює структуру і зміст роботи професії, відходячи від технократичного

ставлення до виконання управлінських завдань і наближаючи його до гуманістичного початку. Ідеться не стільки про сьогоденну терміновість, складність і відповідальність, скільки про розуміння майбутньої епохи оновлення державної служби та професіоналізації людських ресурсів, про творче мислення, яке визначатиме домінуючу управлінську поведінку публічної служби [72, с. 189].

Говорячи про необхідність розвитку нового управлінського мислення, слід звернути увагу на один цікавий прояв цього процесу. Нове управлінське мислення обов'язково передбачає, що будь-який рівень досягнень не є маргінальним або неістинним. Це пов'язано з тим, що підхід до нього лежить у майбутньому, де він ще не досягнутий. Для сьогоденних реалій новий стиль управлінського мислення проявляється в тому, що необхідне вміння щось передбачати. Важливо, що після ухвалення рішення про реформування публічної служби можна і потрібно вдосконалювати деталі, змінювати окремі елементи та цілі блоки. Однак необхідно терміново змінити весь цей глобально сформований процес, щоб удосконалення цих деталей спиралося на новий погляд на оновлену публічну службу, а не навпаки. У цьому полягає і суть нової філософії управління. Вона передбачає, що насамперед необхідно визначити комплекс заходів щодо переведення кадрового потенціалу публічної служби в новий якісний стан, і тільки після цього приступати до практичного перетворення всіх її ланок відповідно до принципів обраної моделі. [72, с. 190].

4. Якісне оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрового апарату органів публічної влади. Варто зазначити, що у 2016 р. Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування», яка вносить зміни до низки чинних нормативних актів до закону «Про державну службу».

Зокрема, у ньому зазначається, що розвиток державної служби та служби в органах місцевого самоврядування потребує вдосконалення

нормативно-правової бази, а також оновлення положень [5]:

запобігання корупції на публічній службі та відкритий конкурсний відбір на всі посади публічної служби;

кар'єрний розвиток публічних службовців на основі професійної компетентності та усвідомленого виконання посадових обов'язків;

окреслення вимог до державних службовців та чітку та прозору систему відповідальності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які призначаються на посаду на конкурсній основі сільськими, селищними, міськими головами, головами районних рад та головами місцевих рад, у разі порушення ними законодавства, невиконання або неналежного виконання службових обов'язків, тощо.

5. Стратегію формування нульової толерантності до корупції в діяльності апарату органів публічної влади. Механізми корупції та порушень в Україні не є унікальними; корупційні правопорушення мають таку ж природу, як і в інших країнах світу. До них належать розкрадання майна шляхом зловживання владою та службовим становищем, упередженість під час проведення тендерів, несправедливі системи працевлаштування, урядові репресії, незаконні субсидії політичним партіям, шахрайство з державними коштами, захоплення землі та хабарництво. Натомість, корупція в Україні є надійним союзником ворога. Тому що корумповану державу набагато легше перемогти у війні, ніж державу з добре налагодженими інституціями, довірою громадян та ефективним бюджетом. Це стосується не лише топ-чиновників і великих бюджетів, але й громадян. Наприклад, набагато легше переконати нелояльних людей координувати вогонь по ворогу заради грошей. Саме тому нам потрібна нульова толерантність до корупції (і ворогів) - і як нації, що воює, і як прогресивному суспільству загалом. Але це не приходить з нізвідки. Це тривалий і складний процес, який вимагає співпраці державних інституцій та суспільства.

Офіс доброчесності НАЗК займається навчанням публічних службовців та просвітницькою роботою з іншими аудиторіями, зокрема вчителями,

викладачами й студентами, вони розробили Стратегію формування нульової толерантності до корупції, де прописали, як перетворити цю мету з утопії на реальність[64].

6. Формування політичної культури громадянської позиції, патріотизму кадрового потенціалу органів публічної влади. Патріотичне виховання українського народу та його актуальність у системі політичної культури, спрямованої на реалізацію інтересів держави і суспільства, зокрема служіння Батьківщині, визначається процесом становлення єдиної політичної держави в Україні, сучасними викликами, що стоять перед країною, формуванням національних засад патріотичного виховання, ідеологічними змінами та новими вимогами з боку держави у зв'язку з цим до створення ефективних структур для реалізації заходів державної політики.

Патріотичне виховання громадян спрямоване на забезпечення цілісності та єдності України, що є основою національної ідеології України. Водночас для відбудови держави, розбудови та вдосконалення суверенної правової держави та громадянського суспільства, заснованого на демократичних цінностях, важливою є єдність різних етнічних груп та регіонів України, що має бути покладено в основу патріотичного виховання та формування громадянської позиції [4, с.112].

7. Організаційна культура працівників органів публічного управління. Важливою умовою ефективного розвитку державного управління в Україні є пошук шляхів впливу керівництва на кадрову політику. Про те, що одним з найважливіших інструментів такого впливу є формування та розвиток організаційної культури, свідчить успіх державних адміністрацій різних країн світу, які задекларували основні норми, принципи та правила організаційної культури і визнали їх важливим чинником розвитку та конкурентоспроможності державного управління.

8. Подолання професійних стереотипів та професійного вигорання державних службовців. Успіх держави в сучасних умовах залежить від розуміння актуальності ролі людських ресурсів та здатності держави

налагодити комплексну систему роботи з державними службовцями, своєчасно і професійно залучати їх до управлінської діяльності, здійснювати добір, навчання та залучати до оцінювання результатів їхньої діяльності, а також сприяти і корегувати їхній професійно-психологічний стан та заохочувати до підвищення професійної кваліфікації відповідно до їхніх можливостей. Таким чином, фундаментальна роль людського фактору в адміністративних структурах підтверджується тим значенням, яке надається соціальним і людським аспектам сталого розвитку суспільства у світовому досвіді побудови ефективних адміністративних систем [6, с. 187].

