

О. О. АКІМОВ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

О. О. АКІМОВ

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ
СИСТЕМОГЕНЕЗУ
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
В УКРАЇНІ**

МОНОГРАФІЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

О. О. АКІМОВ

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМОГЕНЕЗУ
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

монографія

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2019

УДК 351:340.130.53

А 39

*Рекомендовано до друку Вченою радою
ПрАТ «Міжрегіональною академією наук»
(протокол № 4 від 24 квітня 2019 р.)*

Науковий консультант:

Романенко Є. О., д. держ. упр., професор, заслужений юрист України, проректор з наукової роботи ПрАТ Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом».

Рецензенти:

Л. Л. Прокопенко, д. держ. упр., професор, завідувач кафедри права та європейської інтеграції Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

В. І. Гурковський, д. держ. упр., старший дослідник, Перший заступник директора Всеукраїнської громадської організації Центр досліджень проблем публічного управління;

Н. Т. Гончарук, д. держ. упр., професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування інтеграції Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

Л. В. Прудюс, д. держ. упр., заступник директора – керівник центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування.

Акімов О. О.

А 39 Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні: монографія / О. О. Акімов. – К. : «Центр учбової літератури», 2019. – 370 с.

ISBN 978-611-01-1673-2

У монографії досліджено проблему концептуальних основ системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні. Обґрунтовано концепт системогенезу, предметом якого виступатиме система професійної діяльності державних службовців, тобто процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та способи забезпечення професійної діяльності державних службовців. Доведено, що передумовою до виникнення концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців є загалом система державної служби як один з основних видів діяльності держави, пов'язаної з правовим регулюванням усіх аспектів роботи державних службовців та формуванням кадрового потенціалу управління державою.

Рекомендується керівникам органів державного управління та місцевого самоврядування, державним службовцям, керівникам освітніх закладів з підготовки фахівців у сфері державного управління, науковцям, викладачам та студентам, а також усім тих, хто цікавиться розвитком державного управління.

УДК351:340.130.53

ISBN 978-611-01-1673-2

©Акімов О. О., 2019.

© Видавництво «Центр учбової літератури», 2019.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	10
1.1. Обґрунтування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців	10
1.2. Професійні компетентності державних службовців як об'єкт системогенезу професійної діяльності державних службовців	19
1.3. Системогенезний концепт професійної діяльності державних службовців з позиції психологічних основ розвитку	27
1.4. Принципи здійснення державної служби як передумова системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	62
2.1. Аналіз функціональних чинників розвитку системогенезу професійної діяльності службовців	62
2.2. Вплив соціально-психологічних чинників на системогенез професійної діяльності державних службовців	72
2.3. Психогенні фактори впливу на системогенез професійної діяльності державних службовців	91
2.4. Аналіз впливу процесів підготовки державних службовців на розвиток їх професійної діяльності у системогенезному вимірі	101
2.5. Комунікаційні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців	113

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	123
3.1. Застосування неадитивності у системогенезі професійної діяльності державних службовців в Україні	123
3.2. Робастність системи професійної діяльності державних службовців: системогенезний концепт	133
3.3. Розвиток особистості державного службовця як основа системогенезу професійної діяльності державних службовців	142
РОЗДІЛ 4. ВПЛИВ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СИСТЕМОГЕНЕЗ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	168
4.1. Процеси європеїзації державного управління та їх вплив на системогенез професійної діяльності державних службовців в Україні	168
4.2. Розвиток кадрового забезпечення державного управління у системогенезі професійної діяльності державних службовців: досвід зарубіжних країн	207
4.3. Соціально-психологічні особливості системогенезу професійної діяльності державних службовців: євроінтеграційний концепт	226
РОЗДІЛ 5. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	244
5.1. Особливості та тенденції використання психологічних складових компетентностей у системогенезі професійної діяльності державних службовців	244
5.2. Роль та перспективи професійного навчання державних службовців у системогенезі професійної діяльності державних службовців	258

5.3. Тенденції розвитку особистісних компетентностей державних службовців як результат системогенезу їхньої професійної діяльності	267
5.4. Перспективи використання психології управління у професійній діяльності державних службовців: системогенезний концепт	285
5.5. Напрями удосконалення оцінювання компетентностей державних службовців як чинники розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців	296
ВИСНОВКИ	311
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	323

ПЕРЕДМОВА

Майбутнє вітчизняної державної служби залежить від державних службовців, враховуючи те, що державне управління як діяльність здійснюється людьми, для людей і винятково в їх інтересах. Ефективність державного управління тісно пов'язана з ефективністю діяльності державних службовців, їх професійним розвитком, рівнем компетентності. Процеси професіоналізації діяльності державних службовців, їх розвиток, наукове підґрунтя та практична реалізація є важливою умовою розвитку державної служби в Україні. Узагальнюючою характеристикою професіоналізації загалом державної служби є потреба в підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців, формування специфічного комплексу функцій і професійних стандартів; інституціоналізація трудових відносин у сфері державної служби; розвиток інститутів індивідуальної професіоналізації тощо. Формування та розвиток професійної діяльності державних службовців як системного утворення потребує як наукового вивчення, зокрема у контексті методологічного забезпечення, так і ефективної реалізації.

Загальною проблемою у науці та практиці публічного управління залишаються процеси систематизації професіоналізації діяльності державних службовців. Частинами цієї загальної проблеми, які потребують вирішення, вважаємо є вибір формуючих критеріїв для побудови системи професійної діяльності державних службовців, взаємозв'язків складових елементів системи професійної діяльності державних службовців, визначальних факторів розвитку професійної діяльності державних службовців. Формування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців дозволяє систематизувати складові системи професійної діяльності державних службовців, вивчити їх особливості, встановити взаємозв'язки, впливати на розвиток та перспективи ефективної системи професійної діяльності державних службовців; підвищувати ефективність як самої системи, так і конкретно професійної діяльності державних службовців.

Актуальність та розробка питань професіоналізація державної служби в Україні підтверджується низкою аргументів, серед яких:

- ефективне кадрове забезпечення формується відповідно до новітніх запитів усієї системи публічного управління;

- відповідність державних службовців високому рівню професійної компетентності;

- потреба формування нових професійних стандартів до професійної діяльності державних службовців;

- адаптаційні заходи щодо проходження державної служби;

- у наукового аспекті – потреба розробки ефективних інноваційних підходів до професійної діяльності державних службовців, формування наукових концептів;

- у практиці реалізації - розробка методик з питань реалізації систем професіоналізації діяльності державних службовців; впровадження розробок щодо підвищення рівня професійної компетентності службовців тощо.

Розвиток вітчизняної державної служби на сучасному етапі перебуває на етапі пошуку нових шляхів побудови ефективної державної служби, з можливістю пропонування кар'єрного зросту для молодих фахівців, залучення ефективного зарубіжного досвіду, розвитку нових професійних стандартів та формування нових компетентностей для державних службовців.

Тому у монографії обґрунтовано концепт системогенезу, предметом якого виступатиме система професійної діяльності державних службовців, тобто процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та способи забезпечення професійної діяльності державних службовців. Передумовою до виникнення концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців є загалом система державної служби як один з основних видів діяльності держави, пов'язаної з правовим регулюванням усіх аспектів роботи державних службовців та формуванням кадрового потенціалу управління державою. Метою даного дослідження є обґрунтування концептуальних та теоретико-методологічних основ концепту системогенезу професійної

діяльності державних службовців в Україні. Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- обґрунтувати основи концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні, а саме основні принципи, мету, об'єкту та суб'єкту складову, використавши авторські напрацювання щодо досліджуваної проблематики;

- виявити основні напрями розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців, зокрема розкрити неадитивність та робасність;

- обґрунтувати професійні компетентності державних службовців як об'єкт системогенезу професійної діяльності державних службовців;

- виявити вплив європейського досвіду публічного управління на системогенез професійної діяльності державних службовців в Україні;

- удосконалити та розширити понятійно-категорійний апарат галузі знань «Публічне управління та адміністрування» у частині уточнення існуючих понять та пропонування авторських визначень у частині формування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні;

- виявити перспективи модернізації та основні тенденції розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні.

Активні подальші наукові пошуки мають стосуватися реформування державної служби та державного управління як соціального інституту з врахуванням актуальних потреб сьогодення. Адже потрібними є: налагодження процесів комунікації між владою та суспільством, робота у напрямку формування якісних кадрів, підвищення якості адміністративних послуг, розвиток компетентностей державних службовців загалом та зокрема морально-етичні, соціокультурні, науково-пізнавальні та інші складові компетентностей.

Систематизація, на перший погляд таких різних проблем, по суті має єдину концептуальну природу – ефективну систему державної служби. Тому таким важливим для досягнення високих результатів є розгляд і вирішення усіх зазначених проблемних питань в контексті дієвості державної служби як системного утворення. У роботі здійснена спроба концептуалізувати поняття

системогенезу професійної діяльності державних службовців, показати сутність професійної діяльності державних службовців як систему з багатьма складовими, розкрити їх взаємозв'язки та особливості, показати можливі напрями розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

1.1. Обґрунтування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців

Проблеми професіоналізації державної служби розглядаються з використанням як наукових праць вчених-адміністративістів, так і представників науки управління, конституційного, трудового, інших галузей права. Наведені в їхніх працях теоретичні положення характеризують сутність та зміст різних понять, які формують цілісне утворення системи професійної діяльності державних службовців, серед яких: поняття державної служби, державної посади, проходження державної служби, службової кар'єри, професійного навчання та підготовки державних службовців, підвищення рівня компетентності державних службовців, питання оцінки діяльності державних службовців тощо. Теоретичною основою та аналізом практики реалізації основних аспектів професійної діяльності державних службовців займалися такі вчені як, В.Б. Авер'янов, Г.В. Атаманчук, Л.Р. Біла, К.С. Бельський, І.П. Голосніченко, В.М. Горшенев, І.Є. Данильєва, Є.В. Додін, С.Д. Дубенко, М.І. Іншин, Д.П. Калаянов, Р.А. Каложний, І.Б. Коліушко, В.К. Колпаков, В.Р. Кравець, О.Д. Крупчан, Є.Б. Кубко, Б.М. Лазарев, В.К. Малиновський, В.М. Манохін, Т.В. Мотренко, Н.Р. Нижник, О.Д. Оболенський, В.Ф. Опришко, Р.С. Павловський, І.М. Пахомов, О.В. Петришин, Г.І. Петров, О.П. Рябченко, Ю.М. Старілова, В.М. Шаповал, Ю.С. Шемшученко, Л.С. Явич, О.М. Якуба, Ц.А. Ямпольська, М.К. Якимчук та ін.

Інші автори розглядають це явище у площині інших систем, як от виробничі, навчальні, культурні тощо. Зокрема, у статті З.К. Айларова, М.Р. Дзагоева «Системогенез основних видів виробничих систем» розглянуто особливості системогенезу основних видів виробничих систем, що відображають підходи до

їх формування, вдосконалення і розвитку. Розкрито понятійний апарат і загальна схема системогенезу виробничих систем, основні етапи їх динаміки в 19-21 ст., визначено принципи управління процесом їх розвитку: принцип асинхронного створення і закладки складових компонентів виробничих систем; принцип структурності виробничих систем; принцип поетапного введення в дію виробничих систем. Виділено три основні форми управління процесами освіти і розвитку виробничих систем: на основі зовнішніх факторів середовища, на основі внутрішніх змін, на основі поєднання попередніх форм¹. У сфері навчальної та професійної діяльності вчені розглядають системогенез у контекстах розвитку та становлення особистості, психологічних аспектів, розвитку професійної компетентності, з позиції забезпечення методологічними розробками у сфері професіоналізації трудового потенціалу тощо².

Оскільки в науковому пізнанні структуру будь-якого поняття доцільно розпочинати з вивчення основних аспектів таких двох його основних компонентів, як змісту та обсягу, слід окреслити ці компоненти.

Процес вивчення об'єкта поняття «системогенез» та виокремлення окремих його ознак з їх загальної сукупності, які притаманні цьому об'єкту, доцільно здійснити за допомогою методів аналізу та абстрагування. Системогенез – генезис у перекладі з грец. – походження, виникнення – зародження і розвиток, еволюція систем від нижчих форм до вищих, тлумачення етапів цієї еволюції³. За Великою медичною енциклопедією (грец. Systema – ціле, складене з частин; genesis – походження) - процес морфофункціонального формування в пре- і постнатальному періодах онтогенезу функціональних систем, що забезпечують можливість пристосування організму

¹ Айларова З.К., Дзагоева М.Р. Системогенез основных видов производственных систем // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.science-education.ru/article/view?id=12113>.

² Системогенез учебной и профессиональной деятельности. Часть I. Методология системогенетического подхода. Конструктивные и деструктивные тенденции профессионального становления и реализации личности : материалы VII Международной научно-практической конференции, 20-22 октября 2015 г., г. Ярославль / под ред. проф. Ю.П. Поваренкова. - Ярославль : Издательство ООО «Агентство Лигера», 2015. - 328 с.

³ Словник системного аналізу проблем державного управління. – Київ: вид-во НАДУ при Президентіві України, 2006. – С.71. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_ydanniy/4a14404-2b5a-4031-968c-c95c5a50b4c5.pdf.

до умов навколишнього середовища⁴. Термін «системогенез» проаналізовано та запроваджено до органічних функціональних систем фізіологом, автором теорії функціональних систем Анохіним П.К. у 70-х роках ХХ століття⁵. Дискусійним можна вважати питання застосування сформованої автором теорії функціональних систем фізіології до функціонування соціальних функціональних систем. Але, враховуючи той факт, що основою цієї теорії було розкриття самої суті функціональної системи, її змісту та механізмів, принципів, які її формують, виникають передумови вивчення цього явища у інших системах, у тому числі і соціальних. Серед принципів існування функціональних систем у теорії функціональних систем П.К. Анохіна, які проявляються у системі професійної діяльності державних службовців зазначимо наступні:

– принцип фрагментарності. Тобто неоднорідності виявлення формуючих складових у діяльності службовця, постійні змінні складові, відсутність статичності тощо.

– принцип консолідації складових системи. Тобто, необхідність чи можливість об'єднання складових у систему. Переважання однієї складової системи задає напрям та характеризує усю систему діяльності у даному періоді. Системогенез впливає і на внутрішню структуру системи, так і на взаємовідносини між різними системами чи підсистемами.

– принцип мінімального забезпечення системи. Тобто, наявність мінімально необхідної кількості складових та функціонування їх забезпечення дає змогу формувати нову систему, з формуванням її подальшого розвитку та забезпечення.

Отже, за змістом поняття «системогенез» складатиметься з сукупності ознак, які носять функціональний, організаційний, соціальний характер. За змістовим навантаженням системогенез можна розглядати тільки до наявних системних утворень, однією з ключових характеристик якої є функціонування.

⁴ Велика медична енциклопедія // Системогенез. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://бмэ.орг/index.php/СИСТЕМОГЕНЕЗ>.

⁵ Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы. Издательство «Наука». - М: 1978. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : - http://elibr.gnpbu.ru/text/anohin_filosofskie-aspekty_1978/go,50;fs,1/.

Статична система не має потенціалу до розвитку, діяльності, і тому їй не притаманні еволюційні чи інші тенденції. Предметом системогенезу можуть бути як загалом система державного управління, державної служби, так і їх підсистеми, які мають усі ознаки системних утворень. До таких можемо віднести наприклад спеціалізовану державну службу в інституційному аспекті чи систему оцінювання ефективності роботи держслужбовців у функціональному аспекті. У даному дослідженні концепт системогенезу⁶ застосовується до всіх елементів системи професійної діяльності державних службовців, тому виокремлено і психологічні, і соціальні аспекти їх професійної діяльності⁷.

Концепт (лат. *conceptus* – «поняття») – багатозначний термін, який в останні десятиліття активно ввійшов у науковий ужиток. На думку В. Дем'янкава, терміни «поняття» і «концепт» є «історичними дублетами»: поняття калькує латинське *conceptus*, хоча в сучасних науковому й ненауковому узусах є деякі розбіжності в їхньому вживанні⁸. Активної наукової розробки поняття концепту дістало у сфері літератури. Концепт визначено і як літературознавчу категорію, зокрема виокремлено поняття «художній концепт»⁹.

Предметом концепту системогенезу виступатиме система професійної діяльності державних службовців, тобто процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та способи забезпечення професійної діяльності державних службовців.

Для розгляду питання обсягу системи професійної діяльності державних службовців виникає необхідність виокремити підсистеми професійної діяльності державних службовців. Основні з них, які беремо за складові системи у нашому дослідженні:

– організаційно-правова система діяльності державних службовців;

⁶ Акімов О.О. Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців / О.О. Акімов // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 23. – С. 133 – 138.

⁷ Акімов О. О. Психологічні аспекти проявів корупції в державному управлінні / О. О. Акімов // Державне управління: теорія та практика. - 2014. - № 1. - С. 181-188. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_23.

⁸ Дем'янков В. З. Термин «концепт» как элемент терминологической культуры / В. З. Дем'янков // Язык как материя смысла : сб. ст. в честь академика Н. Ю. Шведовой / отв. ред. М. В. Ляпон. – М., 2007. – С. 606–622. - С. 606.

⁹ Фісак І. Категорія «концепт» у сучасному науковому дискурсі. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4168/1/Fisak.pdf>

– функціонально-компетенційна система діяльності державних службовців¹⁰;

– інституційна система діяльності державних службовців;

– психологічна система діяльності державних службовців.

Отже, застосування концепту системогенезу визначає, що діяльність системи, її компонентів для досягнення мети, дії із застосуванням певних засобів є не що інше, як взаємодія функцій системи та її складових елементів¹¹. Зазначені підсистеми виступають похідними від функцій системи, тобто вони формують суть функції системи професійної діяльності державних службовців, спрямованої на досягнення цілей основної системи. Таким чином, орієнтуючись на головну мету, зазначені підсистеми виконують свої специфічні функції, і цим самим забезпечують досягнення специфічної мети кожної підсистеми. У сукупності цілі кожної підсистеми формують систематизовану мету системи професійної діяльності державних службовців¹². Наявність у загальносистемної мети підцелей, тобто власних цілей елементів системи, обумовлює формування окремих функцій елементів або декомпозицію загальносистемних функцій. Доцільно зазначити, що реалізація цих функцій спрямована на досягнення мети системи. Таким чином, функції системи та функції елементів системи обумовлюють системно-функціональний аспект формування концепту системогенезу¹³.

Передумовою до виникнення концепту системогенезу діяльності державних службовців є загалом система державної служби як один з основних видів діяльності держави, пов'язаної з правовим регулюванням усіх аспектів роботи державних службовців та формуванням кадрового потенціалу управління

¹⁰ Кринична І. П. Компетенційний підхід до професійної діяльності публічних службовців в умовах євроінтеграції / І.П. Кринична, О.О. Акімов // Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородин, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 132-143.

¹¹ Акімов О. О. Системогенез професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., 21 грудня 2018 р., Дніпро / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – С. 5-7.

¹² Акімов О. О. Функціональні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців / О.О. Акімов // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 24. – С. 68–74.

¹³ Акімов О. О. Концепт системогенезу діяльності державних службовців в контексті управління соціальним і гуманітарним розвитком / О.О. Акімов // Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали XII регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Б. Кіревої. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – С. 14-17.

державою. Державна служба має бути однією з таких професій, для якої невідминними є відповідний рівень професіоналізації державних службовців, а саме їх професійні навички, вміння та знання, переконання, спеціальна освіта службовців. Виконання державними службовцями завдань і функцій держави на професійній основі має гарантувати сталість і стабільність державно-службових відносин, добробут суспільства й силу держави, бездоганність та ефективність управлінської діяльності, її незалежність від можливих політичних змін.

Головні системоутворюючі передумови до виникнення системи професійної діяльності державних службовців такі:

- цільова організація функціонування і відповідна їй структура міністерств, департаментів, агентств та інших органів державної влади;
- поєднання однотипної діяльності в єдиних підрозділах органу;
- відповідність і поєднання влади (компетенції);
- диференціація лінійної, функціональної та організаційної діяльності;
- забезпечення розвитку професійної діяльності державних службовців.

Щодо виявлення підсистем у професійній діяльності державних службовців, доцільно розглядати їх діяльність як складову системи державної служби. Виявлення підсистемних елементів державної служби загалом сприятиме формуванню та вивченню підсистем професійної діяльності державних службовців. У цьому контексті можна погодитися з Ю.М. Старіловим, що державну службу доцільно розглянути в таких аспектах:

– соціальному, тобто державна служба як соціальна категорія, – це професійне здійснення за дорученням держави суспільно корисної діяльності особами, котрі займають посади в органах державної влади та місцевого самоврядування на постійній основі;

– політичному – це діяльність з реалізації державної політики, що пов'язана з досягненням вироблених усіма політичними силами державно-політичних цілей і завдань у суспільстві й державі;

– правовому – це нормативно-правове врегулювання державно-службових відносин, у процесі реалізації яких досягається та/або забезпечується практичне

виконання завдань і функцій держави, віднесених до компетенції певного органу державної влади чи місцевого самоврядування, а також тих, що регламентують права, службові обов'язки, повноваження, обмеження, заборони, стимулювання, відповідальність службовців, проходження державної служби, порядок виникнення та розірвання державно-службових відносин тощо;

– соціологічному – це практичне забезпечення чи реалізація завдань і функцій структурних складових державного апарату, компетенції органів державної влади чи місцевого самоврядування та ефективності реалізації завдань і функцій державної служби;

– організаційному – це формування організаційних засад діяльності працівників державного апарату, що співвідносяться зі структурно-функціональною схемою державного механізму та включають побудову і правовий опис ієрархії посад, виявлення, оцінку, стимулювання та відповідальність відповідних працівників;

– процесуальному – це забезпечення умов та реалізація механізмів, технологій і процедур функціонування механізму держави;

– моральному – це формування етичних засад державної служби¹⁴.

Загалом систематизацію професійної діяльності державних службовців доцільно розглядати в контексті таких формуючих чинників:

- правові чинники;
- функціональні чинники;
- організаційні чинники;
- інституційні чинники;
- компетентнісні чинники;
- мотиваційні чинники;
- соціально-психологічні чинники¹⁵.

¹⁴ Государственная служба и служебное право: Учебное пособие / Ю.Н. Стариков. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 240 с.

¹⁵ Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2018. – Вип. 2(20). – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(20\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/index.html).

Важливим у контексті нашого дослідження виявилось застосування поняття самоорганізації у розвитку концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців. Н.А. Липовська зазначає, що для життєдіяльності соціальної системи однаково важливі й управління, і самоорганізація, які є двома сторонами процесу системогенезу. Крім того, стійкі системи можуть існувати тільки в умовах самоорганізації. Погоджуємося з науковцем щодо вивчення питань самоорганізації систем, адже необхідність і природність самоорганізації пояснюється також тим, що державна служба як об'єкт управління має свою внутрішню логіку функціонування й розвитку, що не може бути простим продовженням управлінського впливу, і як керована підсистема має самостійність, автономність¹⁶.

Отже, вивчення впливу самоорганізації на формування та розвиток концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців доцільно розмежувати на два блоки:

- професійна самоорганізація державних службовців;
- самоорганізація системи професійної діяльності державних службовців.

У першому варіанті складовою самоорганізації державного службовця є професійна компетентність. Розглядаючи процес навчання відповідно до професійної самоорганізації, ми можемо говорити про властивий кожному індивіду спосіб засвоєння знань, спосіб присвоєння вмінь та спосіб відтворення навичок, сприйнятих у процесі навчання. Йдеться про самоорганізовану, індивідуальноспрямовану, самодіяльну активність індивіда. Таким чином, у процесі післядипломної освіти управлінець оволодіває та вдосконалює професійні компетентності, набуває комунікативної культури тощо¹⁷. Проте сам індивід протистоїть світові як самостійний індивідуальний світ «Я», тому самоорганізація постає як умова, процес і результат його особистісного розвитку¹⁸.

¹⁶ Липовська Н.А. Системогенез державної служби: теоретичні підходи. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/510.pdf

¹⁷ Акімов О. О. Професійні компетенції державних службовців як чинник модернізації вищої освіти / О. О. Акімов // Публічне урядування. - 2016. - № 1. - С. 189-199.

¹⁸ Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко ; уклад. Н. В. Ясько. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.- С.33-34.

У контексті аналізу самоорганізації системи професійної діяльності державних службовців основою самоорганізації виступатимуть такі її особливості: самозародження організації, виникнення із деякої сукупності цілісних об'єктів окресленого рівня нової цілісної системи зі своїми специфічними закономірностями; процеси, завдяки яким система підтримує певний рівень організації при зміні зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування; тип процесів, пов'язаний з удосконаленням та саморозвитком таких систем, що здатні накопичувати та використовувати минулий досвід¹⁹.

Прикладом створення функціональних підсистем можна вважати функціональну підсистему протипаводкових заходів єдиної державної системи цивільного захисту, затверджену Міністерством екології та природних ресурсів України у березні 2018 року²⁰.

У даному випадку підсистема є складовою єдиної державної системи цивільного захисту та має організаційно-інституційне спрямування. Система владі чітко прописаними метою створення функціональної підсистеми; завданнями функціональної підсистеми; організаційно-функціональною формою управління функціональною підсистемою; інституційно-організаційним забезпеченням на державному рівні.

Синергетична ж самоорганізація пов'язана з руйнуванням старого режиму і виникненням нової, динамічної структури. Отже, основні ознаки синергетики, які притаманні системі такі: нелінійність; самоорганізація; діалогічність; відкритість системи, її нерівновага.

По суті концепт системогенезу пояснює те, що система може і сама продукувати те, що їй необхідне. Тобто система, яка може діяти як самостійно так і управлятися ззовні, має можливість при певних умовах функціонувати самостійно та створювати відповідні продукти.