9. Якісне навчання впродовж життя як потенційний ресурс для працівників системи публічного управління

Аналізуючи стан правового забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, слід зазначити, що в Законі України «Про державну службу» зазначено, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом безперервного професійного навчання. Професійне навчання державних службовців проводиться в навчальних закладах, у тому числі за кордоном, за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законом, а навчальні заклади мають право в установленому законодавством порядку надавати освітні послуги через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації в галузі знань, зокрема «Публічне управління та адміністрування». Рівень професійної компетентності державних службовців підвищується протягом усієї служби, а підвищення кваліфікації здійснюється не рідше одного разу на три роки. Потреба у професійному навчанні державних службовців визначається їхніми безпосередніми керівниками та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання результатів службової діяльності[58, с. 56].

10. Онлайн-освіта як кадрова можливість в адміністративній системі

Формування та розвиток державних службовців як особистостей - це процес, який вимагає постійного оновлення знань та позитивних навичок соціального

життя. Рівень взаємодії у розвитку соціально-психологічного потенціалу службовців в українській адміністративній системі має бути на найвищому рівні. Сучасні можливості відкривають важливі горизонти в цьому напрямку, уможливаючи як майже безперервне засвоєння знань, так і розвиток навичок та компетенцій. Останніми роками сфера медіа-комунікаційних технологій найбільш активно використовується як ефективний засіб розвитку соціально-психологічного потенціалу державних службовців. Змістовна оцінка тенденцій розвитку цієї сфери дозволила нам виокремити важливий напрям використання медіа-комунікаційних технологій у державному управлінні, орієнтований як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Таким напрямом ми вважаємо використання соціальних мереж, онлайн-навчання, платформ самоосвіти та відеохостингу як елементів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу публічних службовців [42, с. 54].

Таким чином, запропоновані стратегічні пріоритети створення механізмів підвищення соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрових структур в українській адміністративній системі характеризуються поєднанням об'єктивних (надособистісних) і суб'єктивних (інтра- та інтерперсональних) чинників, які, з одного боку, зумовлюють зміни у відповідних організаційно-правових формах державного управління, а з іншого - підвищують рівень культурної та професійної компетентності суб'єктів управлінської діяльності. Серед стратегічних пріоритетів - підвищення індексу людського розвитку та збільшення інтелектуального потенціалу населення, розробка нової національної політики щодо вдосконалення людських ресурсів, формування нової управлінської ментальності, оновлення системи підготовки та перепідготовки кадрів для адміністративної системи, онлайн-навчання адміністративного персоналу, формування громадянської позиції, патріотичної та політичної культури серед адміністративного персоналу, подолання професійних стереотипів та професійного вигорання серед публічного персоналу.

3.2. Модель державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади

Встановлення балансу між міжособистісними та особистісними аспектами функціонування управлінських структур, з розвитком соціально-психологічного потенціалу працівників органів публічної влади на інституційному рівні, є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління, що вимагає зміни традиційної системи публічної влади та методології її діяльності по відношенню до її працівників.

Інноваційні підходи до діяльності кадрових органів в адміністративній системі пов'язані з розглядом взаємозв'язку між професійним профілюванням і відбором, професійною орієнтацією, навчанням, розвитком і формуванням компетентності як умов ефективності професійної діяльності майбутнього фахівця. З одного боку, ерготерапія як інноваційний спосіб розвитку потенційних ресурсів апарату в адміністративній системі - це спосіб поглибленого вивчення професії, створення професіограми, так званого паспорта професії, надання комплексного, системного та інклюзивного уявлення про об'єктивні характеристики професії та загальні вимоги до людини. З іншого боку, метод комплексного оцінювання публічних службовців, що базується на використанні взаємодоповнюючих методів (центрів оцінювання), зосереджується на оцінці фактичної кваліфікації персоналу, його психологічних та професійних характеристик, відповідності вимогам посади та визначенні його потенційних компетенцій. Однак інноваційні шляхи розвитку потенціалу органів публічного управління України існують лише при комплексному впровадженні цих двох інноваційних методів управління людськими ресурсами в системі публічного управління. Професія адміністративного представника, як вид управлінської діяльності, належить до професій системи «особа-особа», що свідчить про те, що однією з основних її функцій є комунікативна функція, і що формування

та розвиток міжособистісного компонента професійної діяльності адміністративних представників неминуче необхідний для розвитку загального феномена професійної майстерності. Тому ще одним інноваційним способом формування та розвитку потенціалу адміністративного персоналу на комунікаційному рівні є схеми прискореного навчання[43, с. 205].

Тому підхід, прийнятий у цьому дослідженні, полягав у формулюванні трирівневої концептуальної моделі механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу службовців органів публічної влади. Критичний аналіз дискурсивного поля дослідження дозволив виокремити дві групи причин, об'єктивних і суб'єктивних, для створення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади. Теоретичне підґрунтя моделі, представленої в цій роботі, ґрунтується на дослідженнях у сфері державного управління та принципах крос-культурної психології. Тут вивчення взаємозв'язку між культурою на внутрішньоіндивідуальному рівні та зовнішнім культурно-історичним середовищем, а також взаємозв'язок між об'єктивними та суб'єктивними факторами формує основу потенційних ресурсів органів публічної влади.

Реалізація форм діалогу між посадовими особами та громадянами залежить від створення об'єктивних умов для їх формування (правових, економічних, організаційних тощо) та суб'єктивних умов, таких як психологічна готовність суб'єктів управлінської діяльності до діалогу. Виходячи з цього, представлено концептуальну модель інтеграції організаційно-правових складових управлінських структур (інституційний рівень) та соціально-психологічних складових (комунікативний рівень) і на основі цієї моделі пропонує комплексний підхід до впровадження форм діалогу між владою та громадянами. Якщо інституційний рівень знаходить своє відображення в організаційно-правових механізмах, то міжособистісний рівень має відображатися в соціально-психологічних механізмах [25, с. 99].

Підходи до вдосконалення механізмів розвитку потенційних ресурсів адміністративних інститутів України доцільно розглядати в контексті конкретного застосування трирівневої моделі. Ця трирівнева модель охоплює інституційний, комунікативний та інтроспективний рівні з комплексною реалізацією нормативно-правових, адміністративних, організаційних, соціально-психологічних, медіа-комунікативних, ціннісно-культурних, мотиваційних та операційних механізмів підвищення ефективності розвитку потенційних ресурсів адміністративних інституцій (Рис. 3.2).

Соціально-психологічна модель розвитку ресурсного потенціалу управлінських структур представляє об'єкти, рівні, механізми та інструменти розвитку ресурсного потенціалу адміністративних органів. Суб'єктами розвитку ресурсного потенціалу управлінських структур є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, головні державні службовці України, підрозділи кадрової служби, освітні та навчальні заклади, громадські організації. Предметом дослідження є соціально-психологічний кадровий потенціал органів державної влади на трьох рівнях: інституціональному (нормативно-правові, адміністративні та організаційні механізми), комунікативному (соціально-психологічні та медійні механізми комунікації) та інтроспективному (ціннісно-культурні, мотиваційні та операційні механізми). Інструменти державного управління та соціально-психологічні форми, методи і прийоми розвитку соціально-психологічного кадрового потенціалу публічних установ у контексті стратегічних пріоритетів розвитку кадрового потенціалу державних установ[55, с. 235].

Ефективність українського державного управління забезпечується на першому етапі запропонованої моделі розвитку потенціалу публічних службовців - інституційному (нормативно-правові та адміністративно-організаційні механізми) - наступними шляхами:

по перше-через зміну способу роботи органів публічного управління з розвитку потенціалу працівників адміністративної системи (уніфіковане використання методів професійного оцінювання та діагностики для

виявлення та розвитку потенціалу працівників публічного управління);

Рис. 3.2. Інтегральна модель механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади

По-друге, в контексті підвищення інтелектуального потенціалу публічних інституцій, держави та індексу людського розвитку, внесення змін до законів та інших нормативно-правових актів щодо механізмів розвитку людських ресурсів публічних інституцій для реалізації Цілей сталого розвитку та розробки нових національних політик щодо вдосконалення

людських ресурсів в публічних інституціях.

По-третє, для організації розвитку людських ресурсів в органах публічної влади використовуються різні форми публічного управління. Тут, окрім традиційних форм, використовуються інноваційні методи формування та розвитку потенціалу людських ресурсів органів публічної влади (наприклад, центри діагностики та розвитку людських ресурсів, системи акмеологічного навчання, професіоналізму тощо).

Другий рівень засвідчує, що ефективність українського державного управління забезпечується якістю функціонування комунікаційних та медіа-технологій, організацією соціально-психологічного навчання комунікативним навичкам, здійсненням акмеологічної діагностики управлінців, організацією професійного навчання та технологіями побудови конструктивної корпоративної культури. Третій рівень даної моделі охоплює ефективність державного управління в Україні, що забезпечується його спроможністю та здатністю впроваджувати конструктивні управлінські стратегії. Наприклад, якісна освіта впродовж життя, якісне оновлення системи підготовки та перепідготовки працівників публічного сектору, громадське життя, справедлива винагорода за працю, кар'єрні перспективи, техніки подолання професійних стереотипів та професійного вигорання серед працівників публічного сектору, формування громадянської політичної культури, цінності та техніки формування громадянського статусу. Більш детальний розгляд цих рівнів та механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу працівників публічного сектору забезпечить перспективу розвитку цієї сфери та дозволить сформулювати практичні рекомендації.

До інноваційних способів формування та розвитку потенціалу в публічному управлінні можна віднести, наприклад, центри оцінювання для діагностики та розвитку людських ресурсів. Оцінювання діяльності державних службовців є систематичним процесом у функціонуванні будь-якої установи, підприємства чи організації та справляє суттєвий вплив на її

розвиток. Оцінювання є одним із найдієвіших способів підвищення ефективності та результативності державної служби загалом і діяльності окремих державних службовців зокрема.

Важливо, щоб центр оцінював потенційну успішність, а не минулі результати діяльності державного службовця. Аналіз має ґрунтуватися на попередньому аналізі професійної діяльності успішних чиновників, корпоративній культурі організації, її сильних і слабких сторонах, стратегії розвитку організації, моделях професійної діяльності (наприклад, моделях компетенцій, які вже існують в організації, універсальних моделях компетенцій) і прототипі цільової професійної діяльності[55, с. 308].