¹⁹ Акімов О. О. Функціональні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 24. – С. 68–74.

²⁰ Про затвердження Положення про функціональну підсистему протипаводкових заходів єдиної державної системи цивільного захисту : Наказ Міністерство екології та природних ресурсів України № 86 від 14.03.2018. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z0406-18>.

1.2. Професійні компетентності державних службовців як об'єкт системогенезу професійної діяльності державних службовців

У системогенезі професійна діяльність державних службовців виступає як системне явище та передбачає наступні її види – правозахисна, аналітична, бюджетно-фінансова, організаційно-управлінська, соціально-терапевтична, консультаційно-педагогічна, інформаційно-комунікаційна. Найбільш загальною або інтегративною діяльнісною рисою слугує виконання основних – контрольно-аналітичних та організаційно-управлінських функцій. Особливе місце займають вимоги до керівника, який має відповідати базовим вимогам, визначених управлінським рівнем керівної посади. І чим вищий рівень посади керівника в організації, тим більше він потребує універсальної управлінської компетентності – політичної, юридичної, економічної, соціологічної, психолого-педагогічної, управлінської²¹.

У професійній діяльності в органах державної влади відображається досить широке коло видів робіт, завдань і функцій – від контрольно-аналітичних та оперативно-розпорядчих до прогностно-планових, організаційно-управлінських, адміністративних, представницьких. Оскільки це потребує участі представників багатьох первинних професій (економістів, юристів тощо), то соціально-професійну групу державних службовців пропонується розглядати як «метапрофесію». Висвітлюючи професійну діяльність службовців в публічному управлінні, авторський колектив учених і дослідників Національної академії державного управління при Президенті України зазначають, що саме практична діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного

²¹ Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2009. – 104 с.

кадрового потенціалу²².

Описуючи структуру й зміст професійної діяльності державного службовця, О. Оболенський акцентує увагу на професіоналізмі й компетенції останнього, пов'язує процеси державотворення й реформування державних інституцій із професійною підготовкою кадрів. Так, структура професійної діяльності на посадах в державних органах та їх апараті охоплює мету, предмет, засоби і процедури діяльності. Мета виконання службово-посадових обов'язків державним службовцем передбачає створення умов для забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності. Предмет його діяльності полягає в забезпеченні реалізації завдань і функцій держави. До засобів діяльності вчений відносить правовий інструментарій, організаційні інститути органів державної влади й місцевого самоврядування у різних сферах суспільно-політичної діяльності, організаційно-розпорядчі й консультативно-дорадчі функції, процедури, що включають підготовку нормативно-правових актів органів державної влади й місцевого самоврядування, забезпечення їх реалізації, контролю виконання на основі аналізу та прогнозування політичного та соціально-економічного стану держави²³.

Розкриваючи поняття, принципи і види державної служби, С. Ківалов й Л. Біла зазначають, що її основною ознакою є професійна діяльність і, зокрема, в державних органах та їх апараті. Тут важливими є принципи державної служби, у яких втілено основоположні ідеї, настанови, виражаючі об'єктивні закономірності й науково обгрунтовані напрями реалізації її компетенцій, завдань і функцій. Одним із базових є принцип професіоналізму і компетентності, який забезпечується системою професійної підготовки за допомогою засвоєння професійних знань, умінь і навичок. Підкреслимо, що вчені-юристи серед інших важливих галузей професійних знань таких, як держава і право, наука управління, економіка, відводять місце для психології як цілісної і систематизованої сукупності знань про діяльність щодо реалізації

²² Концепція сучасної державної кадрової політики України : наук.вид. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.

²³ Оболенський О. Ю. Державна служба : / О. Ю. Оболенський підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.

повноважень органів державної влади²⁴.

Слід зазначити, що проблеми професійної компетентності державних службовців були предметом наукового пошуку багатьох науковців, зокрема С. Газарян²⁵, Л. Гогіної²⁶, Н. Гончарук²⁷, В. Гриненко²⁸, Н. Драгомирецької²⁹, Т. Пахомової³⁰, О. Петренко³¹, А. Сіцинського³², С. Хаджирадєвої³³, І. Шпекторенка³⁴, М. Ярмистого³⁵. Л. Пашко розглядає рівень професіоналізму державних службовців як процес професійно-особистісного «розгортання» оцінюваного службовця у визначений період діяльності³⁶.

Системогенез професійної діяльності державних службовців передбачає формування професійної компетентності державних службовців, високого, рівня готовності до виконання функцій держави, що відбувається в результаті їх професійного розвитку. В. Олуйко інтерпретує професійний розвиток державних службовців як фактор стабілізації кадрових процесів у державному управлінні України, що можливий за умови формування інституту кадрового резерву, вдосконалення системи професійної освіти державних службовців та

²⁴ Ківалов С. В. Організація державної служби в Україні : навч. – метод. посіб. / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. Одеса : Юридична література, 2002. – 328 с.

²⁵ Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : автореф. дис. ... доктора наук за спеціальністю 25.00.03. / С. В. Газарян – К., 2011. – 36 с.

²⁶ Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу: www.academy.gov.ua/ej6/txts/08glmprra.htm.

²⁷ Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток / Н. Т. Гончарук – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

²⁸ Гриненко В. Аналіз функцій вищих керівних кадрів державного управління як необхідна умова проектування моделей професійної компетентності та підготовки / В. Гриненко // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 97 – 106.

²⁹ Драгомирецька Н. Основні функції і повноваження керівника апарату як основа профілю професійної компетенції [Електронний ресурс] / Н. Драгомирецька // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 1 (9).

³⁰ Пахомова Т. І. Інноваційні процеси в системі державної служби в контексті сучасних викликів розвитку суспільства [Електронний ресурс] / Т. І. Пахомова // Наукові записки Інституту законодавства Верховної ради України. – 2010. – № 3. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nzizvru/2010_3/p3_36.html.

³¹ Петренко О. С. Методики оцінювання рівня відповідності професійно-кваліфікаційним вимогам державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] / О. С. Петренко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – № 4 – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_4/10posmsu.pdf.

³² Сіцинський А. С. Професіоналізм управлінської діяльності [Електронний ресурс] / А. С. Сіцинський // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvnuodpsu/2010_2/Sicinskiy.pdf.

³³ Хаджирадєва С. Мовна і мовленнєва компетенція та компетентність державних службовців у контексті вивчення їх готовності до професійно-мовленнєвої комунікації / С. Хаджирадєва // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2004. – № 4. – С. 450–454.

³⁴ Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Монолит, 2009. – 242 с.

³⁵ Ярмистий М. В. Професійна та соціальна компетенція державних службовців [Електронний ресурс] / М. В. Ярмистий – Режим доступу: <http://crrk.cv.ua/122.php>.

³⁶ Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 237 с.

визначення вимог до професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів України на сучасному етапі³⁷. Цій тематиці останнім часом присвячено чимало наукових публікацій: Н. Липовської³⁸, О. Мельникова³⁹, Л. Прудюс⁴⁰, С. Сьєогіна⁴¹, О. Слюсаренко⁴², М. Терентьєва⁴³.

Дослідники О.Д. Лазор та О.Я. Лазор відносять до професійної діяльності осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті і практично виконують завдання і функції держави. Складовою професійної діяльності державних службовців ці автори вважають надання послуг. До засобів діяльності науковці відносять внесення пропозицій з відповідних питань, прийняття рішень, узгодження й підписання документів у межах власної компетенції, виконання обов'язків представництва підрозділу з певних питань, участь у нарадах, отримання необхідної інформації для виконання завдань і функцій⁴⁴.

З огляду на викладене доцільно звернутися до досліджень, в яких розглядаються проблеми психологічної готовності до професійної діяльності в різних соціально-економічних сферах. Рівень та межі дослідження щойно зазначеної теми досить ґрунтовно висвітлюють В. Корнецьук та С. Яворський. Вони підкреслюють, що для розуміння процесів формування готовності особистості до професійної діяльності слід розглянути сам феномен «професійна діяльність». Так, вживаючи термін «трудова діяльність», науковці аналізують визначення професійної діяльності у працях інших дослідників, характеризують підходи до розкриття цього феномену і виокремлюють три аспекти

³⁷ Олуйко В. М. Державна служба як механізм державного управління у громадянському суспільстві / В. М. Олуйко // Управління сучасним містом. – 2004. – № 7-9 (15). – С. 64–70.

³⁸ Липовська Н. А. Інтерпретація концепту «державна служба»: методологічна полеміка [Електронний ресурс] / Н. А. Липовська // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Сьєогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – Вип. 3 (10). – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2011_3/11nasmp.pdf

³⁹ Мельников О. Ф. Парадигма фахової підготовки державних службовців : моногр. / О. Ф. Мельников – Х. : Вид-во ХарДУ НАДУ "Магістр", 2007. – 424 с.

⁴⁰ Прудюс Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні : – автореф. дис. ... канд. наук за спец. 25.00.03. / Л. В. Прудюс – К., 2011. – 20 с.

⁴¹ Сьєогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Сьєогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 454 с.

⁴² Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 123 – 132.

⁴³ Терентьєв М. Ступенева освіта державних службовців в Україні: досвід країн ЄС [Електронний ресурс] / М. Терентьєв // Акт. проблеми держ. упр. : зб. наук. пр. ОРІДУ. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/trpd/2009-1/zmist/R_3/Terentev.pdf

⁴⁴ Лазор О. Д. Державна служба в Україні : (Публічна служба). навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор – К. : Дакор, КНТ, 2006. – 472 с.

трудової діяльності:

- предметно-діючий, що охоплює процес запланованої зміни людиною предмета праці за допомогою певних засобів;
- фізіологічний, що проявляється у функціях людського організму;
- психологічний, що включає усвідомлення цілі та її здійснення, а також низку психологічних явищ – увага, воля, інтелектуальні властивості⁴⁵.

На наш погляд, дещо суперечливим у контексті концепту системогенезу є визначення професійної діяльності як складного багатознакового об'єкта, інтегруючим компонентом якої є суб'єкт праці, що здійснює взаємодію всіх компонентів системи з урахуванням розмаїття ознак, які відбивають її специфіку (А. Ліненко, 1998)⁴⁶. Суперечність полягає в тому, що суб'єкт не завжди може бути інтегруючим компонентом, тобто невід'ємною частиною об'єкта, адже це суперечить характеру взаємозв'язку і взаємодії у системі «суб'єкт-об'єкт», їх природі, місці та функціям за визначенням. Оскільки не відомо, яка система мається на увазі, то складно зрозуміти яку взаємодію, яких системних компонентів і яким чином здійснює суб'єкт праці – людина.

В якості дослідницького інструментарію для вивчення професійної діяльності А. Ліненко пропонує праксеологічний підхід й оперує таким поняттям, як «досконала професійна праця» з такими її сферами, як: визначення мети, прогнозування, планування, підготовка, інвентаризація тощо⁴⁷. Судячи з логіки й викладу змісту останніх, тут має місце певна термінологічна неточність, оскільки у вищезгаданому контексті під сферою, скоріше всього, можна зрозуміти складові досконалої професійної діяльності. Хоча кожна із складових як напрямок діяльності – цілепокладання, прогнозування, планування – безумовно, можуть бути окремою сферою досконалої професійної діяльності.

Розглядаючи компоненти досконалої професійної праці, А.Ф. Ліненко вносить до змісту процесу визначення мети етап програмування діяльності,

⁴⁵ Корнєшук В. В. Проблема готовності до професійної діяльності в сучасних дослідженнях. / В. В. Корнєшук, С. Х. Яворський // Наука і освіта. – 2003. – № 1 – С. 21–24.

⁴⁶ Ліненко А. Ф. Професійна діяльність та готовність до неї / А. Ф. Ліненко // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. – 1998. – № 2. – С. 168–170.

⁴⁷ Там само (38)

пошук засобів «оволодіння метою», оцінка особистого сенсу зусиль та наявність ефекту від власних професійних дій.

До прогнозування віднесено «передбачення вирішення мети», що ґрунтується на формуванні гіпотез, методах моделювання, процедурах оцінювання. Також до прогнозної роботи включено «визначення порядку та послідовності професійних дій і терміну виконання», що, на наш погляд, слід віднести до етапу програмування під час визначення мети.

Така сфера, як «препарація», передбачає усебічний детальний аналіз подальшої діяльності та внесення до неї свідомого вдосконалення. На наш погляд, тут теж існує певна змістовна невідповідність, оскільки на основі аналізу подальшої діяльності робиться прогноз щодо можливих варіантів її здійснення. Цей термін набуває адекватного сприйняття, якщо під препарацією за визначенням розуміти аналіз видів робіт, які необхідно здійснити у процесі діяльності. За цих умов створюється можливість деталізувати роботи, встановити можливі неузгодження під час їх виконання та внести необхідні правки й уточнення.

У рамках складової під назвою «інвігіляція» реалізуються організаційні заходи, які мінімізують опіку й тиск на оточуючих під час роботи.

На нашу думку, виокремлення вищезгаданих складових системогенезу досконалої професійної праці має досить умовний характер і потребує більш чіткого визначення в контексті системи професійної діяльності – «людина-людина», «людина-знакова система», «людина-технічна система», «людина-біологічна система» або конкретної професії. Адже залежно від типу зворотного зв'язку, характеру й терміну взаємодії між суб'єктом і об'єктом праці в цих системах залежить наявність та актуальність тих чи інших компонентів професійної діяльності. Важливими також у формуванні концепту системогенезу професійної діяльності є параметри суб'єкта праці – людини, тобто її кваліфікація, вік, досвід, психофізіологічний стан і характеристики об'єкта праці – професійної діяльності, тобто її вид, складність, термін існування, інноваційність. Слід додати, що в окремих професіях системи «людина-людина»,

зокрема, пов'язаних із наданням психологічної допомоги, існують стандарти діяльності фахівця, принципи її регламентації і морально-етичні норми й вимоги до самого працівника. Необхідною умовою ефективної професійної діяльності психолога, на думку В. Духневича, слугує змога актуалізувати власні потенції, здібності та можливості⁴⁸.

Це забезпечується таким внутрішнім станом професіонала як «психологічне благополуччя», що використовується для позначення стану, не пов'язаного з переживанням стресу, певного особистісного чи професійного погіршення. Воно є психологічним поняттям, що допомагає особистості оцінювати власне життя з когнітивних позицій та емоційного стану.

Ситуація із розкриттям характеру взаємодії суб'єкта і об'єкта праці ускладнюється тим, що, на погляд Б. Федоришина, в окремих концепціях абсолютизується роль професійних інтересів і ставлення до професії як основний психологічний фактор формування професійної придатності особистості⁴⁹.

З огляду на викладене доцільно розглянути закономірності процесу засвоєння професійної діяльності (В. Шадриков), які формують системогенез професійної діяльності державних службовців як розвиток основних його складових⁵⁰:

– цілей діяльності (необхідність цієї роботи зумовлена тим, що ціль визначає спосіб та характер діяльності, структуру останньої та дії в межах її реалізації, які підпорядковані підцілям. Також ціль діяльності має два аспекти: в одному міститься задача або завдання, а в іншому – образ майбутнього результату. Фактором встановлення цілі-завдання є мотивація, а чинниками для отримання цілі-образу є увявлення про результат роботи та окремі дії);

– інформаційної основи як сукупності інформаційних ознак предметних і суб'єктивних умов професійної діяльності (оскільки інформаційні ознаки відмінні для різних професій, то й інформаційна основа професійної діяльності

⁴⁸ Духневич В. М. Психологічне благополуччя професіонала як умова його ефективної діяльності (на прикладі професії психолога): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. / В. М. Духнович – К., 2002. – 20 с.

⁴⁹ Федоришин Б. О. Психолого-педагогічні основи професійної орієнтації: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук. – К., 1996. – 50 с.

⁵⁰ Шадриков В. Д. Деятельность и способности / В. Д. Шадриков – М. : Логос, 1996. – 320 с.

поділяється на матеріальну та ідеальну. Матеріальна включає професійно важливу інформацію у вигляді сигналів, а ідеальна наповнена образами цих сигналів та їх значенням);

– виконавчої частини діяльності, яка проявляється в інтелектуальних або сенсомоторних діях (обидві категорії дій актуалізуються та закріплюються шляхом навчання й утворення нейрофізіологічної основи навичок);

– професійно важливих якостей, які виокремлюються у підсистему індивідуальних якостей особистості під час взаємодії.

На нашу думку, в наукових положеннях В. Шадрикова мова йде не стільки про закономірності, скільки про один з варіантів налагодження професійної діяльності. Щодо двох аспектів цілей діяльності, зауважимо, що відбулось зміщення акцентів у розумінні цілей та місії діяльності, оскільки ціль визначає те, що або чого ми маємо досягти, а місія – те, що й чому ми маємо робити, і в який спосіб. Мотивація ж слугує інтегративним фактором як під час досягнення цілі, так і під час виконання місії.

Теза щодо цілі-образу як уявлення про результат та дії з його досягнення теж є дискусійною, оскільки це зумовлено специфікою різних видів діяльності. У професіях, пов'язаних, наприклад, із комп'ютерною технікою та програмно-апаратним забезпеченням, результат діяльності відомий і чітко параметризований на рівні стандарту якості певної продукції, так само як і прописано дії та види робіт, які необхідно здійснювати.

Інша справа, коли мова ведеться про професійну діяльність, пов'язану із творчістю, винахідництвом або інноваціями. За цих умов дійсно ціль державного службовця може формуватися у вигляді певного образу та з приблизним переліком необхідних робіт. Додамо, що висловлені зауваження не знижують цінності наукового доробку вищезгаданих дослідників, а, навпаки, свідчать про складність феномену системогенезу професійної діяльності державних службовців та наявність прогалин в його дослідженні.

1.3. Системогенезний концепт професійної діяльності державних службовців з позиції психологічних основ розвитку

Системогенез професійної діяльності державних службовців включає розвиток усіх складових системи професійної діяльності державних службовців, у тому числі її психологічної підсистеми. На нашу думку, основним елементом психологічної підсистеми професійної діяльності державних службовців як одного із ресурсів загалом системогенезу професійної діяльності державних службовців є їх психологічна готовність. Державний службовець виступає фактором збурення двох, систем – державного управління та суспільства, а значить впливає на процеси в частині їх вдосконалення. Зазначене повертає до розгляду психологічної готовності державних службовців у контексті розвитку їх особистості.

Усебічне вивчення психологічних основ готовності до професійної діяльності державних службовців різних рангів і категорій є необхідним для формування психологічної підсистеми у системогенезному контексті. Отже, державному службовцю у процесі виконання службово-посадових обов'язків необхідно постійно гнучко реагувати на зміни в середовищі, а значить бути психологічно готовим до різноманітних нововведень⁵¹. Тому суперечність полягає в тому, що професійна діяльність державних управлінців не завжди постає у «формі нормативно-ухваленого способу діяльності, в якому узагальнено й закріплено досвід попередників»⁵².

На думку О.О. Глушко, термін психологічна готовність до діяльності було введено в проблемне поле психологічної науки в 1976 році білоруськими дослідниками М.І. Дьяченко і Л.А. Кандибовичем⁵³. Так, психологічна готовність розглядається як поняття, що відображає виявлення суті властивостей і стану особистості. У свою чергу, залежно від змісту і конкретних завдань, що

⁵¹ Договір о Європейском Союзе. Консолидированная версия. – М. : Интердиалект+, 2001. – 224 с.

⁵² Корнещук В. В. Проблема готовності до професійної діяльності в сучасних дослідженнях. / В. В. Корнещук, С. Х. Яворський // Наука і освіта. – 2003. – № 1 – С. 21–24.

⁵³ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

розв'язуються суб'єктом трудової діяльності, готовність поділяють на короткотривалу (ситуативну), що детермінується відповідними психічними станами, і відносно сталу, що визначається стабільними якостями (особливостями) особистості⁵⁴. Разом з цим готовність у професійній діяльності розглядається не лише як властивість чи ознака окремої особистості. Вона, по суті являється концентрованим та інтегрованим показником потенційних можливостей особи виконувати певну роботу або завдання, слугує мірилом її професійних здібностей, свого роду, основою та критерієм їх оцінювання.

Значну увагу науковці приділяють феномену психологічної готовності до професійної діяльності в системах «людина-людина», які функціонують у силових структурах. Природно, що особливість завдань й умов роботи останніх зумовлює інтерпретацію цього явища у такому сенсі, як «оптимальна бойова готовність». Вона поділяється на психічну – загальну і спеціальну, технічну і фізичну⁵⁵.

У свою чергу О.О. Назаров розрізняє такі структурні компоненти психологічної готовності як образ структури дії, загальний психофізіологічний стан, психологічна спрямованість особистості⁵⁶. Тут доцільно звернути увагу на явище рефлексії професійного становлення, що розглядається М.Ю. Барбан як «здатність людини виокремлювати, аналізувати, оцінювати, пізнавати, усвідомлювати свої можливості, особистісні та професійно важливі якості, різні боки своєї діяльності та розвитку як професіонала»⁵⁷. Із визначення щойно згаданого феюмену зрозуміло, що психологічна готовність до професійної діяльності передбачає роботу фахівця із своїми потенційними можливостями та якостями у площині майбутньої роботи та виробничих завдань. Тому формування психологічної готовності обов'язково має охоплювати розвиток

⁵⁴ Анянев Б. Г. О проблемах современного человекознания [Електронний ресурс] / Б. Г. Анянев – СПб.: Питер, 2001. – 272 с. – Режим доступу: http://antistres.pp.ua/wordpress/wp-content/uploads/2012/02/267799_07948_ananev_b_g_o_problemah_sovremennogo_chelovekoznanija1.pdf

⁵⁵ Логачов М. Г. Психологічна підготовка особового складу спеціальних підрозділів ОВС до дій в екстремальних ситуаціях : дис. ...канд. психол. наук : 19.00.06. / М. Г. Логачев – Х., 2001. – 184 с.

⁵⁶ Назаров О. А. Динамика первичной психологической адаптации к условиям учебы и службы в учебных заведениях МВД Украины : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. / О. А. Назаров – Х., 2000. – 181 с.

⁵⁷ Барбан М. Ю. Рефлексія професійного становлення в студентські роки : автореф. дис... канд. психол. наук. / М. Ю. Баран.–К., 1999. – 20 с.

професійної рефлексії і, зокрема, «Я-настрой на професію» та символічну репрезентацію професії для «Я» (образи «Я-в професії-»).

Звичайно, у контексті державної служби такі аспекти психологічної готовності навряд чи є змістовно повністю сприйнятливими, однак можна використати напрацювання, що стосуються структуризації психологічної готовності й уточнення її змісту залежно від виду діяльності.

Важливе місце і роль О.В. Іванова відводить професійній готовності до діяльності, оскільки визначає її як детермінанту професійного становлення фахівця⁵⁸. Разом з цим професійна готовність носить інтегративний характер й охоплює функціональну, емоційну та особистісну взаємозалежні та взаємообумовлені підструктури.

Дослідник Ж.Ю. Половникова теж підкреслює ієрархічну природу психологічної готовності та визначає останню як систему професійно важливих індивідуально-психологічних якостей особистості, яка володіє необхідними професійними знаннями, вміннями й навичками⁵⁹. Психологічна готовність проявляється в стані оптимальної мобілізованості під час виконання професійних задач.

В окремих дослідженнях категорія «готовності» розглядається у взаємозв'язку з іншими особистісними феноменами в контексті управління. Вони, на нашу думку, не просто тісно пов'язані із соціально-психологічною готовністю до професійної діяльності, а досить щільно інтегровані в неї. Так, Б.А. Щербатюк розглядає феномен самовизначення та його психологічні особливості в жінок, орієнтованих на управлінську діяльність⁶⁰. Основною складовою цього явища слугує готовність особистості до знаходження свого місця в суспільстві, що охоплює урахування і співвіднесення суспільних вимог та здібностей особистості, комплекс внутрішніх умов,

⁵⁸ Иванова Е. В. Социально-психологическая адаптация курсантов в ВУЗе МВД как этап профессионального становления будущих сотрудников пенитенциарной системы : дис... канд. психол. наук : 19.00.06. / Е. В. Иванова – К., 1999. – 189 с.

⁵⁹ Половникова Ж. Ю. Формирование психологической готовности сотрудника охраны к осуществлению профессиональной деятельности: дис... канд. психол. наук: 19.00.06. / Ж. Ю. Половникова– Харьков, 1995. – 141 с.

⁶⁰ Щербатюк Б.А. Психологічні особливості самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність: Автореф. дис... канд. псих. наук. - К., 2006. - 20 с.

визначаючих здатність до вирішення важливих питань життєдіяльності.

В багатьох концептуальних теоріях головним чинником професійного становлення визначається особистість, а особистісний і професійний розвиток вбачається як єдиний цілісний процес. Це зумовлено індивідуальними характерними рисами особистості, її активністю та якісними змінами у процесі розвитку. Для характеристики самоактивності фахівця Л.А. Колісніченко використовує поняття саморегуляція як «переважно усвідомлене планування, побудова та перетворення суб'єктом власних дій і вчинків стратегії життєдіяльності загалом відповідно до життєвих потреб, мотивів, особистісно значущих цілей, спрямованості»⁶¹. Тому професійне навчання рекомендовано будувати, маючи на меті створення умов для підтримки розвитку особистості, забезпечуючи стимулювання її власної активності у поведінці й професійному становленні й реалізації.

На думку В.П. Хапілової готовність до успішної професійної діяльності забезпечується такою системною характеристикою особистості як конкурентоздатність фахівця⁶². Далі науковець уточнює, що це система психологічних характеристик, яка забезпечує адаптацію менеджера до менеджерської діяльності та її виконання на найвищому професійному рівні. На практиці це проявляється в здатності генерувати нові, оригінальні ідеї, аргументовано доводити їх важливість для соціального, професійного та особистісного розвитку й створювати умови для їх ефективного розвитку, започатковувати нові й перспективні напрями діяльності та мобілізувати персонал організації на їх реалізацію.

З позиції В.В. Завірюха, складовими конкурентоспроможної особистості виступають здатності та здібності до професійного самозростання і пропонує багаторівневу структуру здатностей до професійної діяльності⁶³. Останні є складним психологічним багаторівневим утворенням, до якого входять

⁶¹ Колісніченко Л. А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Л. А. Колісніченко – К., 2004. – 20 с.

⁶² Хапілова В.П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів: Автореф. дис... канд. псих. наук. -К.,2006. -20 с.

⁶³ Завірюха В.В. Формування здатності до професійного самозростання студентів в умовах інноваційного навчання: Автореф. дис... канд. псих. наук. - К., 2007. - 20 с.

простіші здатності та здібності людини, що у сукупності забезпечують потенційну можливість виконання елементів професійної діяльності в їх єдності, тобто безпосереднє здійснення діяльності взагалі.

Досліджуючи соціально-рольову позицію майбутнього фахівця, О.В. Літвінова відзначає тісний зв'язок готовності до виникнення життєвих домагань із його очікуваннями як передбаченням бажаного майбутнього у формі образу⁶⁴. Зрозуміло, що явища конкурентоздатності й очікування корелюють із психологічною готовністю до роботи в умовах європейської інтеграції. Це зумовлено тим, що реалізація євроінтеграційної політики вимагає від державного службовця генерування нових ідей та «нестандартних рішень, нестандартних підходів до втілення стандартних рішень», потребує розробки нових напрямів роботи в рамках виконання тих чи інших міжнародних домовленостей України. І, звичайно, налагодження діяльності охоплює прогнозування очікуваного результату, формування його майбутнього образу.

Враховуючи наявність в системі професійного навчання державних службовців різних кваліфікаційних рівнів – магістратура, бакалаврат, виникнення у слухачів бажання змінити у майбутньому профіль роботи шляхом освоєння нової спеціалізації під час навчання, наприклад, на сферу європейської інтеграції, заслуговують на увагу дослідження Б.О. Федоришина стосовно основ професійної орієнтації⁶⁵. Оскільки у вищезгаданій системі навчаються фахівці, які визначились у професійному плані, то вбачається доцільним проведення активної професійно-інформаційної роботи. Це необхідно для «професійного дозрівання» особистості, розвитку її здатності аналітично проектувати психологічну структуру майбутньої професійної діяльності в умовах євроінтеграції на психологічну сферу власної особистості.

Важливим з позицій орієнтації на професійну перспективу, на погляд Н.І. Іванцева, є механізм ідентифікації із професійною групою, як передумова

⁶⁴ Літвінова О.В. Вплив тендерних експектацій на соціально-рольову позицію майбутнього фахівця: Автореф. дис... канд. псих. наук. - К., 2007. - 20 с.

⁶⁵ Федоришин Б.О. Психолого-педагогічні основи професійної орієнтації: Автореф. дис... док. пед. наук. - К., 1996. - 50 с.

професійного та особистісного розвитку фахівця і побудови системи його ціннісних орієнтацій. Остання розглядається як особлива форма реалізації ставлення особистості до власного «Я» і соціального світу⁶⁶.

Розглядаючи питання детермінації та закономірностей розвитку ціннісних станів свідомості, Н.І. Іванцев підкреслює, що суттєві трансформації внутрішніх зв'язків особистісної організації відбуваються в нових умовах інституціоналізованої діяльності і в нових умовах оволодіння фахівцем засобами діяльнісного існування. В результаті особистісно-психологічних змін індивід піднімається на інший рівень самоорганізації та самовияву в системі взаємовідносин та взаємозв'язків із зовнішнім середовищем і, передусім, із референтною групою⁶⁷.

Наголошуючи на існуванні різних дефініцій понять «ідентичність» та «ідентифікація», М. Марусинець пояснює це тим, що ідентичність є фундаментальним компонентом і механізмом розвитку самосвідомості, який опосередковується соціокультурними та історичними обставинами життя, індивідуальним життєвим шляхом людини та іншими динамічними чинниками⁶⁸. Тобто особистість змушена адаптуватись до нових соціально- економічних умов і надавати власній соціальній активності відповідного змісту й спрямування. Більше того, в умовах кризи «надіндивідуального цілого» імперативно формуються нові моделі соціальної поведінки індивіда й конструювання іншої персональної системи цінностей.

Таким чином професійна ідентичність має розглядатися у контексті соціальної перервності й нестабільності, які формують такого суб'єкта, який здатен легко змінювати свої соціальні ролі та відповідні ідентичності. Інакше кажучи, особистість відмовляється від «справи усього життя» як професії, що дає їй можливість актуалізуватися й самоствердитися, досягти бажаного

⁶⁶ Іванцев Н.І. Динаміка ціннісних орієнтацій студентської молоді протягом професійної підготовки: Автореф. дис... канд. псих. наук. - К., 2001. - 20 с.

⁶⁷ Іванцев Н.І. Динаміка ціннісних орієнтацій студентської молоді протягом професійної підготовки: Автореф. дис... канд. псих. наук. - К., 2001. - 20 с.

⁶⁸ Марусинець М. Прикладні аспекти дослідження професійної ідентичності особистості / М. Марусинець // Соціальна психологія. – 2005. – №11. – С. 90–97.

матеріального й соціального статусу⁶⁹.

Оскільки більшість із вищезгаданих дослідників наголошують на впливові середовища на професійну діяльність та пов'язаних із нею феноменів, то слід зауважити, що сучасна вітчизняна державна служба функціонує не просто в умовах швидкоплинності періодичного загострення соціально-економічної та політичної ситуації, а в умовах системної суспільно- політичної кризи. З огляду на це обґрунтованим є розгляд такого явища як професійне становлення особистості. Так науковцем С.С. Єрмаковою, серед інших характеристик останнього, виокремлюються «готовність до постійного професійного зростання», пошук оптимальних прийомів якісного і творчого виконання діяльності відповідно до індивідуально- психологічних особливостей працівника⁷⁰. Постійна трансформація професійного становлення відбувається шляхом переходу професіонала з однієї стадії на іншу, що породжує її кризу.

Формування цілісного уявлення про психологічну готовність державних службовців до професійної діяльності потребує системного упорядкування структури властивостей державного службовця. Конкретизація засад структурування якостей останнього зумовлює використання поняття особистості державного службовця як ієрархічно організованої системи, що в контексті розвитку системогенезу професійної діяльності являється одним з складових елементів загалом системи професійної діяльності. До її характеристик відноситься наявність цілісної структури елементів, взаємозв'язок між ними, їх ієрархічна організація, системоутворюючі фактори, вхідні і вихідні структурно-функціональні характеристики, рівень розвитку.

Основою формування психологічної підсистеми професійної діяльності державних службовців слугують компоненти тривимірної системи базових параметрів цілісної психологічної структури особистості.

А згідно з «ортогональним принципом» кожен елемент цієї системи зазнає системного впливу та системно сполучає в собі функції основних трьох структур.

⁶⁹ Там само (60).

⁷⁰Єрмакова С. С. Кризи професійного становлення / С. С. Єрмакова // Наука і освіта. – 2005. – № 5-6. – С. 58–61.

Саме в такий спосіб проявляється основний критерій системи – інтегративна властивість. Тому під час моделювання слід відображати лише ті властивості особистості державного службовця, які є суттєвими для вирішення ним професійних завдань. Тобто відповідний набір особистісних якостей має забезпечити появу такої інтегративної властивості державного службовця, як його психологічна готовність до професійної діяльності. Ця модель буде прагматичною, оскільки формується під раціональну діяльність, і під неї буде підганятися/коригуватися реальність – особистість майбутнього фахівця. А фактором системного впливу на модель виступають процеси, які трансформуються у площину професійної діяльності у вигляді прагматичних, чітких і конкретних державно-управлінських цілей, рішень, завдань, процедур, регламентів та обов'язків щодо їх провадження.

Системогенезний розвиток професійної діяльності державних службовців в частині розвитку психологічної підсистеми каже на необхідність розкриття психологічної готовності до професійної діяльності. Так, в контексті державного управління Ю. Шаров розглядає готовність до виконання вимог муніципального менеджменту⁷¹, М. Рудакевич досліджує готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір⁷², Ю. Молчанова вивчає психологічну готовність керівника до управління⁷³, С. Хаджирадева розкриває готовність державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації⁷⁴. Окрім цього, С. Скочилиас відносить формування й розвиток у військовослужбовців психологічної готовності до виконання службових обов'язків до психологічного забезпечення їх адаптації⁷⁵, А. Мойсеєнко детально обґрунтовує готовність населення України

⁷¹ Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст [Електронний ресурс] / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 5–9. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pubupr/2010/2010-1/doc/1/01.pdf.

⁷² Рудакевич М. Готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір / М. Рудакевич // Зб. матеріалів наук-практ. конф. за між нар. участю. – 2002. – Т. 2. – С. 162–165.

⁷³ Молчанова Ю. Психологічна готовність керівника до управління як передумова здійснення управлінської діяльності / Ю. Молчанова // Зб. матеріалів наук. практ. конф. за міжнар. участю. – 2001. – Т. 2. – С. 343–346.

⁷⁴ Хаджирадева С. Мовна і мовленнєва компетенція та компетентність державних службовців у контексті вивчення їх готовності до професійно-мовленнєвої комунікації / С. Хаджирадева // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2004. – № 4. – С. 450–454.

⁷⁵ Скочилиас С. Психологічне забезпечення адаптаційного періоду військовослужбовців строкової служби. [Електронний ресурс] / С. Скочилиас – Львів : ЦПД, 2001. – Режим доступу: http://www.rambler.ru/ad_period.2.html

до діяльності в інформаційному суспільстві⁷⁶, І. Кулініч розглядає психологічну готовність через призму трудового самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи⁷⁷ тощо. З огляду на викладене зазначимо, що аналіз тематики психологічної готовності до професійної діяльності не обмежується зазначеними сферами діяльності.

Розглядаючи підходи до визначення психологічної готовності до професійної діяльності, А.Мойсеєнко виокремлює такі головні характеристики психологічної готовності⁷⁸:

– суттєва передумова цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності, яка допомагає людині успішно виконувати свої обов'язки, правильно використовувати знання, досвід, особистісні якості, зберігати самоконтроль і перебудовувати свій спосіб дій при появі непередбачених перешкод (С. Максименко, О. Пелех);

– стійка характеристика особистості, яка в конкретному своєму прояві виражається в готовності до професійної діяльності, психічний стан особистості, який виражається в здібності приймати самостійні рішення при виникненні складних професійних задач, оцінці своїх можливостей в їх співвідношенні до майбутніх труднощів і досягненні певних результатів, передачі своїх знань іншим (Т. Іванова);

– відносно стійкий стан, що визначається базовими (зокрема характерологічними) і програмованими (мотиваційними та інтелектуальними) властивостями особистості і проявляється в активно-позитивному ставленні до професії та у сформованій професійній самосвідомості (Е. Корабліна);

– сформована спрямованість на професійну діяльність, настанова на роботу, наявність інтересу до предмета діяльності, потреба в самоосвіті у цій галузі, розвинуте професійне мислення (В. Сластьоніна);

– цілеспрямований вияв особистості, який включає систему професійних

⁷⁶ Мойсеєнко А. О. Готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві [Електронний ресурс] / А. О. Мойсеєнко // Інформаційне суспільство України. – 2004. – Режим доступу: <http://www.isu.org.ua/uploads/publications.31.doc>.

⁷⁷ Кулініч І. О. Трудове самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи. [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч – Режим доступу: http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten_01/kulnich.doc

⁷⁸ Там само (69)

знань, навичок, умінь, потреб, мотивів, психологічних якостей, настанов і станів особистості, який дозволяє успішно включитися в професійну діяльність і виконувати її оптимальним для даної діяльності і даної особистості чином (П. Горностаї);

– потреба у діяльності, необхідність усвідомлення відповідності особистісних якостей вимогам діяльності, усвідомлена мотивація особистісних прагнень до даної спеціальності (О. Мороз);

– поєднання багатьох і дуже різноманітних взаємопов'язаних рис, а не окрема якість людини, не окрема риса особистості (А. Смірнов).

Заслуговує на увагу визначення психологічної готовності особистості до праці І. Кулініча, який розглядає її як складне багаторівневе утворення, що включає операційну й особистісну підструктури⁷⁹.

Різнманітність інтерпретацій поняття «психологічна готовність до професійної діяльності» зумовлена відсутністю єдності в розумінні його природи як суто психологічного утворення в системі професійно важливих якостей працівника. Свідченням цьому слугують вищезгадані визначення цього поняття в контексті різноманітних сфер діяльності, коли окремі науковці акцентують увагу на інструментальних, допоміжних аспектах психологічної готовності. Також зазначене явище розглядається як прояв психологічного стану, що теж спрощує його розуміння, оскільки психологічний стан індивіда може змінюватись. Інакше кажучи, перебуваючи у певному психологічному стані, людина не завжди може прийняти адекватне рішення чи оптимально діяти, однак це не може слугувати показником чи вираженням психологічної неготовності. Більше того, під час постановки окремих завдань навіть досвічений фахівець не в змозі оцінити свої можливості в їх співвідношенні до майбутніх труднощів, про які він не має уяви.

Також не в кожній ситуації діяльності працівник має «активно-позитивне відношення» до професійної діяльності. Прикладом складності співвіднесення

⁷⁹ Кулініч І. О. Трудове самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи. [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч – Режим доступу: http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten_01/kulinich.doc

власного професійного потенціалу й майбутніх професійних проблем, породжених європейськими інтеграційними процесами, слугує психологічний стан вітчизняних державних службовців. Це зумовлено невизначеністю наслідків впливу європеїзації на рівень здійснення консультативно-дорадчих та організаційно-розпорядчих функцій, характер і види управлінських завдань, перелік, способи й стилі виконання ними службово-посадових обов'язків. Зазначене можна підтвердити думкою І. Грицяка про те, що «абсолютна більшість вітчизняних державних службовців ще не усвідомлюють наслідків впливу процесу європеїзації на їх повсякденну роботу»⁸⁰. Тому відсутність чіткого уявлення про формат діяльності в євроінтеграційних умовах свідомо чи несвідомо нівелює позитивну настанову значної частини персоналу національної державної служби на євроінтеграційні процеси.

Наразі практика свідчить, що в цілому психологічна готовність до професійної діяльності має місце за всіх вищевказаних умов, а психологічний стан працюючого є не стільки її виразником, скільки показником рівня готовності здійснювати професійну діяльність. Однак цінність вищезгаданих трактувань полягає у з'ясуванні понять, дотичних до поняття психологічної готовності до професійної діяльності – професійні обов'язки, знання, мотиви, настанова на роботу, гнучкий стиль діяльності; визначенні її системних характеристик і складових – інтерес до предмета діяльності, потреба в самоосвіті, розвинуте професійне мислення, базові (зокрема характерологічні) і програмовані (мотиваційні та інтелектуальні) властивості особистості, операційні та особистісні підструктури.

Це дає можливість під час розгляду системогенезу професійної діяльності з'ясувати джерела, передумови й чинники її виникнення, обґрунтувати необхідність формування і висвітлити підходи й способи її застосування.

У низці робіт, що стосуються трудового самовизначення особистості⁸¹,

⁸⁰ Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

⁸¹ Кулініч І. О. Трудове самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи. [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч – Режим доступу: http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten_01/kulinich.doc

особливостей формування професійної спрямованості⁸² акцентується увага на рівнях сформованості психологічної готовності до праці взагалі, і до професійної діяльності зокрема. На погляд І. Кулініча початковий рівень сформованості психологічної готовності до праці характеризується відсутністю її професійної і спеціальної диференціації і запроваджується, переважно, на стадії професійних намірів. Якісними складовими зазначеного рівня виступають готовність до професійного навчання, і, безпосередньо, професійне навчання. Результат професійного навчання знаходиться в основі наступного рівня сформованості психологічної готовності до праці. Він виражається в «готовності індивіда до конкретної професійної діяльності, до входження в трудовий колектив, в систему професійних і виробничих взаємовідносин»⁸³.

Зазначені рівні є актуальними в контексті психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції, а тому потребують висвітлення через призму європейського виміру. Початковий рівень може бути притаманним для студентів, які навчаються у ВУЗах, що готують фахівців для роботи в органах державної влади й місцевого самоврядування та випускників, які після закінчення ВУЗу йдуть навчатися в Національну академію державного управління при Президентові України та її регіональні інститути. Тобто в індивіда є професійний намір стати державним службовцем, але відсутня спеціальна диференціація, оскільки в нього ще недостатньо знань для усвідомлення перспективи діяльності. Початком формування зазначеної психологічної готовності є стадія переходу від готовності до професійного навчання безпосередньо до навчання. Оскільки наступний рівень психологічної готовності до професійної діяльності залежить від результатів навчання, то важливим є рівень програм з державного управління, за якими навчаються студенти й слухачі. Отже, другий рівень, або психологічна готовність державного службовця до професійних і управлінських відносин європейського

⁸² Папернова Т. В. Особливості формування професійної спрямованості старшокласників з використанням інформаційних технологій [Електронний ресурс] / Т. В. Папернова – Режим доступу: <http://users.kpi.kharkov.ua/lre/mcad2000/17.htm>

⁸³ Кулініч І. О. Трудове самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи. [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч – Режим доступу: http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten_01/kulinich.doc

виміру визначається мірою, якою модулі й дисципліни включені в курс викладання цих програм.

Тобто міждисциплінарність, комплексність, різносторонність і відповідність навчальних програм сучасним викликам будуть визначати результати навчання державних службовців і, в кінцевому результаті, рівень їх психологічної готовності до здійснення професійної діяльності.

Уточнюючи напрями й передумови формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах системогенезного розвитку професійної діяльності, доцільно навести думку А. Ковальова, який вважає, що «формування психологічної готовності до праці означає не що інше, як утворення тих необхідних суб'єктивних умов чи властивостей особистості, що забезпечують можливість людині свідомо та добросовісно, зі знанням справи працювати в колективі чи для колективу»⁸⁴.

Тому слід акцентувати увагу на доцільності формування саме особистісних якостей і психологічних підструктур фахівця, оскільки в першу чергу вони забезпечують його свідому, добросовісну й компетентну працю.

Такий підхід є виправданим, оскільки його змістовна частина корелює із складовими психологічної готовності – базовою (зокрема характерологічною) і програмованою (мотиваційною й інтелектуальною) (Е. Корабліна) та потребами, мотивами, психологічними якостями особистості, настановами й станами (П. Горностаї).

У системогенезному аспекті розгляду професійної діяльності державних службовців діяльність нерозривно пов'язана зі схемою «людина-людина», де психологічна готовність має дві складові, які, з одного боку охоплюють професійні знання, уміння і навички, з іншого – особистісно-психологічні утворення й риси державного службовця: установки, переконання, мотиви, стимули, здібності, інтереси, професійну пам'ять, мислення, увагу, емоційно-вольові якості, морально-етичні норми й правила. Зазначені компоненти,

⁸⁴ Мойсенко А. О. Готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві [Електронний ресурс] / А. О. Мойсенко // Інформаційне суспільство України. – 2004. – Режим доступу: <http://www.isu.org.ua/uploads/publications.31.doc>.

взаємодіючи під час професійної діяльності державного управлінця забезпечують успішне виконання функцій та завдань⁸⁵.

Разом з цим, О. Глушко зазначає, що психічні процеси і властивості складають ядро психологічної готовності і слугують фундаментом якостей особистості⁸⁶. А характеристиками психологічної готовності виступають психологічні якості й властивості, психічні особливості й моральні якості як підґрунтя установки фахівця на усвідомлення його професійних функцій, ефективних способів організації роботи, співвіднесення особистісних здібностей з реальними можливостями.

Доцільно звернути увагу на те, що перелік щойно зазначених характеристик охоплює моральні якості, розвиток яких є одними із складових елементів системогенезу професійної діяльності державних службовців. Це зумовлено різною природою психологічних рис та моральних якостей. Психічні особливості та психологічні риси даються людині від природи і залишаються практично незмінними, наприклад інтровертність чи екстравертність. Однак, в процесі життєдіяльності, під впливом певних умов та чинників можуть бути дещо скориговані. Моральні ж якості є результатом виховання та соціалізації особистості і, під впливом обставин, можуть кардинально змінюватися. У численних джерелах вітчизняної та світової літератури можна знайти не один приклад того, як позитивно змінювались моральні якості літературних героїв після перенесених випробовувань, або навпаки – вони морально деградували. Вважаємо, що високі чи низькі моральні якості не зовсім коректно розглядати поряд з психічними та психологічними рисами як характеристику психологічної готовності.

Визначаючи розвиток психологічної готовності у системогенезному аспекті, доцільно відокремити моральні якості від психологічних структур,

⁸⁵ Акімов О. О. Професійна підготовка державних службовців в умовах євроінтеграції як науково-практична проблема: стан дослідження психологічної готовності в системах „людина-людина” / О. О. Акімов // Зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – № 2 (48). – С. 205–211. – (Серія “Державне управління”).

⁸⁶ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

оскільки наявність взаємозв'язку й взаємозалежності між ними можна підтвердити лише після проведення відповідних досліджень.

Тому психологічні складові особистості слід розглядати як складові психологічної підсистеми у тісному взаємозв'язку з поведінкою працівника, його професійними діями. Адже саме поведінка – врівноважена, стабільна, доброзичлива, і характер професійних дій – продумані, адекватні, усвідомлені, цілеспрямовані, можуть слугувати показником зрілості психіки й стійкості психологічних утворень особистості і саме в них вони найбільш яскраво проявляються.

Розглядаючи зміст психологічної готовності, О. Глушко виокремлює інтегральні характеристики особистості, які охоплюють інтелектуальні, емоційні і вольові властивості, професійно-моральні переконання, потреби, звички, знання, вміння і навички, педагогічні здібності⁸⁷.

Погоджуємось із більшістю зазначених характеристик, однак викликає сумнів віднесення до змісту психологічної готовності такої категорії, як звички. На наш погляд, навряд чи звички палити, виходити перед сном на прогулянку, читати детективи можуть бути змістовним наповненням психологічної готовності до професійної діяльності. А розкривати зміст останньої в системах «людина-людина» необхідно через визначення й опис структури.

Так, О. Иванова виокремлює такі підструктури⁸⁸:

- функціональну, що охоплює мотиваційний (мотиви й орієнтація на цінності), когнітивний (спеціальні та галузеві знання) та операційний (професійні уміння та навички) компоненти;
- емоціональну, що характеризується як спрямованість на вирішення завдань, впевненість і професійна задоволеність;
- особистісну, що включає професійно важливі якості – вольові, моральні.

⁸⁷ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

⁸⁸ Иванова Е. В. Социально-психологическая адаптация курсантов в ВУЗе МВД как этап профессионального становления будущих сотрудников пенитенциарной системы : дис... канд. психол. наук : 19.00.06. / Е. В. Иванова – К., 1999. – 189 с.

Як приклад, Ж. Половникова виділила п'ять основних компонентів у структурі психологічної готовності працівників органів внутрішніх справ до діяльності⁸⁹. Мотиваційна складова означає свідомий вибір професії, цілеспрямованість, обов'язковість у роботі, професійне удосконалення, впевненість і відповідну підготовку. Операційна складова включає професійну спостережливість, винахідливість, швидкість мислення, уміння приймати неординарні рішення, здатність розуміти людей і вміти впливати на них з допомогою комунікативних умінь і навичок. Вольова складова охоплює емоційну стабільність, вміння управляти своїм психічним станом, свідоме відношення до професійного ризику, здатність досягати цілей і переносити при цьому великі фізичні й нервово-психологічні навантаження. Оцінна складова передбачає наявність об'єктивності в оцінюванні та прийнятті рішень, інтерпретацію подій і явищ у психологічній площині, прогнозу оцінку ситуації, психодіагностичні здібності, оцінку логіки й послідовності втілення рішень і вчинення дій. Функціональна складова ґрунтується на міцній, гнучкій і врівноваженій нервовій системі, містить явища, пов'язані з такими психічними процесами, як просторова орієнтація, розвинуте сприйняття, гостра професійна пам'ять.

Дещо розширений та уточнений варіант класифікації складових психологічної готовності студентів до професійної педагогічної діяльності пропонує О. Глушко з посиланням на Л. Кондрашову: мотиваційний; орієнтаційний; пізнавально-оперативний; емоційно-вольовий; психофізіологічний; оцінюючий⁹⁰. Розгляд суті кожного з цих компонентів психологічної готовності зумовлено тим, що вони характерні для системи «людина-людина», яка притаманна різним видам професійної діяльності. Разом з цим, враховуючи специфіку функціонування системи державної служби – її ієрархічний характер, законодавчо визначені стандарти, процедури й вимоги до роботи її елементів –

⁸⁹ Половникова Ж. Ю. Формирование психологической готовности сот рудника охраны к осуществлению профессиональной деятельности: дис... канд. психол. наук: 19.00.06. / Ж. Ю. Половникова– Харьков, 1995. – 141 с.

⁹⁰ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

державних службовців, слід критично проаналізувати напрацювання в інших сферах діяльності.

Так, мотиваційний компонент в трактуванні О. Глушко охоплює установки, інтереси і прагнення, які тісно кореспондують з педагогічною діяльністю. Він ґрунтується на професійно-педагогічній спрямованості, яка розглядається як особисте прагнення людини застосувати свої знання в обраній професійній сфері. В ній виражається позитивне ставлення до професії, схильність, інтерес і бажання професійно вдосконалюватися. Також педагогічна спрямованість визначає стійкість, глибину й широту професійних інтересів і педагогічних ідеалів. У свою чергу, рівень сформованості професійного інтересу впливає на характер самовдосконалення й роботу майбутнього фахівця над собою в контексті реалізації власного професійно-особистісного потенціалу⁹¹.