Таким чином, метод асесмент-центру, заснований на оцінюванні персоналу за компетенціями, може бути широко використаний у кадровій роботі. Він ефективний при підборі персоналу на основі компетенцій, призначенні на посади, розстановці кадрів, формуванні кадрового резерву та плануванні кар'єрного зростання співробітників, оцінці та визнанні співробітників за компетенціями, розробці програм мотивації та стимулювання персоналу. Метод асесмент-центру корисний і ефективний як метод оцінювання знань і професійної компетентності співробітників за компетенціями.

Запропоновано підхід до формування критеріїв і показників продуктивної професійної діяльності працівників, який забезпечує вибір найбільш підходящих показників, що враховують вплив усіх чинників і дають змогу виразити (виміряти) ступінь відповідності результатів вимогам, які висуваються. Загалом показники виробничої професійної діяльності слугують інструментом для їхнього оцінювання, а критерії - мірою реалізації прийнятого підходу до оцінювання. На основі цих показників виокремлюють три рівні продуктивності, що оптимізують творчий потенціал співробітників:

Рівень 1 - адаптаційно-орієнтований. Вони менш стурбовані власним внутрішнім світом, адаптуються до освітнього середовища, набувають професійних засад і першого життєвого досвіду. Усвідомлюють свої

особистісні особливості, про які часто чують від інших, не володіють самосвідомістю та не аналізують власну поведінку та не відчують потреби в саморозвитку.

Другий рівень - суб'єктивний і продуктивний. У співробітників з'являється інтерес до обраної професії та внутрішнього світу, виникає сильна мотивація до самовдосконалення, у них формуються стійкі особистісні та професійні цінності й мотиви, вони усвідомлюють себе як об'єкт особистісного та професійного розвитку, аналізують власні дії та поведінку та усвідомлює необхідність цілеспрямованого саморозвитку, реально переважає готовність та інтерес до систематичного саморозвитку.

Третій етап - інноваційно-творчий. Суб'єкти соціальної роботи постійно розмірковують та аналізують свої особистісні особливості, риси характеру, мотиви поведінки та результати своїх зусиль у різних видах діяльності, читають професійну літературу, використовують отримані знання для саморозуміння, діагностичний інструментарій для самоаналізу та саморозвитку, пов'язують саморозвиток із самовдосконаленням та усвідомлюють його як умову самореалізації у професійній діяльності.

Отже, професійну майстерність персоналу можна визначити як творче оволодіння найбільш доцільним набором ефективних професійних умінь і навичок, що ґрунтується на високому рівні професійно важливих особистісних якостей, які забезпечують творчу продуктивність у професійній діяльності та високий рівень готовності до професійного саморозвитку.

Як зазначалося вище, одним із пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу адміністративної системи є модернізація українського публічного управління, в основі якої лежить забезпечення професійної кваліфікації держслужбовців. Для вирішення цього питання важливо дотримуватися балансу між реформуванням системи професійної освіти та всебічною підготовкою фахівців. Реформування системи професійного розвитку та створення сприятливих умов для безперервного професійного навчання через виконання посадових обов'язків та пов'язаних з ними

компетенцій (з урахуванням кращих міжнародних практик та національних традицій), а також імплементація механізмів наукового розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців у вітчизняну практику.

Важливою умовою розкриття потенційних ресурсів громадської організації є підготовка посадової інструкції як комплексного, системного та інклюзивного документа, що описує об'єктивні характеристики професії та загальні вимоги до особи. Аналіз сучасної ситуації щодо використання інструментів ерготерапії в органах державної влади виявив, що існують проблеми в дослідженнях професії державного управління. Як наслідок, майже відсутні комплексні емпіричні дані для встановлення стандартів професійної діяльності в органах публічної влади, визначення кваліфікаційних вимог та характеристик, яким повинні відповідати кандидати на певні посади, створення профілю особистісних та психологічних якостей і характеристик, необхідних і бажаних для роботи на посадах публічного управління[61].

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. Тому для розвитку потенціалу соціально-психологічних ресурсів в адміністративних установах слід комплексно та уніфіковано використовувати такі інноваційні методи, як системи акмеологічного навчання, центри діагностики та оцінки розвитку розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади.

3.3. Шляхи вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади

Підходи до вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного потенціалу українських управлінських структур характеризуються багатоаспектністю та багатогранністю. Шляхи вдосконалення цих механізмів слід розглядати, по-перше, в контексті реалізації моделі та, по-друге, в контексті систематизації запропонованих автором стратегічних пріоритетів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів державного управління України.

Унікальність запропонованої моделі полягає в тому, що вона охоплює інституційний, комунікативний та інтроспективний рівні й комплексно використовує нормативний, адміністративний, організаційний, соціально-психологічний, медійно-комунікативний, мотиваційний, операційний та ціннісно-культурний механізми для ефективного розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів управління України.

Для того щоб удосконалити механізми на різних рівнях запропонованої моделі, необхідно згодом використовувати певні інструменти для досягнення бажаного ефекту. Надалі розглянемо ці інструменти більш детально. Інституційний рівень. Інструменти: гармонізація законодавства, розроблення професійних стандартів для публічних службовців. Очікувані ефекти: підвищення ефективності законодавства, усунення недоліків і невідповідностей у правових документах, інноваційні підходи до оцінювання та добору персоналу, створення центрів оцінювання, ергономіка органів публічної влади, професіоналізація публічного управління.

Комунікативний рівень. Медійно-комунікаційний механізм: інструменти - використання сучасних засобів масової інформації та комунікаційних технологій у зовнішній і внутрішній діяльності адміністративної команди. Очікувані ефекти: створення сучасних елементів медіакультури, вдосконалення медіа- та комунікативних навичок.