Орієнтаційний компонент включає ціннісно-професійні орієнтири, які ґрунтуються на професійній етиці, професійно-педагогічних ідеалах, поглядах, принципах, переконаннях і готовності діяти відповідно до них. В інтерпретації О. Глушко головним елементом орієнтаційного компонента визначаються ціннісні орієнтації особистості, професійно-педагогічний світогляд та рівень його глибини. До його базових елементів віднесено узагальнені професійні знання, погляди, переконання, принципи і готовність діяти в практичних ситуаціях відповідно до зазначених позицій⁹².

Особливо відокремлюються професійно-педагогічні переконання як важлива змістовна сторона психологічної готовності до професійної діяльності. Це зумовлено тим, що вони забезпечують послідовність професійних дій, цілеспрямованість педагогічної роботи і спілкування.

У зміст готовності до професійної педагогічної діяльності включено професійну освіченість. Разом з цим, акцентується увага на тому, що не лише остання визначає успішність діяльності фахівця.

⁹¹ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

⁹² Там само.

Важлива роль відводиться професійній етиці, що ґрунтується на моральних нормах, оцінці й самооцінці, контролі й самоконтролі, повазі до норм і вимог суспільного життя, а також умінні прищеплювати загальнолюдські норми колегам та особам, які навчаються.

Пізнавально-операційний аспект психологічної готовності включає увагу, уявлення, сприйняття, пам'ять, педагогічне мислення й здібності, знання, дії, операції і заходи. Зазначені феномени розглядаються як обов'язкові складові й запорука успішної професійної діяльності. Підкреслюється і розкривається специфіка уваги фахівця, яка полягає в її можливості переключатися, розподілятися, переміщуватися по об'єктах, залишаючись при цьому стійкою, сконцентрованою та спрямованою на дії.

Важливими серед інших визначаються такі елементи пізнавально-операційного компонента готовності як педагогічне мислення, яке проявляється в умінні виявляти педагогічні ситуації, явища, факти, розпізнавати, моделювати їх та прогнозувати вірогідні наслідки; педагогічні здібності, що охоплюють педагогічну спостережливість, педагогічне передбачення й уявлення. Наступним важливим елементом є професійні вміння і навички, пов'язані з володінням мовою тіла, правильним використанням вербальних та невербальних засобів.

Також зауважується, що цілеспрямоване формування професійної уваги, пам'яті та уявлення слугує важливим фактором підвищення психологічної готовності для роботи в системах «людина-людина». Тому, в методичному плані О. Глушко ставить завдання щодо організації фахової підготовки майбутніх педагогів таким чином, щоб якомога краще показати зв'язок навчального матеріалу з майбутньою професією. За умови зорієнтованості знань і спеціальних умінь на майбутню професійну діяльність вони стають дієвими інструментами⁹³. Окрім цього забезпечується єдність теоретичної і практичної підготовки і формування необхідного рівня професійної готовності до діяльності.

⁹³ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

О. Кондрашова до відносить до емоційно-вольового компоненту психологічної готовності почуття, вольові процеси, що знаходяться в основі успішного перебігу і результативності діяльності педагога; емоційний тонус, емоційну сприйнятливість, цілеспрямованість, самовладання, наполегливість, ініціативність, рішучість, самостійність, самокритичність, самоконтроль⁹⁴. А зв'язки інтелектуального й емоційного в сфері особистості характеризують зміст психологічної готовності. Тобто виникає потреба не лише в знанні певних явищ, а й в необхідності осмислення цих явищ людиною. Інакше кажучи, накопичення знань і розвиток інтелекту треба здійснювати паралельно з урахуванням емоційної складової та формуванням культури почуттів. Далі О. Глушко вказує на необхідність такої організації навчально-виховного процесу, щоб студенти відчували емоції і почуття аналогічні емоціям і почуттям педагогів під час роботи⁹⁵.

Окрім емоційно-чуттєвого блоку визначаються вольові якості, які забезпечують психологічну готовність до професійної діяльності, а саме: цілеспрямованість; самовладання і витримка; наполегливість; ініціативність; рішучість; самостійність; самокритичність.

Психофізіологічна складова психологічної готовності охоплює низку рис, пов'язаних з вольовими якостями, здатністю до контролю й управління власною поведінкою та поведінкою інших.

Оцінюючий компонент включає самооцінку власної професійної підготовки і відповідність процесів з виконання професійних завдань оптимальним педагогічним зразком⁹⁶.

Погоджуючись із більшістю характеристик мотиваційної компоненти, звернемо увагу на позиціонування професійної спрямованості по відношенню до професійних ідеалів як чинника визначення професійних ідеалів. На наш погляд таке співвідношення не зовсім коректне, оскільки професійно-педагогічна

⁹⁴ Кондрашова Л. В. Моральна психологічна готовність студента до вчительської діяльності. / Л. В. Кондрашова. – Київ: Вища школа, 1987. – 101 с.

⁹⁵ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

⁹⁶ Там само.

спрямованість як особисте прагнення до застосування фахових знань формується, як правило, під час набуття відповідних знань й актуалізується з набуттям професійного досвіду. Разом з цим, педагогічні ідеали, як власне й уявлення щодо інших професій, можуть формуватися задовго до навчання й безпосереднього освоєння професії. Тому виокремлюючи мотиваційну складову в контексті психологічної готовності до діяльності в умовах європейської інтеграції, доцільно вести мову не лише про формування уявлень щодо євроінтеграційної політики як основи європейськи зорієнтованого світогляду. В основу мотивації слід покласти «очікування» державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування в плані професійного розвитку й кар'єрного зростання⁹⁷.

Також варто обговорити тезу щодо здатності професійно-педагогічних переконань забезпечувати послідовність дій фахівця, цілеспрямованість його роботи й спілкування. За загальним визначенням, переконання – це «вірування без жодного відтінку сумніву, але часто з емоційним забарвленням; встановлена думка, прийняте вірування. Як об'єкт, переконання – це доктрина чи твердження, в яке хтось твердо вірить»⁹⁸. У контексті філософії переконання визначають як основу світогляду, як ідею, яка пройшла крізь серце людини, пережита і вистраждана нею⁹⁹.

З огляду на викладене можна висловити сумнів щодо здатності вірувань, встановлених думок, доктрин чи тверджень, в які вірить фахівець, забезпечувати послідовність його дій, цілеспрямованість діяльності та спілкування. На нашу думку, для налагодження послідовних професійних дій, встановлення й досягнення цілей діяльності та спілкування необхідні, в першу чергу, глибокі професійні знання й досвід роботи у певній сфері діяльності, розуміння вимог до організації та налагодження процесу роботи, стратегічне мислення й володіння знаннями й техніками переконливого спілкування. А професійні переконання

⁹⁷ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелевська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

⁹⁸ Философия: Энциклопедический словарь. [Електронний ресурс] / под редакцией А. А. Ивина — М. : Гардарики.. 2004. – Режим доступу: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1254/УБЕЖДЕНИЕ

⁹⁹ Философия і світогляд. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/01.htm>

дійсно мають лягти в основу формування як індивідуального, так і групового світогляду фахівця, стати чинником розвитку його самосвідомості.

На наш погляд, не повністю розкривається роль і місце професійної етики в психологічній готовності з опорою на моральні норми, питання пов'язані з оцінкою та контролем, ще й до того ж уміння з прищеплення загальнолюдських норм. Так, дослідник Т. Василевська підкреслює, що в значенні «професійна мораль» вживається термін «професійна етика».

За такої інтерпретації значення останньої звужується до опису сукупності моральних цінностей і норм. Однак етика в її широкому розумінні не лише вивчає професійну мораль, обґрунтовуючи ціннісні орієнтації, норми, моральні аспекти поведінки й взаємовідносин, а й сприяє формуванню загальної етичної культури державного службовця, озброює його практичними порадами щодо дій і поведінки у некодифікованих ситуаціях.

Тому під час формування й розвитку професійної етики державних службовців, слід зосереджуватись на актуальних проблемах морального життя персоналу державної служби¹⁰⁰:

- ставлення державних службовців як професійної групи до інтересів суспільства й держави;
- визначення моральних якостей особистості державного службовця;
- виокремлення професіоналізму як факторної моральної якості державного управлінця;
- усвідомлення специфіки моральних відносин державних службовців, держави та суспільства загалом;
- розкриття сутності взаємин усередині професійних колективів державних службовців.

Потребує критичного осмислення рекомендація щодо створення умов для емоційно-чуттєвих переживань аналогічних переживанням діючого фахівця на предмет доцільності й можливості її втілення. Адже студенти навряд чи зможуть

¹⁰⁰ Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія / Т. Е. Василевська. – К. : НАДУ, 2008. – 336 с.

«відчувати такі самі емоції і почуття, які виникають у педагогів у їх професійній діяльності», оскільки це зумовлено низкою об'єктивних причин: особливості темпераменту і характеру людини, які в реальній професійній ситуації і в умовах навчання проявляються абсолютно по різному.

Важливою також є вікова різниця, оскільки через вік і професійний досвід працівник реагуватиме на ту чи іншу робочу проблему зовсім по іншому, аніж студент. Тому розглядаючи питання емоційної складової психологічної готовності до професійної діяльності державного службовця в системі «людина-людина» та методів її формування, доцільно орієнтуватися на розвиток емпатії, вміння керувати власним емоційним станом.

Окрім зазначеного, риси, пов'язані з впевненістю, наполегливістю в завершенні справи, управлінням як своєю, так і чужою поведінкою слід було б віднести до емоційно-вольового компонента, оскільки їх сутність і природа належать до вольової якості.

Отже, системогенез психологічної підсистеми професійної діяльності державних службовців є необхідною умовою розвитку загалом системи професійної діяльності державних службовців. Зазначені складові психологічної підсистеми професійної діяльності державних службовців є основою для подальшого вивчення їх розвитку, взаємодії та впливу на усю систему професійної діяльності державних службовців. Особистісні, емоційні, мотиваційні, комунікаційні та інші складові системогенезу діяльності державних службовців вказують на важливість дослідження даного феномену, виявлення його ознак та впливів на здійснення державної служби загалом.

1.4. Принципи здійснення державної служби як передумова системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні

Сьогодення диктує нові правила та умови життя в суспільно-політичній та управлінській діяльності. Забезпечення прав і свобод людини і громадянина визначають основний зміст та спрямованість діяльності державних органів та

органів місцевого самоврядування, а отже, і діяльності всіх публічних службовців. У межах своїх повноважень вони мають створювати необхідний механізм реалізації громадянами їхніх конституційних прав та свобод, а також своєчасно та професійно надавати особі необхідні адміністративні послуги.

Системогенез професійної діяльності державних службовців як процес розвитку усіх складових системи професійної діяльності має за необхідну умову розвиток на основі сформованих принципів здійснення державної служби. Принципи, які є об'єктивними за змістом і суб'єктивними за формою, несуть досить вагоме ґносеологічне, методологічне, інформативне й організаційно-управлінське навантаження та є основою системогенезу професійної діяльності державних службовців. Розвиток інституту державної служби буде ефективним лише тоді, коли принципи не лише декларуються, а ними безпосередньо керуються на практиці, ними пронизана вся професійна діяльність¹⁰¹.

У державному управлінні принципи розглядаються як прояви закономірностей, відношення або взаємозв'язки суспільно-політичного характеру та інших груп елементів державного управління, відображені у вигляді певного наукового положення, що застосовується в теоретичній і практичній діяльності людей у сфері державного управління.

Принципи державного управління ґрунтуються на онтологічних, ґносеологічних і методологічних аспектах державно-управлінської діяльності, відображають найсуттєвіші, основні, об'єктивно необхідні закономірності, відносини та взаємозв'язки в державному управлінні.

Принцип (від лат. *principium*) – початок, основа, виникнення, першоджерело) – основне вихідне положення будь-якої теорії чи вчення, вихідні засади пояснень чи інструкцій. Принципи – основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю й відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, системи права, державного устрою тощо. Принципам притаманна властивість

¹⁰¹ Акімов О.О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами / О.О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2016. - Вип. 3. - С. 106-113.

абстрактного відображення закономірностей соціальної дійсності, що зумовлює їх особливу роль у структурі широкого кола явищ.

Крім того, принцип є джерелом багатьох явищ або висновків, що належать до нього як дія до причини (принцип реальний) або як наслідки до підстави (принцип ідеальний). Також принцип – це внутрішнє переконання людини, що визначає її ставлення до дійсності, суспільних ідей і діяльності. У науковій літературі наголошується, що сукупність принципів – це початкова форма систематизації знань, вона адресована певним фахівцям.

Найвідоміші принципи державного управління такі: об'єктивність (необхідність дотримання в усіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей суспільного розвитку); демократизм (визначає роль народу як носія і джерела влади); правова регламентація (необхідність законодавчого визначення основних цілей, функцій, структур, принципів державного управління); поділ влади (передбачає поділ влади на три гілки - законодавчу, виконавчу та судову); публічність (забезпечує взаємозв'язок органів державного управління із суспільством, громадянами)¹⁰².

Часто в літературі аналізуються основні принципи, на яких ґрунтується державотворення в Україні та які безпосередньо пов'язані з принципами державного управління і державної служби. Зокрема, принцип гуманізму у формуванні та діяльності механізму держави базується на конституційно визначеній ознаці України як соціальної держави.

Її політика спрямована на задоволення духовних і матеріальних потреб особистості, забезпечення добробуту людини й суспільства. За загальною класифікацією принципи державного управління поділяють так: структурно-цільові (узгодженість цілей, взаємодоповнюваність цілей, підпорядкованість локальних цілей загальним та ін.); структурно-функціональні (диференціації та фіксації, концентрації, комбінування, відповідності тощо); структурно-організаційні (єдності системи державної влади, централізації і децентралізації,

¹⁰² Кузнецов А. О. Принцип / А. О. Кузнецов // Енциклопед. слов. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. - К. : НАДУ, 2010. - С. 561.

територіально-галузевий принцип тощо); структурно-процесуальні (конкретизації управлінської діяльності, відповідності елементів (методів, форм і стадій) управлінської діяльності їх функціям)¹⁰³.

На практиці принципи державного управління набувають характеру норм, правил, якими керуються в управлінській діяльності відповідно до соціально-економічних умов, що склалися в суспільстві. Як правило, це фундаментальні, науково обґрунтовані, а в певних випадках і законодавчо закріплені положення, згідно з якими будується і функціонує система державного управління. Серед найвідоміших такі принципи державного управління: об'єктивність, універсальність, випереджальний стан у державному управлінні, демократизм, поділ влади, законність, оптимізація управління, а також структурні принципи.

Структурні принципи державного управління – це комплекс принципів, систематизованих таким чином: структурно-цільові відображають закономірності раціональної побудови «дерева цілей»; структурно-функціональні характеризують закономірності та взаємозв'язки функціональної структури; структурно-організаційні пов'язані із закономірностями та взаємозв'язками організаційної структури; структурно- процесуальні дають уявлення про основні (визначальні) закономірності та взаємозв'язки раціонального й ефективного ведення управлінської діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. До загальних принципів державного управління також можна зарахувати принцип єдності економіки та політики за пріоритету політики, а також принцип поєднання загальних і локальних інтересів зі збереженням пріоритету інтересів вищого рівня.

Попри різні думки, реформи, зміни, базові принципи й цінності повинні залишатися незмінними. Керуючись цими принципами, можна щось удосконалювати, проектувати, прогнозувати. Однак коли принципи різні, неможливо знайти спільну мову навіть висококваліфікованим спеціалістам. Вони зумовлюють значущість, закономірність і соціальну цінність відносин, які виникають на державній службі. Державна служба ґрунтується на основних

¹⁰³ Старилів Ю. Н. Службное право / Ю. Н. Старилів. - М. : Изд-во БЕК, 1996. -683 с.

принципах організації і діяльності державного апарату, однак їй властиві і спеціальні принципи, закріплені в діючому та в Законі України «Про державну службу»¹⁰⁴. Правове закріплення принципів державної служби зумовлює функціонування державних органів, діяльність державних службовців, стабільність державно-правового регулювання державно-службових відносин, а також обґрунтування тенденцій розвитку законодавства про державну службу.

Принципи державної служби відображають найсуттєвіші сторони організації і функціонування не тільки самої державної служби, але й усієї системи державних органів, визначають зміст складних взаємозв'язків усередині самої системи. Наприклад, вони визначають такі державно-управлінські зв'язки, як розподіл праці, територіальна організація (центральне і місцеве управління), галузева організація, ієрархія організації, розподіл повноважень і компетенції між центральними та місцевими органами публічної адміністрації¹⁰⁵.

Діючий нині Закон України «Про державну службу» закріпив нову систему принципів. Серед них можна виділити конституційні принципи: верховенства права; патріотизм і служіння народу України; законність, рівний доступ до державної служби та принципи службової діяльності: професіоналізм, добросовісність, політична неупередженість, прозорість діяльності, персональна відповідальність державного службовця.

Принцип верховенства права передбачає підпорядкування діяльності державних органів задоволенню і захисту прав людини, забезпеченню їх пріоритетності. Уся діяльність державної служби повинна бути спрямована на служіння інтересам кожного громадянина і народу в цілому.

Тому, як зазначив свого часу В.Б. Авер'янов, проблема верховенства права може бути насправді вирішена в контексті налагодження цивілізованих взаємозв'язків (відносин) людини з державними органами та їх посадовими особами. Інакше кажучи, реально чинний режим цих взаємовідносин – це і є

¹⁰⁴ Про державну службу : Закон України від Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43 . - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

¹⁰⁵ Стариллов Ю. Н. Службное право / Ю. Н. Стариллов. - М. : Изд-во БЕК, 1996. -683 с.

справжній стан забезпечення верховенства права в державі й суспільстві¹⁰⁶.

Власне принцип верховенства права потребує, щоб перелічені взаємовідносини були максимально зорієнтовані на ефективне забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина. Він має втілюватись у правотворчу та правозастосовчу діяльність посадових осіб державної служби та кожного державного службовця – функціонера. Їхні рішення і діяльність, спрямована на їх виконання, мають бути пройняті ідеями соціальної справедливості, гуманізму, охоплювати такі соціальні регулятори, як норми моралі, традиції, звичаї, які сформувались у суспільстві.

Верховенство права передбачає законність рішень та діяльності, засновану на визнанні та беззастережному прийнятті найвищої цінності людини, її захисті від свавілля владних інституцій та посадових осіб. Власне ця вимога поширюється саме на діяльність органів публічної влади, зокрема на посадових осіб.

Принцип верховенства права у зв'язку з цим передбачає обмеження дискреційних повноважень, тобто, прийняття посадовими особами державної (публічної) служби рішень на власний розсуд повинно підпорядковуватись утвердженню та забезпеченню прав і свобод людини, які є невід'ємними і невідчужуваними. Тому межі дискреційних повноважень мають також встановлюватись законом.

Патріотизм (грец. πατριώτης – співвітчизник, patris – батьківщина, Вітчизна) – це любов та відданість Батьківщині, прагнення своїми діями служити її інтересам¹⁰⁷. Слово «патріот» (patriotes) у перекладі з грецької мови означає «земляк, співвітчизник». Великий тлумачний словник сучасної української мови (уклад. В.Т. Бусел) дає наступне визначення: патріотизм – любов до своєї Батьківщини, відданість своєму народові, готовність для них на жертви й подвиги; патріот – той, хто любить свою Батьківщину, відданий своєму

¹⁰⁶ Авер'янов В. Б. Принцип верховенства права в новій адміністративно-правовій доктрині / В.Б. Авер'янов // Часопис Київ, ун-ту права. - 2006. - № 1. - С. 3.

¹⁰⁷ Циганчук, К.А. Патріотизм як цінність [Текст] / К. А. Циганчук // Соціальна педагогіка: теорія та практика. – 2011. – №2. – С. 4-11.

народові, готовий заради них на жертви і подвиги¹⁰⁸. Толковий словник живого великоруського язика Даля В.І. (1978.,т.3, 24 с.) патріотизм розкриває як любов до вітчизни, патріотичний – вітчизняний, повний любові до вітчизни. Патріот – аматор батьківщини, ревнитель про благо її, вітчизнолюб, вітчизняник або вітчизник¹⁰⁹.

Патріотизм як базова цінність загальнодержавного рівня входить у систему ціннісних орієнтацій державних службовців, як професійно значимої цінності, дозволяє говорити про патріотизм як систему властивостей особистості, яка включає три основні структури:

Чуттєво-емоційну, що включає почуття: любові до малої батьківщини; віри в сили й можливості свого народу; гордості за приналежність до своєї нації; усвідомлення величі й ролі Батьківщини в історії; любові до національної культури; готовності до захисту Батьківщини; причетності до проблем держави й народу; взаємної прихильності індивідів у рамках етносу, соціальної групи; і інші.

Духовно-ціннісну, що включає наступні показники систем цінностей особистості: високу жертовність на благо Батьківщини; здатність ставити інтереси Батьківщини вище особистих; глибока повага духовно-моральної спадщини народу; перевага в ціннісних орієнтаціях цінностей загальнодержавного рівня; вірність системі національноконфесіональних духовних цінностей; товариство й взаємодопомога.

Практично-діяльнiсну, що включає практичні дії особистості, що відбивають його патріотична свідомість: готовність реально захищати інтереси Батьківщини з ризиком для життя; конкретне вираження патріотичної позиції в ході проведення виборів, опитувань, референдумів; перевага цінностей загальнодержавного рівня в системі ціннісних орієнтацій суспільства, соціальної групи, особистості; відповідність практичних дій декларуваним цінностям і почуттям; самоідентифікацію особистості з певним етносом і високий ступінь

¹⁰⁸ Патріотизм // Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад, і голов, ред. В. Т. Бусел. - К. ; Ірпінь : Перун, 2001. - С. 711.

¹⁰⁹ Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка в 4 т. – М.: Русский язык, т.3 - 1978. – 24 с.20.

внутрішнанаціональної згуртованості; усвідомленість національно-державних інтересів і відповідність їм масових соціальних дій у суспільстві¹¹⁰.

Для державного службовця цей принцип виявляється у відданості своєму професійному вибору, бездоганності у службових відносинах, відповідальному ставленні до дорученої справи, постійності та принциповості у стосунках із співпрацівниками і громадянами.

Діяльністю службовця повинно керувати усвідомлення того, що він не заробляє, а виконує громадянський обов'язок; не працює, а служить, турбується не тільки про себе, а діє для загального блага, служить «у чужих інтересах». Цей принцип відображений у тексті «Присяги державного службовця», де він зобов'язується вірно служити українському народу, поважати та охороняти права, свободи й законні інтереси людини і громадянина, честь держави.

Принцип законності означає, що професійна діяльність державних службовців здійснюється в межах закону й на основі закону. Верховенство права, спрямоване на забезпечення точного й неухильного дотримання Конституції і законів усіма органами публічної адміністрації, усіма посадовими особами й державними службовцями, усіма громадянами й організаціями. Підзаконні нормативні акти мають діяти й застосовуватись лише в тому випадку, якщо вони регулюють відносини, не врегульовані Конституцією і законами. Така практика повинна зводитись до мінімуму. Стереотип відомчої нормотворчості і управлінської правозастосовчої практики є надзвичайно небезпечним і суперечить ідеалам демократичної правової держави. Жоден акт органу публічної адміністрації або посадової особи не може підмінити своїм регулюванням закон, а будь-які їх дії повинні мати свою підставу в законі, тобто ґрунтуватись на спеціально-дозвільному типі правового регулювання. Рівність усіх перед законом і судом, що ґрунтується на конституційній нормі прямої дії – невідчужуваність прав і свобод людини. Обов'язок їх визнання, дотримання й захисту – це сама сутність професійної службової діяльності. Конституція

¹¹⁰ Циганчук, К.А. Патріотизм як цінність [Текст] / К. А. Циганчук // Соціальна педагогіка: теорія та практика. – 2011. – №2. – С. 4-11.

Україні гарантує ці права і свободи, встановлює відповідальність посадових і службових осіб за приховування фактів чи обставин, які загрожують життю, здоров'ю громадян, передбачає відшкодування шкоди, завданої неправомірними діями чи бездіяльністю державних органів та посадових осіб. Обов'язковість для державних службовців рішень, прийнятих державними органами і керівниками вищого рівня та безпосередніми керівниками.

Власне дотримання вказаних вимог принципу законності забезпечується різними видами контролю, у тому числі й судовим. Принцип рівного доступу до державної служби є засобом реалізації більш ширшого принципу – принципу демократизму. Закріплений у ст. 38 Конституції України цей принцип означає також створення рівних умов для проходження державної служби для всіх громадян України, яким виповнилося 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання. Головною вимогою є громадянство, рівень професійної компетентності, напрям підготовки (спеціальності) та вільне володіння державною мовою, що є новим важливим положенням закону. Однак зазначимо, що право рівного доступу до державної служби не є абсолютним, його реалізація зумовлена низкою додаткових вимог, зокрема: віку, освіти, стажу роботи, досвіду роботи на певних посадах, спільної служби з близькими особами, якщо вони перебуватимуть у безпосередньому підпорядкуванні; позбавлення права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, чи обіймати відповідні посади. Це цілком відповідає світовій практиці й не порушує норми Міжнародного пакту про громадянські та політичні права.

Дотримання зазначеного принципу на практиці є надзвичайно важливим. Не лише декларування, але й реальне його гарантування буде запобігати обмеженню державним службовцем, особливо керівником, цього права для інших, щоб зміцнювати свій статус і владу, перемагати на конкурсах і демонструвати свій високий професіоналізм. Насправді необхідно глибоко розуміти, що в цьому принципі провідну роль відіграє не суб'єктивне право на державну службу, а

право на чесне, добросовісне, висококваліфіковане, добровільне служіння Батьківщині, на забезпечення за допомогою службових повноважень прав, свобод і законних інтересів інших громадян¹¹¹.