Соціально-психологічні механізми: інструменти - проведення тренінгів із розвитку комунікативних навичок і залучення потенційних ресурсів

управлінських структур; акмеологічні тренінги для керівників. Очікувані ефекти: комунікативні навички та ефективна робота публічних службовців; конструктивний соціально-психологічний клімат в організації.

Інтроефективний рівень. Мотиваційні та операційні механізми: інструменти - освіта, підготовка, перепідготовка, соціальне життя, справедлива винагорода за працю, перспективи кар'єрного зростання. Очікувані ефекти: мотивація до кар'єрного зростання та етичної поведінки.

Ціннісно-культурні механізми: засоби - чіткі посадові інструкції та ефективна організація роботи, формування громадянської політичної культури, цінностей і дотримання етичних норм. Очікувані ефекти: формування у населення шанобливого ставлення до органів публічного управління та визнання престижності їхньої роботи (рис 3.3.).

Відповідно до систематизації стратегічних пріоритетів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічного управління в Україні запропоновано основні шляхи розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічного управління. Так, одним із основних шляхів удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічного управління є реалізація цілей сталого розвитку в контексті зростання інтелектуального потенціалу держави та індексу людського розвитку. Саме цей напрям повинен мати безпосередній вплив на розвиток індивідуальних якостей та розкриття потенціалу публічної служби.

Цілі сталого розвитку: Національна доповідь України містить 17 Цілей сталого розвитку для України до 2030 року. Реалізація цих завдань повинна виражатися в наступних діях, що впливають на розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу особистості в органах публічної влади[63]:

1. Поширювати інформацію про сталий розвиток: використовувати кожен можливість для інформування та привертання уваги громадськості, уряду, промисловості, асоціацій та університетів до актуальності сталого

розвитку.

Рис. 3.3. Напрями вдосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади

2. Створення базової культури сталого розвитку: участь в освіті, дослідженнях, формуванні політики та обміні знаннями для вирішення

питань народонаселення, довкілля та прогресу на шляху до глобального сталого розвитку.

3. Формувати відповідальне ставлення суспільства до довкілля: ініціювати програми професійного оцінювання у сфері екологічного менеджменту, сталого економічного розвитку та народонаселення, а також у суміжних галузях, щоб забезпечити високий рівень компетентності та громадянської відповідальності серед випускників університетів, які працюють над питаннями довкілля.

4. Залучати всі зацікавлені сторони: заохочувати уряди, фонди та промисловість підтримувати комплексні дослідження, освіту, формування політики та обмін знаннями щодо розвитку, орієнтованого на сталий розвиток.

5. Забезпечувати комплексний підхід: організовувати спільні зустрічі державних службовців, а також науковців та експертів з професійної підготовки державних службовців для розробки навчальних програм, дослідницьких проєктів, опитувань та інформаційно-просвітницьких заходів, спрямованих на підтримку сталого майбутнього.

6. Підтримувати освітні заходи в країні та за кордоном: співпрацювати з місцевими та міжнародними організаціями для просування сталого розвитку в усьому світі.

Так, глобальні Цілі сталого розвитку та адаптовані українські Цілі сталого розвитку передбачають сприяння переходу суспільства до сталого розвитку. Зокрема, вони включають питання сталого розвитку в освітній процес, пропагують екологічно орієнтований спосіб життя та передбачають концепцію глобального громадянина, який розуміє цінності прав людини та гендерної рівності, ненасильства та «внесок культури в культурне розмаїття та сталий розвиток»[62].

Це матиме безпосередній вплив на механізми розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу українських публічних службовців. Важливим елементом удосконалення механізмів розвитку соціально-

психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади є розробка нової державної політики щодо вдосконалення людських ресурсів. В адміністративній практиці в усьому світі використовуються різні моделі організації управління людськими ресурсами, найважливішими з яких є кар'єрна, конкурсна та гібридна.

Водночас у системах державної служби, заснованих на кар'єрі, більше уваги приділяється програмам початкового навчання. На відміну від цього, у позиційній системі державної служби професійному навчанню приділяють менше уваги, оскільки набирають тільки кандидатів, які володіють необхідними компетенціями для виконання роботи, а основним критерієм просування по службі є стаж роботи. Найскладнішою на практиці є змішана модель, за якої держава набирає співробітників на всі посади, але при цьому прийняті на службу мають право на постійну службу після призначення. При цьому держава, міністерства і відомства, в яких працює адміністративний персонал, несуть відповідальність за постійну підготовку і перепідготовку кадрів відповідно до сучасних вимог. Сучасний підхід до розвитку кадрового потенціалу публічної служби, що використовується в практиці інших країн, характеризується багатогалузевим характером і орієнтацією на окремі елементи та моделі[69].

Іншим важливим напрямом удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу працівників адміністративної системи України є процес формування нульової терпимості до корупції. У процесі досягнення нульової терпимості до корупції необхідно вирішити певні завдання:

- підвищення обізнаності громадян про їхні права і свободи, зокрема, для боротьби з корупцією та корупційними правопорушеннями;

- створення систем комунікації та оптимізація потоку інформації про корупцію, скоротити обсяг дезінформації;

- підвищення поінформованість громадськості про повноваження управління та його профілактичні функції;

–підвищення репутації антикорупційного органу державної влади України, наділеного повноваженнями з формування та реалізації національної антикорупційної політики.