Принципи професіоналізму й доброчесності впливають зі змісту самої Конституції України. Ті цілі й завдання, які нею визначені, не можуть бути реалізовані без високопрофесійного державного апарату. Фактично для державного службовця, який обіймає посаду в цьому апараті, діяльність із забезпечення виконання повноважень державних органів потрібно вважати професією, яка передбачає високу кваліфікацію, особливе вміння і майстерність, які службовець набуває й підтримує в результаті систематичної та безперервної освіти. Термін «професіоналізм» означає глибоке й усебічне знання і володіння практичними навиками у сфері суспільно корисної діяльності. Це здатність ефективно реалізувати спеціальні професійні знання, уміння й навички, зумовлена особистісними рисами та компетенціями. Професіонал повинен не тільки володіти певним комплексом знань у різних галузях, але й бути здатним генерувати оригінальні ідеї і пропонувати неординарні підходи та способи вирішення питань.

Поняття «компетентність державних службовців», що включає принцип професіоналізму, є похідним від поняття «компетенція» державного органу. Компетенція включає в себе повноваження, які здійснюють державні службовці й зумовлені займаною ними посадою. У свою чергу, повноваженнями є конкретні завдання й обов'язки, які характеризуються розпорядництвом і наявністю адміністративних функцій. Компетентність – поняття динамічне, тобто виявляється через практичну реалізацію професійних здібностей і ділових якостей конкретного службовця. Компетентність являє собою постійну внутрішню готовність службовця до здійснення службових повноважень.

Як слушно зазначає Є.В. Охотський, рішення державного службовця повинні прийматись на основі науки, а не життєвої доцільності й передчуттів.

¹¹¹ Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание / Е. В. Охотский. - М. : Изд-во Экономика, 2011. - 704 с.

Управління має ґрунтуватися на науковому аналізі, а не на інтуїції¹¹². У попередніх дослідженнях нами визначено психологічну готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України як поняття, що характеризує виникаючу інтегративну психологічну властивість у системі їх компетенцій, яка поліпшує виконання управлінцями завдань євроінтеграції шляхом підвищення соціально-психологічної активності¹¹³.

Професіоналізм тісно пов'язаний з особистими рисами людини, її самовідданістю. Тому законодавець окремо виділив принцип доброчесності, сутність якого можна визначити як прояв чесності та моральності.

Ці риси людської особистості є фундаментом, на якому повинен будуватися професіоналізм. Державний службовець, який використовує свої знання і вміння не для служіння іншим, зловживає ними для задоволення особистих інтересів, стає професійним негідником або злочинцем. Тому моральність, інтелігентність, чесність і порядність – це єдиний шлях до оздоровлення всього державного апарату. Представник державної влади повинен бути носієм найкращих моральних цінностей, оберегом найкращих традицій народу¹¹⁴.

Принцип політичної неупередженості, уперше закріплений у новому законі про державну службу, є результатом тривалих дискусій серед науковців і практиків щодо ступеня деполітизації державної служби. Варто наголосити, що український законодавець обрав більш лояльне тлумачення цього принципу порівняно з принципом політичної нейтральності, який міститься в законодавстві багатьох держав.

Звичайно, незаперечним є той факт, що державний службовець повинен мати політичну культуру, тобто певну сукупність його політологічних знань, індивідуальних політичних та ідеологічних орієнтацій, стереотипів

¹¹² Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание / Е. В. Охотский. - М. : Изд-во Экономика, 2011. - 704 с.

¹¹³ Акімов О. О. Формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Акімов Олександр Олексійович. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. - 20 с.

¹¹⁴ Кринична І. П. Компетентний підхід до професійної діяльності публічних службовців в умовах євроінтеграції / І. П. Кринична, О. О. Акімов // Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 132-143.

політичної поведінки.

І це досить серйозно впливає на його ставлення до існуючого в країні державного режиму, рівень його поваги й довіри до влади, рівень політичної компетентності, характер сприйняття, інтерпретації політичних вказівок.

Навіть найсвідоміший чиновник, виконуючи управлінські завдання, не зможе не реагувати на їх політичний та ідеологічний зміст. Це явище об'єктивно зумовлене. Однак проблема полягає в тому, щоб звести до мінімуму прояв цього впливу на виконання державним службовцем своїх службових обов'язків. Службовець є функціонером, а не публічним суспільно-політичним діячем.

Тому деполітизація державної служби через її департизацію на сучасному етапі розвитку держави та інституту державної служби є актуальною та необхідною умовою ефективної професійної діяльності загалом публічних службовців.

Принцип прозорості діяльності державних службовців нерозривно пов'язаний із принципом відкритості публічної адміністрації. Лише відкритість дає можливість спостерігати і наскрізь бачити, як працюють державні службовці. А це, у свою чергу, є запорукою доброго адміністрування.

Відкритість, по-перше, дає змогу будь-якій особі, яка відчула на собі результат такого адміністрування, довідатись про підстави, які мав державний службовець для прийняття певного рішення чи вчинення дії.

По-друге, прозорість сприяє наглядовим інститутам у здійсненні внутрішнього контролю за виконанням державним службовцем своїх службових обов'язків. Реалізувати на практиці цей принцип можна за допомогою сприяння обізнаності громадськості з тими діями та заходами, які будуть проводити органи (посадові особи) публічної адміністрації, а також залучення громадян до участі в них; забезпечення потрібною інформацією, яка б пояснювала необхідність і обґрунтованість таких дій чи рішень; забезпечення реальної участі зацікавлених громадян у процесі їх прийняття відповідно до чинного законодавства, а також урахування їх думок та пропозицій.

Принцип прозорості також стосується вступу на державну службу. Він має

простежуватись на всіх етапах цього процесу і таким чином також сприяти реалізації принципу рівного доступу до державної служби. Варто зазначити, що прозорість забезпечуватиметься також рядом положень антикорупційного законодавства. Принцип персональної відповідальності державного службовця відіграє надзвичайно важливу роль у його діяльності, оскільки, як свідчить практика, недоліки в діяльності публічної адміністрації зумовлені не стільки недосконалістю законів, скільки безвідповідальним і неякісним виконанням службовцями своїх службових обов'язків. Тому цей принцип має стимулювати добросовісне і професійне виконання службових обов'язків. Недбале ж ставлення до цих обов'язків має супроводжуватись застосуванням заходів юридичної відповідальності й насамперед дисциплінарної, а також адміністративної.

Посадові особи, повноваження яких реалізуються через прийняття рішень, зобов'язані враховувати вимоги, закріплені в п. 3 ст. 2 Кодексу адміністративного судочинства України¹¹⁵, оскільки саме вони відповідають за допущені з їхньої вини негативні наслідки їх діяльності. Рішення, прийняте з порушенням цих вимог, може бути визнане адміністративним судом протиправним, а спричинені ним матеріальні збитки фізичним чи юридичним особам повинні відшкодовуватись у встановленому законом порядку.

Отже, нами встановлено, що обов'язковою передумовою системогенезу професійної діяльності державних службовців є принципи здійснення державної служби. Для ефективного здійснення своєї професійної діяльності державні службовці керуються першочергово нормативно визначеними принципами державної служби.

Аналіз принципів державної служби дозволяє зробити висновок, що система цих важливих засадничих ідей становить фундамент не тільки державної служби, а й цілого інституту публічної служби, інституту, який повинен зорієнтувати свої цілі на людину, враховувати ті потенційні можливості і ресурси, які є в суспільстві та в управлінському апараті.

¹¹⁵ Кодекс адміністративного судочинства України - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>

Вони повинні в обов'язковому порядку враховуватись при прийнятті нових, зміні чи відміні діючих нормативно-правових актів про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, при проходженні державної служби і вирішенні всіх професійних службових завдань. А якщо брати до уваги статус державного службовця, то в принципах містяться відповіді на питання «кому служити?», «як служити?», «навіщо служити?», «заради чого служити?». Тому законодавче закріплення цих принципів сприяє професіоналізмові державної служби, її стабільності а також створює сприятливий режим для діяльності державних службовців, забезпечує незалежність від зміни у розстановці політичних сил у парламенті та уряді держави.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМОГЕНЕЗУ
ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз функціональних чинників розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців

Систематизацію професійної діяльності державних службовців доцільно розглядати в контексті таких формуючих чинників як: правові чинники; функціональні чинники; організаційні чинники; інституційні чинники; компетентнісні чинники; мотиваційні чинники; психологічні чинники. Оскільки предметом концепту системогенезу виступає система професійної діяльності державних службовців, то взаємодія у ній відбуватиметься між її елементами, а саме: процесами, станами, передумовами до їх виникнення, механізмами, методами, ресурсами та способами забезпечення професійної діяльності державних службовців; а також між самими структурними елементами (підсистемами, окремими складовими елементами). Для розгляду питання обсягу системи професійної діяльності державних службовців виникає необхідність виокремити функціональні чинники.

Процес формування та розвитку питань професійної діяльності державних службовців як системного утворення у вітчизняній науці вимагає вивчення структури публічної влади та служб, систематизації публічних функцій, обґрунтування та визначення понятійно-категорійного апарату здійснення публічної служби та вирішення безліч інших важливих питань. Загальною проблемою є формування системи професійної діяльності державних службовців в частині застосування концепту системогенезу. Зокрема, не вирішеними є питання теоретико-методологічного забезпечення системогенезу професійної діяльності державних службовців та практичного застосування, зокрема в частині вибору критеріїв та формування за їх допомогою системи професійної діяльності державних службовців. Передумовою до аналізу

процесів формування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців має слугувати теоретична основа розуміння змісту та суті поняття системи професійної діяльності державних службовців, її основних складових, їх особливостей та передумов виникнення.

За змістовим навантаженням системогенез можна розглядати тільки до наявних системних утворень, однією з ключових характеристик якої є функціонування. Відомо, статична система не має потенціалу до розвитку, діяльності, і тому динамічні процеси, у тому числі й еволюційні їх не притаманні. Предметом системогенезу можуть бути як загалом система державного управління, державної служби, так і їх підсистеми, які мають усі ознаки системних утворень. До таких можемо віднести наприклад спеціалізовану державну службу в інституційному аспекті чи систему оцінювання ефективності роботи держслужбовців у функціональному аспекті. На цьому прикладі бачимо важливість вибору критерію (функціонального чи інституційного) щодо формування самого системного утворення. Актуальним залишаються питання формування та функціонування загалом складових елементів системи професійної діяльності державних службовців та вивчення функціонування професійної діяльності державних службовців як системного утворення. Предметом концепту системогенезу виступатиме система професійної діяльності державних службовців, тобто процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та способи забезпечення професійної діяльності державних службовців. Отже, за змістом поняття «системогенез» складатиметься з сукупності ознак, які носять функціональний, організаційний, соціальний характер.

Функціональні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців націлені на формування, розкриття та застосування концепту системогенезу з позиції взаємодії усіх складових елементів системи професійної діяльності державних службовців. Відомо, що функціями органів державної влади виступають основні напрями їх діяльності, в яких виявляється їх сутність і призначення в державному механізмі. Кожна інституція відповідно до своєї

компетенції виконує притаманні йому функції. Основна ознака функцій державної служби – задоволення громадського інтересу шляхом надавання публічних послуг; виконання функцій публічної влади; виконання функцій та завдань публічних інституцій. Отже, основними передумовами системогенезу професійної діяльності державних службовців з позиції функціонування державної служби є такі:

- напрями діяльності державних інституцій, які вирішують функції держави;
- характеристика здійснення державної служби, її сервісний характер;
- задоволення публічного інтересу, тобто інтересу соціальної спільноти, який визначається потребою суспільства;
- компетенція інституції, що здійснює дану функцію;
- охоплення основних сфери суспільного життя: адміністративно-політичної, соціально-гуманітарної, економічної;
- функції як правило, мають неперервний характер щодо свого виконання, постійний та оперативний характер діяльності.

В умовах децентралізаційних процесів реалізація функцій загалом публічної служби, їх змістове навантаження залежить від таких обставин:

- функції значною мірою визначаються територіальним рівнем місцевого самоврядування;
 - наявність ресурсного потенціалу та можливістю його реалізації.
- Актуальне питання належить тут економічній складовій, стану розвитку території, джерелам формування місцевих бюджетів;
- залежність, взаємозалежність чи автономність місцевого управління від державного¹¹⁶.

Найперше доцільно приділити увагу формам діяльності публічних інституцій. Звичайно, часто одній і тій же інституції притаманні одночасно декілька форм діяльності. Наприклад, міністерства наділені одночасно

¹¹⁶ Карпа М.І. Визначення функцій публічної служби // Ефективність держ.управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Вип.26 / за заг.ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Липенцева. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – Вип. 26. – С.255-263.

організаційною, виконавчою, контрольною та іншими функціями; практично усім суб'єктам державної служби притаманна інформаційна функція у контексті забезпечення прозорості та відкритості у своїй діяльності, контрольна функція, організаційна тощо. Отже, за формами діяльності функції можна поділити на:

- організаційні;
- дозвоільно-розпорядчі;
- технологічно-забезпечувальні (транспортні служби, служби містобудування, водопостачання, освіта, охорона здоров'я тощо);
- владні;
- інформаційні;
- контрольні;
- нормотворчі;
- представницькі тощо.

За правовими формами проходження служби розрізняють такі основні функції:

– правотворчу функцію, оскільки серед суб'єктів правотворчості є народ України, Кабінет Міністрів України, міністерства, відомства, місцеві органи влади та управління;

– правоохоронну функцію. Практично кожен суб'єкт публічної служби наділений такою функцією, оскільки їх основним завданням є охорона суспільних відносин, захист прав та свобод громадянина. Окрім того, існує низка суб'єктів, для яких дана функція є основною – органи внутрішніх справ, прокуратура, органи охорони природного середовища, митні органи тощо;

– контрольну функцію. Сьогодні світова практика розрізняє декілька підвидів даної функції, а саме: фінансовий контроль, громадський контроль, контрольно-наглядова діяльність тощо;

– установчу функцію. Основне завдання даної функції – це кадрове забезпечення служби, що відбувається за призначенням або за виборним методом;

– правозастосовну функцію. Полягає у безперервності здійснення правових розпоряджень. Такий процес можливий лише при наділенні одних учасників суб'єктивними правами, а інших суб'єктів – суб'єктивними обов'язками.

Однією з головних вимог чіткого розподілу функцій, забезпечення організації роботи є питання правового регулювання становлення та розвитку загалом публічної служби. У цьому контексті існують такі основні умови ефективного здійснення функцій публічної служби:

– наявність статусу публічної інституції, який закріплює на законодавчому рівні виконання даних функцій, механізм їх виконання;

– виконання чіткого завдання системи публічної служби;

– запровадження єдиного реєстру публічних послуг та надання публічних послуг населенню відповідно до нього;

– проходження служби на засадах відповідальності, підзвітності, чесності, служіння народу України тощо. У цьому контексті доцільно чітко визначити компетенцію суб'єкта публічної служби з встановленням його повноважень, юридичною відповідальністю та можливістю контролю за його діяльністю.

Предметним відображенням функцій у професійної діяльності державного службовця можна вважати компетенцію державного службовця, зокрема його повноваження як складову компетенції. Термін «повноваження» визначається як офіційно надане кому-небудь право певної діяльності, ведення справ. Юридична наука використовує цей термін для характеристики прав і обов'язків певних органів, посадових осіб. Функції державної служби визначаються компетенцією суб'єкта проходження служби. Компетенція – це один із критеріїв, який окреслює межі функцій та має обмежувальний характер. Термін «компетенція» (лат. *competere* – відповідність, узгодженість, від – взаємно прагнути, відповідати, підходити) трактується як сукупність встановлених в офіційній – юридичній чи неюридичній – формі прав і обов'язків, тобто повноважень будь-якого органу або посади, особи, які визначають можливості цього органу або посади, особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організувати та контролювати їх виконання, вживати у необхідних випадках

заходи відповідальності тощо^{117,118}. З позиції юридичної техніки регламентації компетенції будь-якого органу публічної влади фактична різниця між фіксацією його функцій, з одного боку, та його повноважень – з другого, дуже відносна, хоч у теоретичному розумінні і є загально визнаною. Компетенція – це один із критеріїв, який окреслює межі функцій публічної служби та має обмежувальний характер. Оскільки публічна служба являє собою систему суб'єктів, які здійснюють публічні функції, то компетенція публічної служби має узагальнювати компетенції усіх суб'єктів, як інституцій так і їх посадових осіб.

Загалом обсяг службових обов'язків та прав залежить від завдань державного органу, установи чи підприємства, а також від рівня посади в ієрархії цієї організації. Саме ці позиції знаходять відображення у формі визначення функцій, які несе у собі посада державної служби. Отже, спостерігається синтез організаційного і функціонального підходів та комплексне дослідження поняття посади в управлінській діяльності.

Динаміка прийняття законодавчих актів вказує на більшу увагу саме до функціонального навантаження на посаду державної служби. Суттєвими доробками у цьому напрямку є:

- виокремлення посадових обов'язків для характеристики посади державної служби;
- визначення межі здійснення посадових обов'язків;
- зв'язок посади з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу;
- перелік основних завдань та виконанням функцій, реалізація яких має здійснюватися при зайнятті посади державної служби.

Зміст посади формує структура органу (відповідний штатний розпис), функції відповідного органу/управління/відділу/іншого структурного підрозділу, його діяльність та статусні характеристики. Посада, від моменту її зайняття, надає відповідний правовий, соціальний, організаційний та

¹¹⁷ Общая теория права и государства / Под редакцией проф. В.В. Лазарева.- М: Юристъ, 1996. – 472 с.

¹¹⁸ Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. проф. В.Б. Авер'янова. — К.: Юрінком Інтер, 1998. — 432 с.

функціональний статуси публічному службовцю. У схемі «статус-компетенція-діяльність/служба» факт зайняття посади являється передумовою до набуття відповідних статусних характеристик, що дозволяє далі рухатися за вказаною схемою. На взаємозв'язок компетенції посадової особи та організаційної структури вказує Н.В. Левкіська, стверджуючи, що виконуючи свої повноваження, посадова особа, яка наділена організаційно-розпорядчими обов'язками, реалізує компетенцію відповідної організаційної структури і здійснює управління людьми, впливаючи на їх поведінку з допомогою юридично-владних дій¹¹⁹.

Виконання посадових обов'язків нормативно регламентоване і окреслено законодавством. На сьогодні посадові обов'язки – це перелік функцій і повноважень, закріплених за посадою державної служби, які зобов'язаний виконувати державний службовець та які встановлені у порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»¹²⁰.

З 2011 року основним базовим джерелом компетенцій державних службовців був Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, з яким можна було погодитися щодо узагальненого підходу в частині аналізу професійної діяльності державних службовців¹²¹. Кожна кваліфікаційна характеристика передбачала такі розділи: «Завдання, обов'язки та повноваження», «Має право», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги». Тому можна було зрозуміти здебільшого такий загальний характер обов'язків, завдань, функцій до посад, відсутність визначених взаємовідносин за посадою у структурі органу; не передбачений порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків тощо. Більш того, існувала практика написання посадових інструкцій

¹¹⁹ Левкіська Н.В. Поняття «посадова особа місцевого самоврядування»: проблемні питання правового регулювання в Україні. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://academy.gov.ua/cj/cj9/doc_pdf/Levkivska_NV.pdf.]

¹²⁰ Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 № 72. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#n12>.

¹²¹ Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Національного агентства України з питань державної служби від 13 вересня 2011 року № 11 : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11.07.2017 р. № 147. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2017/august/issue-8/article-29846.html>.

формального типу; під конкретну особу для зайняття нею відповідної посади; з відсутністю кваліфікаційних вимог.

На сьогодні спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», визначає суб'єкт призначення шляхом затвердження умов проведення конкурсу за формами, визначеними Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246¹²². За змістом спеціальні вимоги є описом вимог до досвіду роботи осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», їх освіти, компетентностей, професійних знань, необхідних для ефективного виконання обов'язків за відповідною посадою державної служби. З метою розроблення службою управління персоналом державного органу спеціальних вимог формується заявка на добір персоналу (додаток), у якій зазначається:

– інформація про посаду (посади) на підставі положення про державний орган, положення про структурний підрозділ, посадової інструкції, структури, штатного розпису;

– завдання та обов'язки для певної посади, необхідні для забезпечення ефективного виконання завдань і функцій безпосередньо структурним підрозділом та державним органом в цілому;

– вимоги до досвіду роботи, освіти, професійних знань, компетентностей особи, яка здатна ефективно виконувати завдання та обов'язки за посадою.

Для посад з однаковими посадовими обов'язками може формуватись одна заявка із зазначенням кількості посад, на які здійснюється добір персоналу.

За проектом модернізації системи професійного навчання державних службовців, який був здійснений в Національній академії державного управління при Президентіві України окреслена проблема втілення інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, в межах якої однією з робочих груп розглядалося

¹²² Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p#n10>.

питання стандартів компетенції посад державної служби та стандартів компетентності державних службовців¹²³.

Відомо, що однією з важливих передумов ефективної професійної діяльності державних службовців є регламентація його конкретних завдань та обов'язків, прав та відповідальності. Тому важливим є встановлення конкретного змісту діяльності працівника, в якому визначаються два основні блоки функціональних завдань:

1) перелік видів діяльності відповідно до положення про підрозділ, які визначаються як перелік питань за відповідними напрямками, або тематично, або закріпленням переліку окремих питань за конкретною посадою;

2) перелік видів робіт відповідно до функцій, які визначені за видами діяльності. Тобто виконання однієї функцій тягне за собою виконання переліку конкретних видів робіт. Тобто працює наповнення змісту посади державної служби конкретними видами робіт за функціональним підходом.

Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу та вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади. Базовим положенням щодо визначення предметів компетенції є визначена у законодавчому полі позиція, за якої посадова особа є виконавцем функцій, зокрема таких як управлінських, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих. Дискусійним залишається питання подвійної обов'язковості зазначених організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. З положень закону можна стверджувати, що особа, яка не наділена організаційно-розпорядчими функціями, а здійснює виключно консультативну роботу, не може бути віднесена до посадової особи. Тобто, проблемним питанням залишається питання використання частки «та/або» для зняття обов'язкової подвійності щодо реалізацій функцій посадових осіб. Похідним від цього положення є наявність повноважень, тобто прав і обов'язків.

¹²³ Запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування // Матеріали роботи групи щодо обґрунтування політики /стратегії дій з реалізації пріоритетного напрямку. – Київ : НАДУ при Президентові України. - Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/reform/priorit1.html>; http://www.academy.kiev.ua/reform/docs/priorit1_5_1.doc.

Організаційно-розпорядчі обов'язки – це обов'язки щодо здійснення керівництва організаційною структурою, колективом, діяльністю окремих працівників, підрозділів тощо. Тобто безпосереднє здійснення впливу на формування органу, його підрозділів, діяльності публічних службовців, скерування підлеглих на виконання завдань і функцій відповідно до компетенцій відповідної інституції.

З позиції виконання функцій на посаді державної служби доцільно застосовувати такі базові ознаки, які характеризують посадову особу:

- виконання функцій представника влади;
- виконання організаційно-розпорядчих функцій;
- виконання консультативно-дорадчих функцій.

Загалом функціональне навантаження посади державної служби полягає у частковому синтезі таких її елементів: функції держави; функції органів державної влади; функції структурного підрозділу; функції посади державної служби¹²⁴.

Більш синтезовані елементи професійної діяльності державних службовців у понятті статусу державних службовців з позиції адміністративного права, який передбачає наявність таких елементів як права, обов'язки, обмеження, гарантії, заохочення, відповідальність. Завдяки цим елементам забезпечується діяльність державного службовця, його функціонування в системі публічної служби, професійний та особистісний розвиток, розкриття професійного, творчого та особистісного потенціалу. Та крім правового статусу, враховуючи практику публічного управління та теоретичні доробки науковців, можна стверджувати також про наявність інших аспектів даного поняття, які визначають місце та роль державного службовця як у його професійній діяльності так і у взаємодії з іншими суб'єктами суспільно-владних відносин. Найбільш суттєвими аспектами з позиції розкриття змісту поняття статусу службовця є такі основні аспекти статусу публічного службовця як: правовий, організаційний, функціональний,

¹²⁴ Карпа М. І. Функціональний підхід до поняття посади державної служби / М. І. Карпа // Ефективність державного управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. - Вип. 40. - С. 432-440.

компетентнісний, соціальний, конституційний (як різновид правового), матеріальний, публічний тощо.

Отже, системогенез проявляється у взаємодії усіх підсистем та елементів системи професійної діяльності державних службовців, серед яких осиними можна вважати:

- організаційно-правову систему діяльності державних службовців;
- функціонально-компетенційну систему діяльності державних службовців;
- інституційна систему діяльності державних службовців;
- психологічну систему діяльності державних службовців.

Складність управління складовими системи професійної діяльності державних службовців обумовлюється їх змістовими характеристиками, великою кількістю, зміною соціального середовище, впливами зовнішніх факторів, постійною динамікою розвитку сфери управлінських процесів у суспільстві. Поряд з державними функціями залежно від суб'єкта управління з'являються самоврядні функції та загалом публічні функції. На відміну від функцій, які окреслені досить загально, компетенція органу публічної влади визначається чіткими формулюваннями, точним напрямком публічного управління, конкретними завданнями, які визначаються цілями органу.

2.2. Вплив соціально-психологічних чинників на системогенез професійної діяльності державних службовців

Формування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців дозволяє систематизувати складові системи професійної діяльності державних службовців, вивчити їх особливості, встановити взаємозв'язки, формувати розвиток, підвищувати ефективність як самої системи так і конкретно професійної діяльності державних службовців. Соціально-психологічна складова у зазначених сферах має важливе значення у контексті формування професійних компетентностей державних службовців, вивчення їх

психологічної готовності до здійснення професійної діяльності, визначення змістового навантаження усієї системи професійної діяльності державних службовців.