Свідомість сучасної людини є соціальною за своєю природою, оскільки люди несвідомо завжди асоціюють свою поведінку та спосіб життя із загальноприйнятими в суспільстві моделями. Тому профілактика корупції та виховання сумлінності й толерантності до корупції в державі та суспільстві мають стати одним з етапів удосконалення механізмів розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу українських публічних службовців.

Як важливий елемент розвитку соціально-психологічного потенціалу публічних службовців, рівень медійно-комунікативної взаємодії та компетентності має бути на найвищому рівні. Тому варто звернути пильну увагу на сучасні можливості, які надають особливі можливості для отримання як інформації, так і розвитку компетенцій практично на постійній основі. Стрімкий розвиток інтернету на мобільних пристроях і впровадження методу передачі даних 4G зробили інтернет практично універсальним[70].

Реєстрація в лікарнях, використання та оплата державних послуг, взаємодія з органами державної влади та багато іншого стало набагато простішим завдяки використанню сучасних засобів масової інформації та комунікаційних технологій. Цей елемент взаємодії є важливим чинником підвищення довіри населення до державного управління, модернізації уявлень про нього та початку відходу від бюрократичного іміджу[18].

Якщо для широких верств населення використання соціальних мереж для отримання інформації та саморозвитку є цілком звичною справою, то входження елементів і суб'єктів державного управління в цю сферу діяльності відбувається особливо динамічно. Соціальні медіаплатформи мають унікальні можливості, які лише нещодавно стали усвідомлюватися публічними службовцями. Їхні функції дають змогу не тільки спілкуватися з великою кількістю людей практично безплатно, без дорогих навчальних матеріалів і технічного оснащення, а й розвивати потенціал державних

службовців завдяки отриманню освітньої інформації за широким спектром наукових і соціальних напрямів.

Цікаво, що використання Facebook, Instagram та YouTube громадськими діячами та державними інституціями, про що свідчить кількість підписників на їхніх сторінках, свідчить про те, що суспільство виявляє неабияку зацікавленість суспільно-політичним життям та прагне отримувати інформацію безпосередньо з першоджерел у цьому мінливому світі, який швидко змінюється.

Крім того, прес-конференції та брифінги проводяться з використанням соціальних мереж, які постійно набирають мільйони переглядів та активно сприяють формуванню іміджу державних діячів як однієї з функцій державного управління [59]. Це означає, що існують приклади якісного використання сучасних ресурсів, які прямо та опосередковано впливають на розвиток соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів державної влади.

Формування механізму розвитку соціально-психологічного потенціалу структур державної влади України потребує швидкого реагування на зміни в суспільному житті. Сутність парадигми підготовки кадрів для органів державної влади є надзвичайно стійкою і визначалася науковцями як нестратегічний, практично стабільний елемент поведінки. Однак унаслідок стрімкого розвитку цифровізації в усіх її проявах медіа- та комунікаційні технології стали частиною діяльності всіх верств населення. Останніми роками царину медіакомунікаційних технологій найактивніше використовують як ефективний засіб розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічної влади. Тому рекомендації щодо використання сучасних медіакомунікаційних технологій у формуванні механізмів розвитку соціально-психологічного потенціалу українського державного управління пропонується використовувати у різний спосіб на всіх рівнях публічного управління.

Висновки до розділу 3.

Запропоновано стратегічні пріоритети створення механізмів підвищення соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрових структур в органах публічної влади, характеризуються поєднанням об'єктивних і суб'єктивних чинників, які, з одного боку, зумовлюють зміни у відповідних організаційно-правових формах державного управління, а з іншого - підвищують рівень культурної та професійної компетентності суб'єктів управлінської діяльності.

Визначено, що 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. Тому для розвитку потенціалу соціально-психологічних ресурсів в адміністративних установах слід комплексно та уніфіковано використовувати такі інноваційні методи, як системи акмеологічного навчання, центри діагностики та оцінки розвитку розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади.

Доведено, що формування механізму розвитку соціально-психологічного потенціалу структур державної влади України потребує швидкого реагування на зміни в суспільному житті. Сутність парадигми підготовки кадрів для органів державної влади є надзвичайно стійкою і визначалася науковцями як нестратегічний, практично стабільний елемент поведінки. Тому рекомендації щодо використання сучасних медіакомунікаційних технологій у формуванні механізмів розвитку соціально-психологічного потенціалу українського державного управління пропонується використовувати у різний спосіб на всіх рівнях публічного управління.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено вирішення важливого наукового завдання обґрунтування теоретичних і методичних засад, розробки науково-практичних рекомендацій щодо механізмів державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади в Україні. За результатами магістерського дослідження сформульовані наступні висновки.

1. Доведено, що поняття ресурсного потенціалу є не лише системним, а й багатограним та багаторівневим, що включає такі компоненти, як зовнішній потенціал (екологічний, економічний та адміністративний), внутрішній потенціал (біологічний потенціал (субстратний та функціональний) та психологічний потенціал (інтелектуальний, ціннісний, мотиваційно-потребовий).

2. Виявлено, що розвиток сучасної держави підкреслює важливість розвитку ресурсного потенціалу органів публічної влади, для чого особливо важливо розробити певні механізми. Однак відсутність трактування ресурсного потенціалу органів публічної влади в українських правових документах та неоднозначність його визначення в науковій літературі суттєво ускладнюють зазначені питання та потребують подальшого уточнення.