Проблема визначення та реалізації психологічної складової у діяльності державних службовців має міждисциплінарний характер і передумовою до вивчення більш широкого поняття – психологічної системи діяльності державних службовців. Міждисциплінарність прослідковується під час вивчення різних складових цієї системи. Так, в контексті державного управління Ю. Шаров розглядає готовність до виконання вимог муніципального менеджменту¹²⁵, М. Рудакевич досліджує готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір¹²⁶, Ю. Молчанова вивчає психологічну готовність керівника до управління¹²⁷, С. Хаджирадева розкриває готовність державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації¹²⁸. Окрім цього, С. Скочиляс відносить формування й розвиток у військовослужбовців психологічної готовності до виконання службових обов'язків до психологічного забезпечення їх адаптації¹²⁹, А. Мойсеєнко детально обґрунтовує готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві¹³⁰. Проблематика системогенезу у публічній службі розкрита у працях К.О. Ващенко, С.М. Сєрьогіна, Н.А. Липовської¹³¹.

У статті З.К. Айларова, М.Р. Дзагоева «Системогенез основних видів виробничих систем» розглянуто особливості системогенезу основних видів

¹²⁵ Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст [Електронний ресурс] / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 5–9. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/PubMgr/2010/2010-1/doc/1/01.pdf.

¹²⁶ Рудакевич М. Готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір /М. Рудакевич // Зб. матеріалів наук-практ. конф. за між нар. участю. – 2002. – Т. 2. – С. 162–165.

¹²⁷ Молчанова Ю. Психологічна готовність керівника до управління як передумова здійснення управлінської діяльності / Ю. Молчанова // Зб. матеріалів наук. прак. конф. за міжнар. участю. – 2001. – Т. 2. – С. 343–346.

¹²⁸ Хаджирадева С. Мовна і мовленнєва компетенція та компетентність державних службовців у контексті вивчення їх готовності до професійно-мовленнєвої комунікації / С. Хаджирадева // Вісник НАДУ при Президентів України. – 2004. – № 4. – С. 450–454.

¹²⁹ Скочиляс С. Психологічне забезпечення адаптаційного періоду військовослужбовців строкової служби. [Електронний ресурс] / С. Скочиляс – Львів : ЦПД, 2001. – Режим доступу: http://www.rambler.ru/ad_period.2.html

¹³⁰ Акімов О. О. Компетентні як основа психологічної готовності державного службовця до роботи в Євроінтеграційних умовах / О. О. Акімов // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка]. – К.: НАДУ, 2013. – С. 90–93.

¹³¹ Публічна служба: системна парадигма : кол.моногр. /за заг.ред. С.М. Сєрьогіна. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. – 258 с. http://ep3.nuwm.edu.ua/8234/1/Акімов%20О.%20Публічна%20служба_системна%20парадигма%20зах.pdf

виробничих систем, що відображають підходи до їх формування, вдосконалення і розвитку. Авторами розкрито понятійний апарат і загальну схему системогенезу виробничих систем, основні етапи їх динаміки в 19-21 ст., визначено принципи управління процесом їх розвитку¹³². У сфері навчальної та професійної діяльності вчені розглядають системогенез у контекстах розвитку та становлення особистості, психологічних аспектів, розвитку професійної компетентності, з позиції забезпечення методологічними розробками у сфері професіоналізації трудового потенціалу тощо¹³³.

В багатьох концептуальних теоріях головним чинником професійного становлення визначається особистість, а особистісний і професійний розвиток у системогенезному контексті вбачається як єдиний цілісний процес. Це зумовлено індивідуальними характерними рисами особистості, її активністю та якісними змінами у процесі розвитку. Для характеристики самоактивності фахівця Л.Колісниченко використовує поняття саморегуляція як переважно усвідомлене планування, побудова та перетворення суб'єктом власних дій і вчинків стратегії життєдіяльності загалом відповідно до життєвих потреб, мотивів, особистісно значущих цілей, спрямованості¹³⁴. О.Ю. Обеленський акцентує увагу основних складових системи професійної діяльності державних службовців, зокрема зазначаючи, що структура професійної діяльності на посадах в державних органах та їх апараті охоплює мету, предмет, засоби і процедури діяльності. Мета виконання службово-посадових обов'язків державним службовцем передбачає створення умов для забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності. Предмет його діяльності полягає в забезпеченні реалізації завдань і функцій держави. До засобів діяльності вчений відносить правовий інструментарій, організаційні

¹³² Дайларова З.К., Дзагоева М.Р. Системогенез основных видов производственных систем // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.science-education.ru/article/view?id=12113>.

¹³³ Системогенез учебной и профессиональной деятельности. Часть I. Методология системогенетического подхода. Конструктивные и деструктивные тенденции профессионального становления и реализации личности : материалы VII Международной научно-практической конференции, 20-22 октября 2015 г., г. Ярославль / под ред. проф. Ю.П. Поваренкова. - Ярославль : Издательство ООО «Агентство Литера», 2015. - 328 с.

¹³⁴ Колісниченко Л. А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Л. А. Колісниченко – К., 2004. – 20 с.

інститути органів державної влади й місцевого самоврядування у різних сферах суспільно-політичної діяльності, організаційно-розпорядчі й консультативно-дорадчі функції, процедури, що включають підготовку нормативно-правових актів органів державної влади й місцевого самоврядування, забезпечення їх реалізації, контролю виконання на основі аналізу та прогнозування політичного та соціально-економічного стану держави¹³⁵. Значну увагу науковці приділяють професійній діяльності в системах «людина-людина», які функціонують у силових структурах. Природно, що особливість завдань й умов роботи останніх зумовлює інтерпретацію цього явища у такому сенсі, як «оптимальна бойова готовність». Вона поділяється на психічну – загальну і спеціальну, технічну і фізичну¹³⁶. Так, Б. Щербатюк розглядає феномен самовизначення та його психологічні особливості у жінок, орієнтованих на управлінську діяльність¹³⁷. Основною складовою цього явища слугує готовність особистості до знаходження свого місця в суспільстві, що охоплює урахування і співвіднесення суспільних вимог та здібностей особистості, комплекс внутрішніх умов, що визначають здатність до вирішення важливих питань життєдіяльності. М.І. Карпа вказує на відмінності між компетентнісним та компетенційним підходом у розвитку загалом публічної служби та аналізує у своїх працях основні складові компетенції, а саме повноваження, сферу діяльності, відповідальність, обмеження та інші складові компетенцій суб'єктів публічної служби. Тобто, компетенційний підхід по суті та змісту тяжіє до здійснення функцій, визначених у правовому полі та забезпечених відповідними механізмами та статусними характеристиками суб'єктів для їх здійснення¹³⁸.

Отже, ідея формування системи професійної діяльності державних службовців виникла у процесі синтезу та взаємодії багатьох її складових, зокрема це: процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та

¹³⁵ Оболенський О. Ю. Державна служба : / О. Ю. Оболенський підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с., с. 331-332.

¹³⁶ Логачов М. Г. Психологічна підготовка особового складу спеціальних підрозділів ОВС до дій в екстремальних ситуаціях : дис. ... канд. психол. наук. : 19.00.06. / М. Г. Логачев – Х., 2001. – 184 с.

¹³⁷ Щербатюк Б.А. Психологічні особливості самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність : автореф. дис. ... канд. психол. наук / Б. А. Щерба тюк. – К., 2006. – 20 с.

¹³⁸ Карпа М.І. Компетенційний підхід до розвитку публічної служби: концептуальні аспекти // Ефективність держ. управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип.4 (53).– 2017. – С.143-153.

способи забезпечення професійної діяльності державних службовців. Для розгляду питання вивчення структури системи професійної діяльності державних службовців виникає необхідність виокремити окремі її елементи, які доцільно згрупувати за функціональним критерієм у підсистеми професійної діяльності державних службовців. Основні з них, які беремо за складові системи професійної діяльності державних службовців у нашому дослідженні:

- організаційно-правова система діяльності державних службовців;
- функціонально-компетентнісна система діяльності державних службовців;
- інституційна система діяльності державних службовців;
- соціально-психологічна система діяльності державних службовців.

Отже, застосування концепту системогенезу визначає, що діяльність системи, її компонентів для досягнення мети, дії із застосуванням певних засобів є не що інше, як взаємодія функцій системи та її складових елементів. Зазначені підсистеми виступають похідними від функцій системи, тобто вони формують суть функції системи професійної діяльності державних службовців, спрямованої на досягнення цілей основної системи. Таким чином, орієнтуючись на головну мету, зазначені підсистеми виконують свої специфічні функції, і цим самим забезпечують досягнення специфічної мети кожної підсистеми. У сукупності цілі кожної підсистеми формують систематизовану мету системи професійної діяльності державних службовців. Наявність у загальносистемної мети підцілей, тобто власних цілей елементів системи, обумовлює формування окремих функцій елементів або декомпозицію загальносистемних функцій. Доцільно зазначити, що реалізація цих функцій спрямована на досягнення мети системи. Таким чином, функції системи та функції елементів системи обумовлюють системно-функціональний аспект формування концепту системогенезу.

Загалом систематизацію професійної діяльності державних службовців доцільно розглядати в контексті таких формуючих чинників: правові чинники; функціональні чинники; організаційні чинники; інституційні

чинники; компетентнісні чинники; мотиваційні чинники; соціально-психологічні чинники.

Соціально-психологічна складова до професійної діяльності має вплив у більшому чи меншому обсязі на всі вищевказані чинники, а психологічний стан працюючого є не стільки її виразником, скільки показником рівня готовності здійснювати професійну діяльність. Однак цінність вищезгаданих трактувань полягає у з'ясуванні понять, дотичних до психологічної складової у професійної діяльності – професійні обов'язки, знання, мотиви, настанова на роботу, гнучкий стиль діяльності; визначенні її системних характеристик і складових – інтерес до предмета діяльності, потреба в самоосвіті, розвинуте професійне мислення, базові (зокрема характерологічні) і програмовані (мотиваційні та інтелектуальні) властивості особистості, операційні та особистісні підструктури.

У державній службі як підсистемі діяльності «людина-людина» яскраво виокремлена психологічна готовність має дві складові, які, з одного боку охоплюють професійні знання, уміння і навички, з іншого – особистісно-психологічні утворення й риси державного службовця: установки, переконання, мотиви, стимули, здібності, інтереси, професійну пам'ять, мислення, увагу, емоційно-вольові якості, морально-етичні норми й правила. Зазначені компоненти, взаємодіючи під час професійної діяльності державного управлінця забезпечують успішне виконання функцій та завдань¹³⁹. Разом з цим, О. Глушко зазначає, що психічні процеси і властивості складають ядро психологічної готовності і слугують фундаментом якостей особистості¹⁴⁰.

А характеристиками психологічної готовності виступають психологічні якості й властивості, психічні особливості й моральні якості як підґрунтя установки фахівця на усвідомлення його професійних функцій, ефективних способів організації роботи, співвіднесення особистісних здібностей з реальними можливостями.

¹³⁹ Акімов О. О. Професійна підготовка державних службовців в умовах євроінтеграції як науково-практична проблема: стан дослідження психологічної готовності в системах „людина-людина” / О. О. Акімов // Зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2009. – № 2 (48). – С. 205–211. – (Серія “Державне управління”).

¹⁴⁰ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О.О. Глушко – Режим доступу: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

Загалом соціально-психологічна система діяльності державних службовців включатиме: об'єктні складові (професійні компетентності державних службовців, соціально-психологічне середовище діяльності, особистісні якості тощо), суб'єктні складові (суб'єкти впливу на формування складових), зовнішні та внутрішні фактори впливу; правила і процедури, що регулюють соціально-психологічні відносини у професійній діяльності державних службовців; механізми координації складових системи¹⁴¹.

Доцільним у процесі аналізу системи професійної діяльності державних службовців є здійснення характеристики професійних компетентності державних службовців як об'єктних складових соціально-психологічної системи діяльності державних службовців, оскільки саме вони будуть виступати як формотворчих складових професійної діяльності державних службовців. Компетентності у соціально-психологічній системі діяльності державних службовців можна поділити на такі групи: соціально-психологічні компетентності, культурно-поведінкові компетентності, особистісні компетентності.

Соціально-психологічні компетентності включають індивідуальні, міжособові й міжкультурні елементи й охоплюють всі форми поведінки, які дозволяють державному службовцю ефективно й конструктивно діяти. Конструктивна участь передбачає громадську діяльність, підтримку соціального різноманіття, згуртованості і стійкого розвитку, готовність поважати цінності й приватне життя інших людей. Особиста успішність міжособистісної та громадської участі визначається розумінням норм поведінки, а також загальноприйнятих у різних соціальних прошарках і сферах манер та правил.

Необхідним є усвідомлення базових понять, які стосуються суспільства, індивіда, груп, трудових колективів, культури, гендерної рівності, недопущення дискримінації у всіх її проявах. Ключові навички включають здатність конструктивно будувати відносини у різноманітних сферах, демонструвати

¹⁴¹ Акімов О. О. Професійні компетенції державних службовців як чинник модернізації вищої освіти / О. О. Акімов // Публічне урядування. - 2016. - № 1. - С. 189-199.

толерантність, висловлювати й розуміти різноманітні точки зору, вести переговори, вміння створювати атмосферу довіри. Важливими є емпатія і налаштованість на відносини співпраці.

Культурно-поведінкові компетентності проявляються здебільшого у невизначених заздалегідь спонтанних ситуаціях та потербують швидкого реагування. Поведінкові показники необхідні для розуміння особливої моделі поведінки державного службовця, яку він демонструє у процесі професійної діяльності. Іншим чинником формування культурно-поведінкових компетентностей є лідерство, яке передбачає видачу розпоряджень, вказівок і мотивацію підлеглих до виконання ними своїх службово-посадових обов'язків і державно-управлінських завдань. Лідерство потрібно для керівника не лише як інструмент організації ефективної командної роботи, а як основа налагодження конструктивної взаємодії із зацікавленими сторонами й партнерами.

Особливо важливим є добір стилю лідерства, адекватного змісту й «вазі» виконуваних завдань. Він має враховувати певні моделі поведінки, технології спілкування, способи вирішення конфліктів і ставлення до критики, засоби контролю діяльності команди, методи розробки й прийняття рішень, об'єми і види делегування повноважень. Наступний елемент – розрядка – це здібність зняти напругу у складній або кризовій ситуації, яка може виникати у процесі взаємодії з європейськими партнерами, представниками неурядового і бізнес-секторів, зацікавленими сторонами.

Для погашення напруженої ситуації важливим є уміння їх упереджувати, використовуючи різноманітні профілактичні заходи: моніторинг морально-психологічного клімату шляхом співбесід та інтерв'ю з підлеглими, колегами, організація неформальних корпоративних заходів. Відкритість проявляється в умінні дати можливість іншим відчувати, що їх думка цікава й потрібна, а їх пропозиції і рекомендації можуть бути корисними.

Цей елемент власне слугує засобом отримання користі від знань і досвіду персоналу державної служби, експертів, консультантів й аналітиків. Завдяки відкритості створюються передумови для досягнення синергетичного ефекту від

їх роботи. Будучи фахівцями у своїй сфері, вони можуть значно покращити загальний результат роботи за рахунок організації їх роботи у форматі «відкритих дверей». Орієнтація на результат потребує зосередженості команди на ключових задачах з метою досягнення оптимального й взаємовигідного результату для всіх зацікавлених сторін. Окрім цього результати мають бути визначені для різних системних рівнів: секторальний – державно-управлінський, суспільний та міжнародний; результати за окремими проектами; результати для зацікавлених сторін.

Керівникам органів державної виконавчої влади необхідно управляти цими результатами шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Узгодження забезпечується умінням обговорювати, наводити вагомі аргументи, вислуховувати думки інших сторін, вести переговори й знаходити рішення.

Особистісні компетентності охоплюють індивідуально-психологічні характеристики і персональні конструкти державного службовця, які визначають його поведінку у процесі життєдіяльності. Як важливий компонент цих компетентностей виокремлюється готовність до постійного підвищення кваліфікації як потреби до самопізнання, саморозвитку й самоактуалізації. Вивчаючи детермінанти професійного становлення особистості як суб'єкта діяльності, В. Васильков детально аналізує процес розвитку особистості¹⁴².

При цьому важливим і необхідним є розгляд особистісного становлення в контексті соціальної ситуації розвитку людини. До того ж її входження до різних формальних та неформальних груп визначає відношення особистості до їх норм і цінностей, дає можливість засвоїти нові соціальні ролі. Таким чином фактором розвитку особистості слугує розвиток групи.

Розкриваючи умови та критерії професійного становлення фахівців, Г. Ржевський теж акцентує увагу на чинниках, що детермінують процес професійного розвитку¹⁴³. При цьому науковець оперує конструктом «соціальна

¹⁴² Васильков В. В. Детермінація професійного становлення людини як суб'єкта діяльності // Психологія : зб. наук. праць НПУ ім. М. П. Драгоманова. – 2004. – Вип.12. – С. 254-259.

¹⁴³ Ржевський Г. М. Психологічні умови та критерії професійного становлення спеціалістів / Г.М. Ржевський // Наукові записки Інституту психології ім. Г.С.Костюка. – 2006. – Вип. 29. – С498–505.

ситуація професійного розвитку», яка є підставою для поділу процесу професіоналізації на окремі стадії та етапи. В результаті виконання загальних завдань на кожному з етапів відбувається формування нових утворень, що визначають рівень професійної зрілості фахівця і, таким чином, створюють передумови для переходу на наступні етапи і стадії.

Особистісна складова проявляється у готовності до самостійної роботи, умінні управляти власним часом, планувати й організовувати професійну діяльність, вибудовувати стратегії особистісного й професійного розвитку і навчання, самооцінці компетентностей самоудосконалення, саморегулюванні, здатності до особистісної і професійної рефлексії¹⁴⁴. Внутрішня позиція охоплює систему реально діючих мотивів державного службовця, самоусвідомлення та ставлення до себе як до фахівця¹⁴⁵. Самоконтроль або самоуправління проявляються в систематичному й дисциплінованому підході до виконання щоденних завдань, до подолання швидкоплинних вимог і стресових ситуацій. Інакше кажучи, мова йде про контролінг керівником морально-психологічного клімату в команді у цілому та психологічного стану всіх членів команди зокрема.

За результатами спостереження вживаються необхідні профілактичні заходи для попередження виходу ситуації з-під контролю. Стратегічність включає здатність сприймати і розглядати поточні ситуації у контексті майбутнього і своєю реакцією направляти події у потрібне нове русло, надаючи їм нової якості.

Тобто замість функції планування актуальним стає стратегічне реагування як модель поведінки на вимоги, ризики й виклики. В основі стратегічного реагування знаходиться професійна рефлексія, адекватне сприйняття оточуючих подій і процесів та розуміння їх суті й змісту, причин і наслідків¹⁴⁶.

Поділ компетентностей державних службовців та вивчення їх особливостей підтверджує можливість застосування системно-функціонального підходу до

¹⁴⁴ Акімов О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами / О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2016. - Вип. 3. - С. 106-113.

¹⁴⁵ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

¹⁴⁶ Акімов О.О. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І.В. Клименко, О.О. Акімов, Е.А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176с.

формування концепту системогенезу. У своїй діяльності державні службовці виконують певні функції в межах своїх компетенції, використовуючи певні професійні, особистісні та інші компетентності, які одночасно є як інструментом у здійсненні функцій, так і об'єктом формування (у тому числі саморегуляції, саморозвитку тощо) та впливів.

Одним із вагомих напрацювань у сфері державного управління, в якому ґрунтовно досліджується феномен психологічної готовності до професійної діяльності, є дисертаційне дослідження Ю. Молчанової¹⁴⁷.

Вивчаючи соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності керівника системи державної служби, дослідниця розкриває зміст, структуру і психологічні компоненти процесу управління.

Новизна підходів полягає у розкритті сутності управлінської діяльності саме в соціально-психологічному контексті та з акцентом на особистісному компоненті. При цьому відзначається, що досягнення соціально-психологічної ефективності базується на урахуванні соціальних, психологічних, тектологічних й акмеологічних особливостей учасників управлінського процесу на двох рівнях: організаційному та особистісному.

Цінним з позицій добору основи психологічної готовності державних службовців є емпірично доведений Ю. Молчановою висновок про об'єктивну необхідність існування в управлінців комплексу «відповідних мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які здатні забезпечити успішну взаємодію учасників управлінського процесу»¹⁴⁸.

Тому науковець визначає психологічну готовність керівника до управління як «складне системне утворення, що пов'язане із складовими управлінського процесу і забезпечує успішну взаємодію особистості з іншими учасниками управлінської діяльності». Важливо, що структура психологічної готовності керівника охоплює мотиваційну, когнітивну, операційну та особистісну

¹⁴⁷ Молчанова Ю. О. Соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / Ю. О. Молчанова – К., 2006. – 20 с.

¹⁴⁸ Там само (144).

складові, здібності й задатки, які відповідають вимогам, змісту та умовам управлінської діяльності¹⁴⁹.

У контексті професійно важливих якостей державного службовця С. Загороднюк розглядає роль і місце управлінського спілкування в підвищенні його соціально-психологічної готовності до виконання організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій¹⁵⁰. Науковець доводить, що рівень розвитку управлінського спілкування слугує показником вищезгаданої готовності¹⁵¹. Ця теза обґрунтовується необхідністю організовувати взаємодію в системі державної служби і соціальному середовищі, орієнтуватися й передбачати розвиток ситуації спілкування між колегами, керівниками й підлеглими, створювати передумови для переконливого спілкування, управляти спілкуванням, досягати цілей і бажаних результатів управління¹⁵². А одним із шляхів формування соціально-психологічної готовності до професійної діяльності в системі державної служби є розвиток технології управлінського спілкування¹⁵³. Ефективність комунікативного підходу засвідчують дані когнітивного експерименту, у процесі якого впроваджувалась андрагогічна модель навчання державних службовців (Н. Протасова, 2000) з освоєнням теорії і набуттям практики оволодіння комунікативною, інтерактивною і перцептивною складовими комунікації. Оскільки щойно викладені теоретичні напрацювання С. Загороднюка та Ю. Молчанової ґрунтуються на емпіричних даних й результатах їх аналізу, видається доцільним зосередити увагу саме на соціально-психологічних чинниках впливу на системогенез професійної діяльності державних службовців, розвитку психологічних структур.

¹⁴⁹ Там само (144).

¹⁵⁰ Загороднюк С. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах / С. Загороднюк, О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. – Львів, 2013. – Вип. 36. – С. 284–293.

¹⁵¹ Загороднюк С. Модель психологічної готовності державних службовців до роботи в умовах європейської інтеграції / С. Загороднюк, О. Акімов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ при Президентові України. – Одеса, 2013. – Вип. 2 (54). – С. 156–163.

¹⁵² Загороднюк С. В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / С. В. Загороднюк. – К., 2003. – 20 с.

¹⁵³ Загороднюк С. В. Соціально-психологічні особливості професійної діяльності державних службовців в умовах європейської інтеграції : навч.-метод. мат.-ли / С. В. Загороднюк, О. О. Акімов // – К. : НАДУ, 2009. – 67 с.

У свою чергу, О. Назаров розрізняє розвиток таких структурних складових психологічної підсистеми у системогенезному аспекті, як образ структури дії, загальний психофізіологічний стан, психологічна спрямованість особистості¹⁵⁴. Тут доцільно звернути увагу на явище рефлексії професійного становлення, що розглядається М. Барбан як «здатність людини виокремлювати, аналізувати, оцінювати, пізнавати, усвідомлювати свої можливості, особистісні та професійно важливі якості, різні боки своєї діяльності та розвитку як професіонала»¹⁵⁵. Із визначення щойно згаданого феномену зрозуміло, що психологічна підсистема професійної діяльності передбачає роботу фахівця із своїми потенційними можливостями та якостями у площині майбутньої роботи та виробничих завдань. Звичайно, у контексті державної служби такі аспекти психологічної підсистеми навряд чи є змістовно повністю сприйнятливими, однак можна використати напрацювання, що стосуються структуризації й уточнення її змісту залежно від виду діяльності.

О. Іванова важливе місце і роль відводить професійній готовності до діяльності, оскільки визначає її як детермінанту професійного становлення фахівця¹⁵⁶.

Науковець зазначає, що процес формування професійної готовності має ієрархічний характер стадій готовності абітурієнта, курсанта, випускника освітнього закладу системи внутрішніх справ, молодого спеціаліста, професіонала. Разом з цим професійна готовність носить інтегративний характер й охоплює функціональну, емоційну та особистісну взаємозалежні та взаємообумовлені підструктури.

Дослідник Ж. Половнікова теж підкреслює ієрархічну природу психологічної готовності та визначає останню як систему професійно важливих індивідуально-психологічних якостей особистості, яка володіє необхідними

¹⁵⁴ Назаров О. А. Динамика первичной психологической адаптации к условиям учебы и службы в учебных заведениях МВД Украины : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. / О. А. Назаров – Х., 2000. – 181 с.

¹⁵⁵ Барбан М. Ю. Рефлексія професійного становлення в студентські роки : автореф. дис... канд. психол. наук. / М. Ю. Барбан.– К., 1999. – 20 с.

¹⁵⁶ Іванова Е. В. Соціально-психологіческая адаптация курсантов в ВУЗе МВД как этап профессионального становления будущих сотрудников пенитенциарной системы : дис... канд. психол. наук : 19.00.06. / Е. В. Иванова – К., 1999. – 189 с.

професійними знаннями, уміннями й навичками¹⁵⁷. Психологічна готовність проявляється в стані оптимальної мобілізованості під час виконання професійних задач.