3. Обґрунтовано, що соціально-психологічний потенціал особистості є важливою складовою ресурсного потенціалу кадрових організацій в системі публічного врядування. Систематизовано модель соціально-психологічного потенціалу особистості в адміністративній системі та узагальнено комплексну модель соціально-психологічного потенціалу особистості, що є важливою складовою ресурсного потенціалу адміністративної системи і включає фактично реалізовані та нереалізовані ресурси і можливості як публічних управлінців, так і адміністративної системи. Потенційні ресурси особи можна поділити на професійно-кваліфікаційні, когнітивно-

інтелектуальні, інформаційно-пізнавальні, емоційно-вольові, організаційно-комунікативні, етико-моральні та біологічно-репродуктивні. Основними інструментами їх реалізації є особистісні стратегії, стратегії життєвого успіху, стратегії самореалізації та стратегії кар'єрного росту.

4. Проаналізовано механізми державного управління та стану розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу ресурсного потенціалу органів публічної влади, що надало можливості оцінити складні механізми розвитку соціально-психологічного потенціалу особистості в українських управлінських структурах з урахуванням трьох системних складових: інституційної, комунікативної та інтроперсональної, на основі аналізу сучасних управлінських методик, що лежать в основі конкретних механізмів державного управління.

5. Визначено, що для розв'язання кадрових проблем необхідно враховувати й використовувати організаційні, управлінські, соціально-економічні, правові, моральні та психологічні знання й навички, застосовувати нові психологічні підходи до відновлення кадрового забезпечення в адміністративній системі з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

6. Окреслено, що реформа публічного управління на засадах демократії та верховенства закону потребує належного кадрового забезпечення органів публічної влади, що зумовлює необхідність формування свідомого та компетентного кадрового складу. З огляду на необхідність адаптації кадрової політики до нових соціальних реалій і водночас збереження найкращих результатів минулого, кадрове забезпечення органів публічної влади потребує дослідження чинників соціально-психологічного ресурсного потенціалу та визначення перспективних шляхів і напрямів удосконалення кадрового забезпечення. Цінності та принципи державного управління закріплюються на особистісному рівні у вигляді вимог до представників державного управління дотримуватися певних професійних та етичних норм, які вказують на те, як вони мають поводитися відповідно до свого соціального та

правового статусу. 7. Запропоновано стратегічні пріоритети створення механізмів підвищення соціально-психологічного ресурсного потенціалу кадрових структур в органах публічної влади, що характеризуються поєднанням об'єктивних і суб'єктивних чинників, які, з одного боку, зумовлюють зміни у відповідних організаційно-правових формах державного управління, а з іншого - підвищують рівень культурної та професійної компетентності суб'єктів управлінської діяльності.

8. Визначено, що 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. Тому для розвитку потенціалу соціально-психологічних ресурсів в адміністративних установах слід комплексно та уніфіковано використовувати такі інноваційні методи, як системи акмеологічного навчання, центри діагностики та оцінки розвитку розвитку соціально-психологічного ресурсного потенціалу органів публічної влади.

9. Доведено, що формування механізму розвитку соціально-психологічного потенціалу структур державної влади України потребує швидкого реагування на зміни в суспільному житті. Сутність парадигми підготовки кадрів для органів державної влади є надзвичайно стійкою і визначалася науковцями як нестратегічний, практично стабільний елемент поведінки. Тому рекомендації щодо використання сучасних медіакомунікаційних технологій у формуванні механізмів розвитку соціально-психологічного потенціалу українського державного управління пропонується використовувати у різний спосіб на всіх рівнях публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців. Публічне адміністрування: теорія та практика. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_14
2. Акімов О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. №. 3. С. 106-113.
3. Акімов О. Психологічна готовність як чинник успішної професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_18
4. Александрова О. С. Формування патріотичної та громадянської свідомості: теорія і практика : монографія. Київ: ун-т ім. Б. Грінченка, 2018. 172 с.
5. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. Проект міжнародної технічної допомоги. Київ, 2017. 57 с. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution
6. Арефнія С.В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: дис....к-та псих.наук: 10.00.10/Київ. 2018. 249 с.
7. Ботвінов Р. Г. Розвиток публічної служби особливого призначення в Україні : дис. ... док. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2018. 502 с.

8. 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>

9. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.

10. Вольська О. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 2019. С 110-120.

11. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. Київ: НАДУ, URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf>

12. 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.

13. Даниленко Л. І. Ціннісно-мотиваційні засади політичної поведінки державних службовців. *Право та державне управління*. 2015. № 4. С. 69-73.

14. Державне управління: перезавантаження. Українська правда : веб-сайт. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2017/03/31/7139815/>

15. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова КМУ від 27 вересня 2016 р. № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-p#Text>

16. Дзюндзюк В. Б. Психологічна характеристика публічної влади в контексті соціально-гуманітарного знання. *Філософія і психологія публічної влади : монографія*. Харків: «Магістр 2017. С.124-206.

17. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства

України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

18. Кількість інтернет-користувачів в Україні збільшилась (інфографіка). веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/443742/kilkist-internetkorystuvachiv-v-ukrayini-zbilshylas-infografika>.

19. 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.

20. Ковбасюк Ю. В. Державне управління : підручник. Київ-Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. 564 с.

21. 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.

22. Коновалова М. В. Інноваційна культура державних службовців як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти. *Ефективність державного управління*. 2022. № 30. С. 385-390.

23. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: монографія. Харків : ХарРІНАДУ «Магістр», 2006. 220 с.

24. Короткий оксфордський політичний словник : пер. з англ. / за ред. І. Макліна, А. Макмілана. Київ: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2006. 789 с.

25. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості: монографія. Харків : Магістр, 2008. 236 с.

26. Куркіна М. П. Людський потенціал як категорія соціального управління регіоном. *Бізнес Інформ*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_7_14 (

27. Лазорко О. В., Кихтюк О. В. Соціально-психологічна компетентність персоналу у сфері публічного управління: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 204 с.

28. Липовська Н. А. Напрями підвищення якості професійної підготовки державних службовців. *Вісник Академії митної служби України. Сер. Державне управління*. 2019. № 1. С. 95-104.

29. Лихач Ю. Посібник для керівників державної служби. Київ: ТОВ «ВІСТКА». 422 с.

30. Лихижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 196-207.

31. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ: Атіка, 2005. 240 с.

32. 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.

33. 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. № 23. С. 178-190.

34. Матієнко Т. В. Причини та умови психологічних проблем у професійній діяльності державних службовців. *Юридичний бюлетень*. 2015. Вип. 1. С. 128-140.

35. Михайлишин Л. Р. Професійні деформації державних службовців. Демократичне врядування. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_9

36. Нерівність у людському розвитку в XXI столітті. Доповідь про стан людського розвитку на 2019 рік. 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)

37. Одінцева Г. С., Дзюндзюк В. Б. , Мельтюхова Н. М. Теорія і історія державного управління : навч. посіб. Київ : Професіонал., 2008. 288 с.
38. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_8_8 (
39. Пашкова М. Адміністративна етика в органах виконавчої влади: результати експертного опитування державних службовців. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2014. № 14. С. 220-231.
40. Плещан Х. В. Професіоналізм як чинник реалізації успішної професійної діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 417-426.
41. Полехіна І. С. Медіа-комунікативні технології як ресурс розвитку корпоративної культури громадського управління в Україні. Науковий журнал «Влада та суспільство (історія, теорія, практика)» № 4 (52), 2019. С. 12-17.
42. Полехіна І. С. Сучасний стан корпоративної культури публічного управління в Україні у контексті її трансформації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (39) / 2018 С. 52-57.
43. Поліщук І. В. Адаптація міжнародних моделей функціонування механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 204-208.
44. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 4. С. 149-153.
45. Про вищу освіту: Закон України від 02.05.2023, № 3062-IX із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
46. Про державну службу: Закон України від 06.09.2023, № 3378-IX із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

47. Про освіту: Закон України від 10.06.2023, № 3143-IX із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

48. Решетило В. П., Міщенко Н. С., Шубна О. В. Трудові ресурси регіонів: просторове розміщення та підвищення ефективності використання : монографія. Харків: ХНУМГ, 2014. 157 с.

49. 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.

50. Рябцев Г. Л. Ресурси державної політики: класифікація та використання. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=844>

51. Саханенко С., Давтян С., Рацюк О. Психологічні архетипи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 186-192

52. 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.

53. Сдобнова А. Г. Професійна компетентність та професійна репутація як складові професійно-етичної культури державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 147-151.

54. Серьогін С. М., Бородін Є. І. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

55. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородін С. І. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

56. Сидоренко О. О. Психосоціальні чинники в генезі розладів психоемоційної сфери у державних службовців. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*. 2018. № 9. С. 109-112.

57. Сидорова К. Г. Особливості формування психологічної культури державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_4_9.

58. Синявський В. В. Психологічні основи профорієнтаційної професіографії : навч. посіб. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 89 с.

59. Складено рейтинг популярності соціальних мереж в Україні. веб-сайт. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/sostavlen-reyting-populyarnosti-sotsialnyh-1555070035.html>.

60. Скляр Є.П. Застосування методу АСЕСМЕНТ-ЦЕНТРУ в оцінюванні професійних спроможностей персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2023_16_17

61. Слабко С. М. Особливості формування позитивної мотивації в діяльності спеціальних категорій державних службовців. *Держава та регіони. Сер. Право.* 2013. № 1. С. 49-54.

62. 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.

63. Столяр Л. С. Стратегія підготовки державних службовців за моделлю формування компетенцій. *Ефективність державного управління.* 2019. № 35. С. 268-274.

64. Стратегія нульової толерантності до корупції. URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Strategiya-nulovoyi-tolerantnosti-do-koruptsiyi.pdf>

65. Сурай І. Г. Генеза поняття “публічна служба”. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 22 листоп. 2019 р.* Київ : МАУП, 2019. С. 80–83.

66. Сурай І. Г. Еволюційність парадигмальних змін у публічному управлінні – публічній службі – управлінні персоналом. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у*

глобалізаційному та інформаційному суспільстві : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав, 30 жовтня 2020 р. С. 178–185.

67. Сурай І. Г. Сутність та визначення поняття “публічна служба”. *Науковий вісник Академії муніципального управління* : зб. наук. пр. 2009. Вип. 1 (7). С. 74–83.

68. Тимощук В. П., Школик А. М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.

69. Толкованов В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки. Хмельницький університет управління і права*. 2022. 2 (42). С.23-29.

70. 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.

71. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *Університети і лідерство*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10

72. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.

73. Як допомогти особистості в період переходу від війни до миру: соціально-психологічний супровід : практичний посібник / за наук. ред. Т. М. Титаренко, М. С. Дворник / Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2022. 154 с.

74. 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> (

75. Omelchuk I. Communicative culture of a civil servant: conceptual and categorical essence. Public administration: improvement and development. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_8_8

76. St. Martin's Publishing Group, Peter F. Drucker . 2003. 321 c.