В окремих дослідженнях категорія «готовності» розглядається у взаємозв'язку з іншими особистісними феноменами в контексті управління. Вони, на нашу думку, не просто тісно пов'язані із соціально-психологічною готовністю до професійної діяльності, а досить щільно інтегровані в неї.

Так, Б. Щербатюк розглядає феномен самовизначення та його психологічні особливості у жінок, орієнтованих на управлінську діяльність¹⁵⁸.

Основною складовою цього явища слугує готовність особистості до знаходження свого місця в суспільстві, що охоплює урахування і співвіднесення суспільних вимог та здібностей особистості, комплекс внутрішніх умов, що визначають здатність до вирішення важливих питань життєдіяльності.

В багатьох концептуальних теоріях головним чинником професійного становлення визначається особистість, а особистісний і професійний розвиток у системогенезному аспекті вбачається як єдиний цілісний процес.

Це зумовлено індивідуальними характерними рисами особистості, її активністю та якісними змінами у процесі розвитку.

Для характеристики самоактивності фахівця Л. Колісніченко використовує поняття саморегуляція як переважно усвідомлене планування, побудова та перетворення суб'єктом власних дій і вчинків стратегії життєдіяльності загалом відповідно до життєвих потреб, мотивів, особистісно значущих цілей, спрямованості¹⁵⁹.

Тому професійне навчання рекомендовано будувати, маючи на меті створення умов для підтримки розвитку особистості, забезпечуючи стимулювання її власної активності у поведінці й професійному становленні та реалізації.

¹⁵⁷ Половникова Ж. Ю. Формирование психологической готовности сот рудника охраны к осуществлению профессиональной деятельности: дис... канд. психол. наук: 19.00.06. / Ж. Ю. Половникова– Харьков, 1995. – 141 с.

¹⁵⁸ Щербатюк Б. А. Психологічні особливості самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність : автореф. дис. ... канд. психол. наук / Б. А. Щерба тюк. – К., 2006. – 20 с.

¹⁵⁹ Колісніченко Л. А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Л. А. Колісніченко– К., 2004. – 20 с.

Висвітлюючи феномен професіоналізму в діяльності, А. Рождественський виокремлює саморегуляцію як системотворчий чинник розвитку такого явища як «психологічна надійність професіонала»¹⁶⁰.

Науковець робить акцент на необхідності високого рівня взаємодії систем професійної діяльності й психофізіологічного стану, оскільки цим забезпечуються сприятливі функціональні стани, які допомагають протистояти несприятливим чинникам професійного середовища та сприяють розвитку професіонала. Також виділяється низка чинників його психологічної надійності, серед яких¹⁶¹:

- глибина й зміст переживання професійних ситуацій та адекватність ставлення до них;
- ієрархія потреб та цінностей;
- професійна «Я-концепція», що охоплює уявлення особистості про себе як про суб'єкт професійної діяльності;
- небажання працівника з досвідом успішної діяльності змінювати себе або свою діяльність.

На думку В. Хапілової, готовність до успішної професійної діяльності забезпечується такою системною характеристикою особистості як конкурентоздатність фахівця¹⁶².

Далі науковець уточнює, що це система психологічних характеристик, яка забезпечує адаптацію менеджера до менеджерської діяльності та її виконання на найвищому професійному рівні.

На практиці це проявляється в здатності генерувати нові, оригінальні ідеї, аргументовано доводити їх важливість для соціального, професійного та особистісного розвитку й створювати умови для їх ефективного розвитку, започатковувати нові й перспективні напрями діяльності та мобілізувати персонал організації на їх реалізацію.

¹⁶⁰ Рождественський А. Ю. Професіонал та його діяльність у контексті сучасних реалій / А. Ю. Рождественський // Проблеми загальної та педагогічної психології. – К., 2005. – Т. 7, – вип. 6. – С. 272–280.

¹⁶¹ Там само (157).

¹⁶² Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / В. П. Хапілова – К., 2006. – 20 с.

З позиції В. Завірюхи складовими конкурентоспроможної особистості виступають здатності та здібності до професійного самозростання¹⁶³.

Останні є складним психологічним багаторівневим утворенням, до якого входять простіші здатності та здібності людини, що у сукупності забезпечують потенційну можливість виконання елементів професійної діяльності в їх єдності, тобто безпосереднє здійснення діяльності взагалі.

Досліджуючи соціально-рольову позицію майбутнього фахівця, О. Літвінова відзначає тісний зв'язок готовності до виникнення життєвих домагань із його очікуваннями як передбаченням бажаного майбутнього у формі образу¹⁶⁴.

Зрозуміло, що явища конкурентоздатності й очікування корелюють із психологічною готовністю до роботи. Це зумовлено тим, що реалізація державної політики вимагає від державного службовця генерування нових ідей та нестандартних рішень, нестандартних підходів до втілення стандартних рішень, потребує розробки нових напрямів роботи. І, звичайно, налагодження діяльності охоплює прогнозування очікуваного результату, формування його майбутнього образу.

Враховуючи наявність в системі професійного навчання державних службовців різних кваліфікаційних рівнів (магістратура, бакалавра, виникнення у слухачів бажання змінити у майбутньому профіль роботи шляхом освоєння нової спеціалізації під час навчання, заслуговують на увагу дослідження Б. Федоришина стосовно основ професійної орієнтації¹⁶⁵.

Оскільки у вищезгаданій системі навчаються фахівці, які визначились у професійному плані, то вбачається доцільним проведення активної професійно-інформаційної роботи. Це необхідно для «професійного дозрівання» особистості, розвитку її здатності аналітично проектувати психологічну структуру майбутньої професійної діяльності на психологічну сферу власної особистості.

¹⁶³ Завірюха В. В. Формування здатності до професійного самозростання студентів в умовах інноваційного навчання : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / В.В. Завірюха. – К., 2007. – 20 с.

¹⁶⁴ Літвінова О. В. Вплив гендерних експектацій на соціально-рольову позицію майбутнього фахівця : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / О. В. Літвінова – К., 2007. – 20 с.

¹⁶⁵ Федоришин Б. О. Психолого-педагогічні основи професійної орієнтації : автореф. дис. ... д-ра. пед. наук. – К., 1996. – 50 с.

Важливим з позицій розвитку системи професійної діяльності у системогенезному аспекті, на погляд Н. Іванцева, є механізм ідентифікації із професійною групою, як передумова професійного та особистісного розвитку фахівця і побудови системи його ціннісних орієнтацій¹⁶⁶. Остання розглядається як особлива форма реалізації ставлення особистості до власного «Я» і соціального світу.

Розглядаючи питання детермінації та закономірностей системогенезу ціннісних станів свідомості, учений підкреслює, що суттєві трансформації внутрішніх зв'язків особистісної організації відбуваються в нових умовах інституціоналізованої діяльності і в нових умовах оволодіння фахівцем засобами діяльнісного існування. В результаті особистісно-психологічних змін індивід піднімається на інший рівень самоорганізації та самовияву в системі взаємовідносин та взаємозв'язків із зовнішнім середовищем і, передусім, із референтною групою¹⁶⁷.

Наголошуючи на існуванні різних дефініцій понять «ідентичність» та «ідентифікація», М. Марусинець пояснює це тим, що ідентичність є фундаментальним компонентом і механізмом розвитку самосвідомості, який опосередковується соціокультурними та історичними обставинами життя, індивідуальним життєвим шляхом людини та іншими динамічними чинниками¹⁶⁸.

Тобто, особистість змушена адаптуватись до нових соціально-економічних умов і надавати власній соціальній активності відповідного змісту й спрямування. Більше того, в умовах кризи «надіндивідуального цілого» імперативно формуються нові моделі соціальної поведінки індивіда й конструювання іншої персональної системи цінностей.

Таким чином професійна ідентичність має розглядатися у контексті соціальної перервності й нестабільності, що формують такого суб'єкта, який

¹⁶⁶ Іванцев Н. І. Динаміка ціннісних орієнтацій студентської молоді протягом професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Н.І. Іванцев – К., 2001. – 20 с.

¹⁶⁷ Там само.

¹⁶⁸ Марусинець М. Прикладні аспекти дослідження професійної ідентичності особистості / М. Марусинець // Соціальна психологія. – 2005. – №11. – С. 90-97.

зданен легко змінювати свої соціальні ролі та відповідні ідентичності. Інакше кажучи, особистість відмовляється від «справи усього життя» як професії, що дає їй можливість актуалізуватися й самоствердитися, досягти бажаного матеріального й соціального статусу¹⁶⁹.

Оскільки більшість із згаданих вище дослідників наголошують на впливові середовища на професійну діяльність та пов'язаних із нею феноменів, то слід зауважити, що сучасна вітчизняна державна служба функціонує не просто в умовах швидкоплинності періодичного загострення соціально-економічної та політичної ситуації, а в умовах системної суспільно-політичної кризи. З огляду на це обґрунтованим є розгляд такого явища, як професійне становлення особистості.

Так, науковцем С. Єрмаковою, серед інших характеристик останнього, виокремлюються готовність до постійного професійного зростання, пошук оптимальних прийомів якісного і творчого виконання діяльності відповідно до індивідуально-психологічних особливостей працівника¹⁷⁰. Постійна трансформація професійного становлення відбувається шляхом переходу професіонала з однієї стадії на іншу, що породжує системогенезний розвиток, створює умови для розвитку від нижчого до вищого рівня.

Під цим явищем розуміється нетривала за часом перебудова професійної свідомості, супроводжувана зміною вектора професійного розвитку.

Вивчаючи детермінанти професійного становлення особистості як суб'єкта діяльності, В. Васильков детально аналізує процес розвитку особистості¹⁷¹. При цьому важливим і необхідним є розгляд особистісного становлення в контексті соціальної ситуації розвитку людини.

До того ж її входження до різних формальних та неформальних груп визначає відношення особистості до їх норм і цінностей, дає можливість засвоїти

¹⁶⁹ Там само.

¹⁷⁰ Єрмакова С. С. Кризи професійного становлення / С. С. Єрмакова // Наука і освіта. – 2005. – № 5-6. – С. 58–61.

¹⁷¹ Васильєва О. Побудова системи професійного навчання державних службовців / О. Васильєва // Упр. суч. містом. – 2004. – № 10–12 (16). – С. 261–265.

нові соціальні ролі. Таким чином фактором розвитку особистості слугує розвиток групи.

Розкриваючи умови та критерії системогенезу професійної діяльності службовців, доцільно навести дослідження Г. Ржевського, який акцентує увагу на чинниках, що детермінують процес професійного розвитку¹⁷².

При цьому науковець оперує конструктом «соціальна ситуація професійного розвитку», яка є підставою для поділу процесу професіоналізації на окремі стадії та етапи, що сприяє системогенезу як розвитку.

В результаті виконання загальних завдань на кожному з етапів відбувається формування нових утворень, що визначають рівень професійної зрілості фахівця і, таким чином, створюють передумови для переходу на наступні етапи і стадії.

Тобто, соціальна ситуація, що вимагала від спеціаліста засвоєння професійних норм і цінностей або адаптації, змінюється ситуацією, пов'язаною із досягненням професійної самостійності або соціальною ситуацією професійного становлення. Це створює умови для розвитку як особистості, так і службовця у їх відповідних статусах, що сприяє розвитку системогенезу професійної діяльності у публічному управлінні.

Отже, державний службовець змушений постійно адаптуватися до нових умов, змінювати свою діяльність. Адже входячи до формальної групи, якими є державні службовці, він визнає, хоча можливо й не повною мірою, норми та цінності цієї групи і змушений засвоювати нові соціальні ролі.

Більше того системогенез професійної діяльності державних службовців імперативно спонукає державного службовця до адаптації до нових умов діяльності й пошуку варіантів професійного становлення.

¹⁷² Ржевський Г. М. Психологічні умови та критерії професійного становлення спеціалістів / Г. М. Ржевський // Наукові записки Інституту психології ім. Г.С.Костюка. – 2006. – Вип. 29. – С498–505.

2.3. Психогенні фактори впливу на системогенез професійної діяльності державних службовців

Поводження людей по відношенню один до одного стає усе більше деструктивним. Сьогодні ми розуміємо природу людської агресії з позиції психології, соціології, фізіології, філософії, генетики, конфліктології, психоаналізу краще, ніж колись, втім людська жорстокість та причини виникнення агресії не зменшилися. Агресія людини/групи людей націлена на те, щоб принести шкоду іншому, а саме рукоприкладство, прямі образи, глузування, приниження, погрози, політичні інтереси, територіальні претензії, що призводить до конфліктів особистісних, професійних, воєнних, політичних. Необхідність врегулювання конфліктів, що супроводжують відносини міжособистісні/суспільні, політичні, залишається ключовою складовою процесу забезпечення безпеки на індивідуальному, груповому, регіональному, державному та наддержавному рівнях. У зв'язку з розпадом СРСР розпочався процес зміни свого лінгвістичного, культурного, релігійного або політичного статусу, а накопичення великого арсеналу озброєння у країнах пострадянського простору призвело до появи нового виду конфліктів суспільних відносин, які вийшли на новий рівень розвитку – збройних зіткнень: карабахський, грузино-абхазський, грузино-південноосетинський, осетино-інгушський, громадянська війна в Таджикистані, чеченська війна, конфлікт у Придністров'ї у результаті яких загинуло понад 200 тис. осіб¹⁷³.

Сьогодні і на території України існують «гарячі» та «потенційно-вразливі» точки: 1) *міжетнічного протистояння*: Північна Буковина, Південна Бессарабія, Закарпаття); 2) *воєнних конфліктів на історико-географічних територіях*: Крим, Слобожанщина, Донщина, Запоріжжя; 3) *заморожений придністровський конфлікт* поблизу кордонів України, які створюють потенційну конфліктогенність: спорадичну, перманентну, хронічну, яка націлена на перерозподіл влади, зміну політичної системи, державного устрою.

¹⁷³ Розпад СРСР. Офіційний сайт <<http://znaimo.com.ua>>

Ф. Ніцше в своїх роботах писав, що оцінити намір або дію як аморальне, ганебне можливо лише в тому випадку, якщо в культурі, свідомості чітко виявлені, окреслені, позначені моральні цінності, які злим вчинком зневажаються. У свою чергу, реально існує зло живить силу опору тих, хто відстоює добро; гіркий досвід зіткнення зі злом стимулює пошук більш людських, більш комфортних психологічних взаємин між людьми, а здорова мораль повинна прославляти і укріплювати життя, її волю до влади, всяка інша мораль – занепадницька, є симптомом хвороби¹⁷⁴.

У зв'язку з вищезазначеним, стає актуальним та значущим питання навчання державних службовців індивідуальній та груповій стійкості в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх психогенних факторів, які заважають формуванню психологічної готовності власної діяльності державних службовців. Психогенні фактори впливу на системогенез професійної діяльності державних службовців все частіше стають доробком вітчизняних та зарубіжних експертів та науковців з питань публічного управління.

Сьогодні існують численні соціологічні, педагогічні і психологічні дослідження, в яких описується тенденція вживати поняття «готовність», як в широкому діапазоні значень, так і в контексті достатньо різнобічного спектру психологічних явищ: готовність до ризику, до діяльності, до праці: М.О. Котик (1989), Т.М. Корнилова (1997), М.І. Крилов (1967), Л.А. Мойсеєнко (1993); готовність до вибору професії, до професійної діяльності: Е.А. Фарапонова (1984), В.І. Виноградов (1996); готовність до політичної діяльності: А.С. Мельничук; готовність до педагогічної діяльності: Н.В. Кузьміна (1975), Д.І. Фельдштейна (1977); психологічна готовність державних службовців в умовах євроінтеграції О.О. Акімов (2013), готовність особистості воїна до бойової діяльності М.П. Коробейніков (1972), готовність до виконання завдань бойового чергування: С.І. Яковенко (1997), готовність молоді до військової служби: В.В. Шевченко (1999); готовність працівників органів внутрішніх справ до застосування табельної вогнепальної зброї: М.О. Чміль (2007); готовність до

¹⁷⁴ Ніцше Ф. (1990). К генеалогии морали. (1887). Ніцше Ф. Сочинения в 2 т. Т. 2. М.: Мысль. 407 – 524.

подолання корупційного делікту правоохоронців: М.Д. Данчук (2007); готовність до діяльності охоронця, до екстремальних ситуацій, до смерті, до тероризму: Є.В. Тарасова (2011) та т. ін., а також, С. Четвертаков, А. Сафронов, Ю. Молчанова, В. Луговий, В. Князєв, В. Куценко, Г. Литвинов, С. Ожегов, Н. Шведова та ін., які розробляли різні питання теорії та практики психології особистості.

Репрезентація наукових досліджень Фрідріха Ніцше, Ендрю Карнегі, Жан-Жака Руссо, Томаса Гоббса, Зигмунда Фрейда, Мойсея Кагана, Конрада Лоренца, Джона Долларда, Леонарда Берковица, Абрама Маслоу, Аристотеля дозволила зрозуміти, що схожі життєві події для різних людей мають зовсім різне значення. Тому визначення потреби в розвиненій психологічній готовності як мети й складової фахової підготовки власної діяльності державних службовців через призму наукового доробку видатних філософів, засновників психоаналізу та соціальних психологів здається нам цікавим та таким що потребує ширшого дослідження.

Актуальним є розуміння психологічного стану людини у разі впливу на неї дії зовнішніх/внутрішніх факторів, які заважають формуванню психологічної готовності власної діяльності на державній службі, що в свою чергу допоможе створити ефективну процедуру адаптації державного службовця до специфічних умов професійної діяльності. Не буває двох людей з однаковим поєднанням психологічних особливостей, тому особа - це передусім жива людина зі своєю гідністю і недоліками. Кожна особа характеризується своєю життєвою позицією, тобто певним відношенням до матеріальних умов життя, до суспільства, людей, до себе самої. Усе це разом характеризує моральне обличчя особи, її соціальні установки. Одні і ті ж обставини можуть призводити до формування різних життєвих позицій. Особа є індивідуальністю, має свій певний характер і темперамент, які тісно пов'язані між собою.

Характер – це основа особи, склада найбільш виражені і взаємопов'язані властивості, що виразно проявляються в різних видах діяльності.

Виробляючи в собі позитивний характер, людина дістає можливість володіти своїм темпераментом, стримувати його прояви, якщо це розходиться з вимогами такту. Коли говорять про людину з хорошим характером, то мають на увазі, що він морально вихований, до певної міри м'який і сердечний по відношенню до людей, здатний до співпраці в колективі і готовий прийти на допомогу.

І навпаки, людина з поганим характером, або так званою важкою вдачею невдоволений іншими, а інші невдоволені ним. Так створюється таке коло стосунків з людьми, внаслідок чого порушується нормальна праця і життя в колективі, виникають конфлікти, які викликають емоційні стреси, ведучі нерідко до захворювань.

Отже, розглянемо, яким чином внутрішні (біологічні, фізіологічні, генетичні, біохімічні) та зовнішні (психологічний біль, фрустрація, атакуюче поведіння, агресія) фактори впливають на формування особливостей поведінки державних службовців і чи є можливість послабити їх вплив на формування психологічної готовності їх власної діяльності. Так, *біологічні фактори впливу на людину* у своїх трудах розглядав Жан-Жак Руссо, який складав провину за соціальне зло не на людську природу, а на суспільство¹⁷⁵.

Томас Гоббс, висвітлював соціальні обмеження як необхідні для приборкання тваринних проявів людської природи, а агресивні спонукання є вродженими й тому неминучими¹⁷⁶.

Зигмунд Фрейд засновник психоаналізу, вважав, що джерело людської агресії – це переорієнтування енергії примітивного потягу до смерті, яке він називав «інстинктом смерті»¹⁷⁷.

Конрад Лоренц вивчав *фізіологічні фактори впливу на людину* у контексті уміння володіти вродженими механізмами гальмування агресії. К. Лоренца лякала озброєність людини «бійцівським інстинктом» та відсутність засобів його

¹⁷⁵ Руссо Ж.-Ж.(196). Пед.соч.. М.: Т. 1. 27

¹⁷⁶ Гоббс Т. (1965). Левиафан. Соченение. М.: Т.2.

¹⁷⁷ Фрейд А. (1993). Психология «Я» и защитные механизмы. Инфра-М.]. Фрейд З. (1998). Вступ до психоаналізу. К.: Основи, 709.

гальмування. Очевидно, що *фізіологічні фактори* впливають на поведінку людини настільки ж сильно як і виховання на характер, темперамент, а переживання людини взаємозалежні з генетично вибудованою нервовою системою. Агресія являє собою складний поведінковий комплекс: у людському мозку відсутній «центр контролю агресії», однак є ділянки нервової системи, які відповідають за прояв агресії. При активації цих структур мозку ворожість зростає, а дезактивація веде до зменшення ворожості¹⁷⁸.

Моїсей Каган розглядав агресію з позиції *генетичного фактору*, який вважав, що спадковість впливає на чутливість нервової системи до збудників агресії. Темперамент людини – це те, наскільки ми сприйнятливі й реактивні, яка частково дається нам від народження й залежить від реактивності нашої симпатичної нервової системи¹⁷⁹.

Також на чутливість нервової системи до стимуляції агресії впливає біохімічний фактор, наприклад хімічний склад крові. Так, людей у стані алкогольного сп'яніння легше спровокувати на агресивне поведіння на тлі інтоксикації. Алкоголь підсилює агресивність, знижуючи в людини рівень осудності, послабляючи здатність передбачати наслідки чинених дій, затушовує індивідуальність і знімає заборони. Існують і інші біохімічні впливи: високий рівень цукру в крові та тестостерону, які теж можуть підвищувати агресивність та агресивний прояв людини у відповідь на провокацію.

Отже, з'ясовано, що внутрішні фактори (*біологічні, фізіологічні, генетичні й біохімічні*) сприяють виникненню агресії, тобто дисбаланс, який виникає в середині системи впливає на психоемоційний стан людини.

Абрахам Маслоу – видатний представник «гуманістичної теорії особи» вважав, що люди – це вкрай свідомі і розумні створення без домінуючих несвідомих потреб і конфліктів і саме цим психологія гуманістичної спрямованості відрізняється від позицій попередніх психоаналітиків, які розглядали людину як істоту з інстинктивними і інтрапсихічними конфліктами

¹⁷⁸ Лоренц К. (1994). Агресія. М.: Прогресс. 276.

¹⁷⁹ Каган М.С. (1988). Мир общения. Проблема межсубъективных отношений. М.: Политиздат. 335.

та прихильників біхевіоризму, які, в свою чергу, трактують людей як слухняних та пасивних жертв довкілля. А. Маслоу вважав, що в людині від природи закладені потенційні можливості для позитивного зростання і вдосконалення. У зв'язку з чим, він розташував всі природжені потреби, мотивовані людиною у порядку їх черговості, а саме: а) потреби самоактуалізації: реалізація потенціалу; б) потреби самоповаги: значення, компетентність; в) потреби приналежності і любові: приєднання і прийняття; г) потреби безпеки: довготривале виживання і стабільність; д) фізіологічні потреби: голод, спрага і таке інше^{180,181,182}.

Отже, у результаті цієї ієрархії домінуючі людські потреби знаходяться внизу і якщо вони не задоволені, то людина не усвідомлює необхідність реалізації потреб, які знаходяться вище.

Чим вище людина піднімається у цій ієрархії, тим вона індивідуальніша і тим краще демонструє свої людські якості, психічне здоров'я.

Так, на психічне здоров'я впливає такий зовнішній фактор як *фрустрація*. Джон Доллард писав, що фрустрація завжди веде до прояву агресії та перешкоджає досягненню мети і підсилюється тоді, коли цілеспрямованість людини має сильну мотивацію, коли вона очікує одержати задоволення, але цього не відбувається тобто блокується. Енергія агресії необов'язково направляється на причину, що її викликала. Поступово людина навчається придушувати бажання прямої відплати, особливо коли нестриманість може викликати несхвалення або навіть покарання з боку навколишніх, тобто фрустрація створює мотивацію для прояву агресії. Страх покарання або осуд за агресію, спрямовану безпосередньо на першопричину фрустрації, може обумовити перенос агресивного удару на іншу мішень або навіть на себе самого¹⁸³.

Леонард Берковиц розглядав фрустрацію як роздратування й емоційну готовність реагувати агресивно. Людина дратується більшою мірою, якщо той,

¹⁸⁰ Маслоу А. (2003). Дальние пределы человеческой психики СПб. В 2-х томах. 432.

¹⁸¹ Маслоу А. (2002). Мотивация и личность. СПб. В 2-х томах. 480.

¹⁸² Четвертаков С.А. Иерархия потребностей по Маслоу - общая теория мотивации для социологии. Электронный ресурс <<http://sergeychet.narod.ru/motiv.html>>.

¹⁸³ John Dollard, J.W. Doob, N.E. Miller, O.H. Mower, R.R. Sears (1939). «Frustration and Aggression». Yale University Press.

хто викликав у нього фрустрацію, мав можливість діяти інакше. У кожному випадку стимули, що асоціюються з агресією, підсилюють агресію. Л. Берковиц вважав, що подібним стимулом є зброя, що перебуває у полі зору людини¹⁸⁴.

Як різновид фрустрації можна розглядати *«психологічний біль»*, який дезорганізує свідомість та діяльність людини. Психологічний біль виникає тоді, коли поріг невдоволеності вищий ніж людина може витерпіти, тобто в умовах негативної соціальної оцінки/самооцінки. Як правило психологічний біль відчують акцентуовані, емоційно вразливі та фіксовані на своїх відчуттях особистості, у яких: послаблені гальмуючі механізми свідомості на підсвідомість; мають низький рівень культури; не розвинені вольові риси характеру та особи, які мають захворювання, що заважають процес впливу вищих коркових структур на їхню поведінку.

Атакуюче поведження є надзвичайно сильним збудником агресії людини, тому, на нашу думку, необхідно розглянути, яким чином працює психологія суперника (опонента), який проводить «атаку» у діалозі. За допомогою мовного діалогу, ми вивчаємо характер людини, його темперамент, звички, вивчаємо коло його інтересів.

Головні цілі діалогу: проаналізувати, вивчити, дізнатися, відстояти свою точку зору і перемогти в протистоянні. Якщо немає досвіду в баченні діалогу, то можна бути «атакованим», так і не проаналізувавши свого опонента і не виявити його сильні і слабкі сторони. Або навпаки самому використовувати агресивну тактику ведення діалогу, спрямовану на дестабілізацію противника і як результат здобути швидко перемогу/поразку над суперником – цей етап можна назвати дослідницьким.

Наступний етап розвитку діалогу є «синтез», завдяки якому можна створити конкретний образ опонента, і який допоможе оцінити силу його атаки. Третій етап «інтелектуальний» – визначення вразливості опонента та повне усвідомлення ступеню псіхоемоціональної деструктивності, яку може нанести опонент.

¹⁸⁴ Л. Берковиц (2001). Агресія. К.

Отже, взаємодія між людьми являє собою складний процес, який не завжди вигідний для всіх учасників взаємодії. Найчастіше людина виходить зі спілкування в стані набагато гіршому, ніж те, з яким спілкування було розпочато.

А.Г. Сафронов вважає, що кожна людина несвідомо володіє методами психологічного нападу, але більшість людей володіють також способами психологічного захисту. Автор зводить методи психологічного захисту до трьох базових технік: а) дистанціювання від агресора (закритися в собі, в своїх справах, спробою відволіктися від фрустрації); б) контратака – представляє собою також поширений метод психологічного захисту, але є ймовірність переходу контратаки в скандал; в) психологічна амортизація – переривання мовного потоку з боку атакуючого, порушення його психологічної цілісності¹⁸⁵.

Аристотель вважав, що емоційне порушення несе емоційну розрядку що можливо очищатися (катарсис) від гнітючих емоцій. Пізніше гіпотеза катарсису була розширена й стала містити в собі емоційну розрядку, що досягається не тільки за допомогою споглядання драматичних добутоків, але також шляхом викликання в пам'яті й «проживання» заново минулих подій, через зовнішнє вираження емоцій і через різні дії¹⁸⁶.

А. Маслоу зазначав, що тільки самі люди відповідальні за вибір, який вони роблять, але свобода вибору не гарантує правильність вибору. Самоактуалізація – процес, що включає здоровий розвиток здібностей людей, що б вони могли бути тим, ким можуть бути, а самоактуалізуючі люди – це ті люди, які задовольнили свої дефіцитарні потреби і розвинули свій потенціал настільки, що можуть вважатися вкрай здоровими людьми¹⁸⁷.

Отже, зважаючи на вищевикладене необхідно з'ясувати, яким чином здійснювати відбір людей на державну службу, які б могли контролювати фактори, які за певних умов та обставин до їх життя і діяльності спонукають до зміни особистої поведінки і які заважають формуванню готовності до роботи в

¹⁸⁵ А.Г. Сафронов. Мы атакуем - нас атакуют. Теория и практика психологического айкидо. Електронний ресурс. <<http://www.psychology-online.net/articles/doc-930.html>>.

¹⁸⁶ Аристотель. (1976). Сочинения: В 4-х т. М.: Т. 4. 153.

¹⁸⁷ Хьелл Л., Зиглер Д. (2009). Теории личности СПб.: Питер, 3-е издание. 608.

напружених психологічних умовах: надзвичайних професійних, або життєвих ситуаціях. Схожі життєві події для різних людей мають зовсім різне значення. Саме тому, при відборі людей до професійної діяльності у специфічних умовах необхідно використовувати такий значущий діагностичний критерій як індивідуальна схильність до сприйняття психогенії.

Поведінка людини у стресовій ситуації багато в чому залежить від її особистісних особливостей та таких, які на неї впливають, а саме: від уміння швидко оцінювати ситуацію; від навичок миттєвої орієнтації за несподіваних обставин; від вольової зібраності, рішучості, доцільності дій і розвитку витримки; від наявного досвіду поведінки в аналогічних ситуаціях.

Ефективна реалізація змісту управлінської діяльності передбачає наявність у того, хто її реалізує, комплексу відповідних мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які б забезпечували успішну взаємодію учасників управлінського процесу (суб'єктів управління) зокрема та результативність в цілому. Психологія тлумачить зазначений комплекс як поняття «психологічної готовності особистості» та розглядає його як необхідну та провідну умову здійснення будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності¹⁸⁸. Структура психологічної готовності до управління може бути представлена мотиваційним, когнітивним, операційним та особистісними компонентами, які є адекватними вимогам, змісту та умовам управлінської діяльності і в цілому забезпечують її ефективність, що являє собою визначальною ланкою в системі професійної підготовки спеціалістів для системи державного управління. Остання передбачає необхідність створення певної освітньої системи, спроможної вирішити складні завдання цілісного формування особистості управлінця¹⁸⁹.

У словнику С.І. Ожегова дається таке визначення категорії «готовність» – «стан, при якому все зроблено, все готово, для чого-небудь». Отже, «готовність»

¹⁸⁸ Молчанова Ю. (2004). Теоретичні основи впровадження психолого-управлінського консультування в державних установах та організаціях. Вісн. НАДУ. № 4. 60 – 67.

¹⁸⁹ Луговий В., В. Князєв, В. Куценко, Г. Литвинов (2001). Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки і підготовки кадрів державного управління в Україні. Вісн. УАДУ. № 4.

– це автономна характеристика людини, яка змінюється в ситуаціях, має свій зміст, походження і історію¹⁹⁰.

Отже, існує два підходи до «психологічної готовності» людини: 1) функціональний, який визначає готовність до дії як стан мобілізації всіх фізіологічних систем людини; 2) особистісний, який розглядає готовність як невід’ємний і суттєвий компонент розвитку особистості, а саме: мотиваційний, інтелектуальний, емоційно-вольовий.

Тому, у переломні, поворотні моменти життя людина повинна зберегти стійкість визначених своїх параметрів, особливо важливих для її існування, або професійної діяльності, тобто в умовах швидкозмінної, багатогранної соціальної дійсності змінювати свої різні психологічні якості. На нашу думку, «психологічна готовність» – спонукає індивіда до дії виконувати функції в умовах підвищеної ефективної діяльності та запобігає стресу людини. Професіоналізм управлінської діяльності передбачає виконання її функцій спеціально підготовленими спеціалістами з управління, які здатні використовувати психологію управління.

Тому, слід зазначити, що створити схему готовності державних службовців до професійної діяльності для визначення її місця серед інших видів «психологічної готовності» до різних видів діяльності людини не представляється можливим у разі того, що, сьогодні, у науковій літературі «психологічна готовність» розглядається як прогнозування власної діяльності відповідно до поставленого завдання.

Психологічна готовність власної діяльності, а саме – діяльність державного службовця, що саме по собі вже є надзвичайно специфічним, у якого поставлене завдання, а саме – працювати в умовах надзвичайних професійних ситуацій не вкладається, на нашу думку, в рамки схеми, в якій би хоча б одна із вище наведених науковцями «психологічних готовностей» мала найбільш значуще місце.

¹⁹⁰ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. (1999). Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник. 944.

2.4. Аналіз впливу процесів підготовки державних службовців на розвиток їх професійної діяльності у системогенезному вимірі

Новітній час вимагає суттєвих суспільно-економічних перетворень на шляху подальшої інтеграції України в світову спільноту. Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України в європейське співтовариство, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, передбачають підготовку висококваліфікованих управлінців, розширення професійної підготовки фахівців, кандидатів, докторів наук у галузі державного управління для заміщення посад в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а також формування кадрового резерву на ці посад¹⁹¹. Завдання, що постають перед державною службою України, актуалізують необхідність сучасного підходу до шляхів професійного розвитку державних службовців. Від їхнього подальшого професійного розвитку залежить результативність та ефективність всього державного апарату¹⁹².

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми свідчить, що зазначені питання досліджували такі вітчизняні вчені та практики, як Т. Мотренко, Н. Нижник, В. Олуйко, Н. Гончарук, Л. Пашко, С. Серьогін, В. Майборода та ін. Проте значущість і багатогранність проблем, що постали на сучасному етапі, потребують продовження наукових досліджень у цій сфері. Науковому осмисленню проблеми також сприяли ідеї вчених, які розробляли теорію та практику управління персоналом, у тому числі на державній службі О. Антонова, В. Білолипецький, Д. Дзвінчук, П. Друкер, В. Іглін, О. Понедєлков, В. Олуйко, В. Співак, С. Серьогін, Г. Щокін та ін., акмеологічні підходи до професійного розвитку кадрів О. Анісімов, О. Деркач, О. Огнев, підходи та принципи андрагогіки О. Акімов, С. Вершловський, С. Змеєв, Н. Протасова,

¹⁹¹ Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.

¹⁹² Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах само тренінгу : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Т. В. Кошова / Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління НАДУ при Президентіві України. – Д., 2004.

Л. Прудюс, прогресивні технології навчання Р. Баклі і Дж. Кейпл, М. Кларин, П. Новиков, Е. Шейн, у тому числі тренінги та відеотренінги Р. Брюс, Ю. Ємельянов, С. Макшанов, Х. Міккін, Л. Петровська, О. Ситников та ін.. Але й досі в науковій літературі відсутні комплексні розробки щодо правових засад професійного розвитку державних службовців з урахуванням ресурсів їх робочих місць.

Аналіз кількісних та якісних показників сучасної вітчизняної державної служби свідчить про те, що в нашій країні зберігається, на жаль, тенденція зниження професіоналізму та професійної компетенції державних службовців, нерационально використовується їхня праця, зменшується мотивація до навчання, порушується принцип випереджуючої професійної підготовки, хоча визначальною умовою успішного просування по службі є професіоналізм державних службовців.

У сфері регулювання якості кадрового потенціалу, а саме державних службовців центральних органів виконавчої влади особливе значення має подолання протиріч між правами громадян та інтересами держави, потребою в стабільності кадрового потенціалу та необхідністю його постійного оновлення, між регламентацією в різних міністерствах і творчим підходом до обставин життєдіяльності, що складаються. Кадрова політика в державі виходить із забезпечення рівних прав і можливостей відповідно до їх професійних даних. Функції державного регулювання якості кадрового потенціалу центральних органів виконавчої влади включають: оптимізацію кількісного та якісного підбору державних службовців; управління їх професійним розвитком; мотивацію службової діяльності; підготовку резерву державних службовців, включаючи планування кар'єри; організацію і аналіз результатів атестації; планування використання та ротації кадрів¹⁹³.

На професійний розвиток державних службовців центральних органів виконавчої влади впливають різні фактори. До об'єктивних відносять: потребу у

¹⁹³ Акімов О. О. Правові аспекти ротації кадрів на державній службі в Україні / О. О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2014. - Вип. 3. - С. 213-225.

професіоналах і престиж державної служби, здатність на професійному рівні вирішувати сучасні державно-управлінські завдання. До суб'єктивних факторів відносять мотивацію особистісних та ціннісних орієнтацій. Отже, професійний розвиток держслужбовців є одним із важливих (пріоритетних) напрямів у системі держуправління і кадрової політики.

На сьогодні проблема недостатності професіоналізму і компетентності службовців системи державного управління є офіційно визнаною, значна частина наших чиновників ще не має ні досвіду служби, ні необхідних знань і умінь¹⁹⁴. Останнім часом все частіше на державну службу приходять особи, що не пройшли правової, соціально-економічної управлінської підготовки, необхідної для службової діяльності.

У більшості випадків у держуправлінні працюють фахівці, які не володіють системою наукових знань у галузі державного і муніципального управління, правознавства, політології, соціології, маркетингу і менеджменту, психології та інформатики, необхідними навичками для розв'язання складних соціально-політичних і соціально-економічних завдань.

Але запорука успіху всіх реформ полягає в тому, щоб у системі державного управління працювали компетентні висококваліфіковані кадри, здатні до творчого вирішення завдань, що стоять перед ними.

Це обумовлює необхідність створення єдиної системи безперервної професійної освіти кадрів для органів державного і місцевого самоврядування. Ефективною така система може бути лише у тому випадку, якщо в основі її формування і функціонування лежить науково обумовлена і логічно струнка комплексна програма, а також якщо створено належне правове підґрунтя для її реалізації.

Розвиток загальнонаціональної державної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців здійснюється на конституційних принципах, концептуальних положеннях адміністративної

¹⁹⁴ Акімов О. О. Формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / О. О. Акімов. – Дніпр., 2013. – 20 с.

реформи, на принципах оновленого законодавства про державну службу, освіту та інших нормативно-правових актів.

У розробці принципів розвитку професійної підготовки держслужбовців неможливо обмежитися лише розв'язанням поточних завдань. Стратегію професійного навчання кадрів слід розглядати як стратегію майбутнього держави. Визначення потреби в кадрах (кількісного і якісного – за спеціалізаціями і кваліфікаціями) обумовлене, перш за все, станом і прогнозом розвитку соціально-економічних і політичних процесів, рівнем розвитку виробничих сил, завданнями управління, пріоритетами розвитку суспільства. Специфіка розвитку і функціонування державної служби як публічного-правового інституту визначає особливості професійної підготовки державних службовців.

Світовий досвід показує, що становлення державної служби без підтримки системи освіти – справа декількох десятиліть. За наявності такої підтримки з боку держави цей час може бути істотно скорочено. Становлення системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців нерозривно пов'язане з формуванням якісно нової системи державної служби, є складовою її кадрового забезпечення. Сьогодні практично всі питання організації й функціонування державної служби тісно пов'язані з професіоналізмом державних службовців та рівнем їх освіти. Розвиток державної служби й системи професійної підготовки кадрів державних службовців органічно взаємозалежні.

Системогенез професійної діяльності державних службовців проходить нерозривно із становленням інституту державної служби й системи професійної підготовки державних службовців та відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. Державне управління, державна служба не лише втягнуті в системний розвиток, мають глибокі внутрішні суперечності та проблеми.

У таких умовах становлення системи безперервної професійної освіти державних службовців стало нагальною потребою й важливим чинником

зміцнення державності й становлення соціально орієнтованої ринкової економіки. Стан і рівень організації системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є однією з найважливіших умов успішного функціонування та вдосконалення всієї системи державного управління.

Аналіз нормативно-правових актів свідчить про те, що система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців – це цілеспрямована й чітко організована сукупність елементів (кожен з яких є правовим інститутом та складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на досягнення єдиної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених кадрів державних службовців, що володіють сучасними науковими знаннями, навичками й уміннями й здатні до ефективного здійснення цілей і функцій правової держави у своїй практичній діяльності. Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державного управління. З одного боку, стан і рівень державного управління впливають на характер і рівень розвитку цієї підсистеми, з іншого боку, і ця підсистема активно впливає на ефективність і раціональність державного управління, сприяє його вдосконаленню.

Характер і тип професійного розвитку державних службовців визначається тим, які принципи ми закладаємо в цей процес. *Принципи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців можна виділити у такі групи:*

1) загальногромадянські, які припускають розвиток підвищеного почуття відповідальності і свідомості, у тому числі етичних якостей, таких як громадянський обов'язок, вірність інтересам державної служби, чесність і несприйняття корупційних впливів;

2) професійні, що охоплюють наявність спеціальних знань, умінь у сфері права, економіки, соціальної психології та ін.; уміння використовувати ці знання; принцип єдності, неперервності і диференційованості; принцип установа

взаємних прав, обов'язків і відповідальності; принцип установалення правових наслідків, принцип забезпечення високої якості і ефективності навчання;

3) внутрішньокорпоративні, які передбачають виховання лідерських якостей, навчання навичкам управлінської роботи;

4) взаємної поваги і взаємної підтримки на державній службі;

5) підвищення іміджу, соціального статусу державного службовця і довіра з боку громадянського суспільства.

В існуючій системі державної служби професійний розвиток тісно пов'язаний з просуваннями по службі, оцінкою якості служби, рівнем грошового забезпечення, присвоєнням рангів, застосуванням заходів заохочення та ін.

Адже результати навчання і підвищення кваліфікації є певними підставами для просування по службі. Відповідно, слід погодитися з В. Черепановим у тому, що систематичне підвищення кваліфікації і професійна перепідготовка є юридично обов'язковою частиною і елементом проходження державної служби кожним громадянином, який служить у будь-якому державному органі. Сама державна служба вважається творчою працею, тому державний службовець, який обрав її за свою професію, повинен безперервно підвищувати свій теоретичний рівень упродовж своєї службової діяльності незалежно від державної посади, яку посідає. Саме з цих причин професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації органічно вбудовані у систему проходження державної служби¹⁹⁵.

Одні дослідники пропонують навчати державних службовців тому, що вимагає посада, пристосовуючи процес навчання кадрів до завдань і функцій конкретного державного органу, до умов його роботи й навіть до особливостей самих службовців¹⁹⁶. Інші, критикуючи цей підхід, відзначають, що доцільно навчати насамперед основним, принциповим методам управління взагалі й на даному рівні зокрема, навчати єдиній мові науки й мистецтва управління^{197,198}.

¹⁹⁵ Акімов О. О. Правові засади розвитку професійної освіти державних службовців / О. О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2014. - Вип. 2. - С. 223-236.

¹⁹⁶ Вишняков В. Т. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих / Вишняков В. Т. // Советское государство и право. - 1971. - № 6. - С. 74-77.

¹⁹⁷ Лисицин А. О кадрах управления / Лисицин А., Попов Г. // Плановое хозяйство. - 1968. - № 5. - С. 34-37.

¹⁹⁸ Попков В. Д. Этика советской государственной службы. - М. : Юрид. лит., 1970. - 200 с.

Були висловлені сумніви щодо доцільності підготовки у вищих закладах освіти державних службовців – керівників.

Така позиція була обґрунтована тим, що вищі навчальні заклади не мають для цього необхідного часу і можливостей, в управлінні й державному управлінні зокрема відбуваються складні соціальні процеси, а часу для виявлення у працівника навичок керівництва надто мало через перенавантаження навчальних програм тощо.

Тому у вищих навчальних закладах достатньо готувати спеціалістів відповідного напрямку, а з основами управління – лише знайомити.

На наш погляд, однозначної відповіді на поставлене питання немає й бути не може. Якщо державний службовець проходить навчання за програмою перепідготовки з одержанням другої вищої або середньої професійної освіти, то він повинен у повному обсязі засвоїти відповідну програму.

Необхідно також враховувати *наступні чинники*:

- завдання і критерії ефективності у відповідній сфері державної діяльності;
- моделі організації відповідної державної діяльності;
- правові і політичні взаємовідносини співробітників державних органів;
- методи і засоби управління в умовах стратегічного управління, публічність процесу прийняття рішень.

Обсяг освітніх програм перепідготовки фахівців і час для одержання ними другої вищої або середньої професійної освіти визначається, виходячи з необхідності виконання державного освітнього стандарту з відповідної спеціальності в тому ж обсязі й з тим же змістом навчальних дисциплін, які ним передбачені¹⁹⁹. Отже, в цьому випадку не може бути й мови про те, щоб «навчати тому, що вимагає посада».

Якщо ж йдеться про професійну перепідготовку, або, тим більше, про підвищення кваліфікації, то необхідно враховувати вимоги, обумовлені особливостями посади, на якій перебуває державний службовець.

¹⁹⁹ Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України № 499 від 16 квітня 1998 р. // Офіційний вісник України. – 1998. – № 16. – С. 12.

Важливо, щоб професійне навчання державних службовців було органічно пов'язане з їхнім професійним розвитком і службовим просуванням.

Різні види й форми перепідготовки й підвищення кваліфікації доцільно тісніше пов'язувати не лише з групами посад, які заміщають державні службовці, але й з етапами їхнього службового просування.

Однак існуюча нині система проходження державної служби не дозволяє тісно пов'язувати навчання державних службовців з плануванням їхньої кар'єри, оцінкою якості роботи, присвоєнням рангу державного службовця, підвищенням грошового утримання. У зв'язку з цим необхідно створити правові умови для того, щоб підвищення освітнього рівня й кваліфікації стало для державних службовців не просто обов'язковим, а зумовлювало певні вигоди й переваги, тобто комплекс відповідних стимулів²⁰⁰. У зв'язку з цим нагальним питанням також є розширення правового статусу державних службовців, їх прав і відповідальності у частині підвищення своєї кваліфікації.

Оскільки професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації включені до кола службових обов'язків керівників і фахівців, для цих категорій працівників вони мають правовий характер. Відмову державного службовця без поважних причин від підвищення кваліфікації слід розглядати як порушення службової дисципліни, що супроводжується правовими наслідками аж до звільнення з посади.

Проблема науково-педагогічного складу посідає особливе місце в системі навчання державних службовців, оскільки є без перебільшення одним з центральних, вузлових питань удосконалення й підвищення ефективності організації й діяльності системи професійної освіти державних службовців. З огляду на те, що контингент осіб, які проходять перепідготовку й підвищення кваліфікації, має, як правило, вищу професійну освіту й певний, часом значний, стаж роботи зі спеціальності й стаж державної служби, обіймає керівні державні

²⁰⁰ Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1997 р. № 167 // Офіційний вісник України. – 1997. – № 7. – ст. 57.

посади, то викладацькі кадри повинні відповідати гранично високим вимогам. Вони повинні поєднувати глибокі теоретичні знання з повним і точним розумінням змісту практичної діяльності державних органів і тенденцій їхнього розвитку. Це актуалізує проблему формування складу висококваліфікованих викладацьких кадрів. Гостроту проблеми можна певною мірою зняти, поширивши на штатний науково-педагогічний склад системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців дію законодавства про державну службу, з чим було б пов'язане підвищення їх соціального й правового статусу, а також значне поліпшення матеріального забезпечення науково-педагогічних працівників. Дослідження вітчизняного досвіду формування, розвитку й функціонування системи підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців має не лише науковий, але й практичний інтерес, оскільки допомагає вирішувати багато сучасних проблем з урахуванням позитивного та негативного досвіду в практиці минулих років.

Заслужує уважного вивчення й упровадження зарубіжного досвіду професійної підготовки державних службовців. У багатьох сучасних розвинутих країнах накопичено цінний, багатогранний досвід підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу державного управління. Становить інтерес практика як тих країн, у яких існує, як і в Україні, система спеціалізованих навчальних закладів з підготовки кадрів державних службовців, так і тих країн, у яких підготовка фахівців для державного апарату здійснюється у межах загальних навчальних закладів. Досвід першої групи країн цікавий з погляду комплектування навчальних закладів, визначення програм навчання слухачів, їхнього стажування, набуття теоретичних знань і практичних навичок, оцінки рівня їхньої підготовки тощо. Досвід другої групи країн привертає увагу, насамперед, до питань організації навчального процесу, пошуку нетрадиційних методів навчання та залучення студентів до виконання дослідницьких проєктів.

Однак під час впровадження того корисного, що є в зарубіжному досвіді, необхідно порівнювати його з вітчизняними національними особливостями в організації й функціонуванні державної служби в цілому й системи професійної

підготовки державних службовців зокрема, оскільки щось скопійоване, перенесене, запозичене без його глибокого засвоєння ніколи або, принаймні, дуже довго не буде своїм; зберігається небезпека його відторгнення. Для того, щоб одержані державними службовцями знання не ставали застарілими і постійно оновлювалися, фахівці повинні безперервно і постійно одержувати додаткову професійну освіту²⁰¹. Для цього необхідно розробляти системні і систематичні програми, що забезпечуватимуть безперервне поповнення знань і навичок працівників державної служби. Професійна діяльність держслужбовця вимагає сьогодні не лише ґрунтовної підготовки у сфері держуправління, але і знань у різних галузях науки, культури, економіки, суспільно-політичного життя, широкого світогляду і кола інтересів, певних професійних і людських якостей. Процес загальнокультурного розвитку особи повинен відбуватися безперервно і є основою розвитку збагачення професійно-кваліфікаційної і функціональної складових сукупної культури держслужбовця.

Сучасна система підготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців має всі підстави для підвищення не лише загальнокультурного рівня фахівців, але і розвитку їх інтелектуального і творчого потенціалу, оскільки розвиток і збагачення професійно-кваліфікаційної складової сукупної культури держслужбовця розгортається на підставі загальної культури, направлений на вдосконалення держслужбовця як професіонала у сфері держуправління, і стає, у свою чергу, основою формування і удосконалення його функціональної діяльності²⁰².

На нашу думку, спеціально готувати кадри для керівної роботи слід в основному з числа осіб, що мають вищу професійну освіту, практичний досвід роботи зі спеціальності й стаж державної служби. Особам, що вже мають вищу освіту й перебувають на керівних посадах або зараховані до резерву на висування, доцільно одержати додаткову вищу професійну освіту за фахом

²⁰¹ Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 19 травня 1995 р. № 381 // Вісник державної служби України. – 1995. – № 2. – С. 29–30.

²⁰² Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=83457&cat_id=39407.

«державне управління», що обумовлює більш широку й глибоку управлінську підготовку. Це відповідає вимогам до посад, які вони заміщують, оскільки від них вже вимагається не знання часткових питань, а бачення суті проблем, уміння аналізувати на основі цього управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організувати працю підлеглих. Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є складовою складної і багатогранної діяльності з формування якісно нової системи державної служби й удосконалення державного управління.

Досвід розвинутих демократичних правових держав зі своїми національними традиціями і досвідом державної (публічної, цивільної) служби свідчить, що результати навчання держслужбовців є умовою як просування по службі, так і присвоєння чергового рангу, чину, звання тощо, а також підвищення заробітної плати. У той самий час необхідним є створення нового мотиваційного механізму, що не лише стимулює, а й ставить службовця перед необхідністю постійно оновлювати свої професійні знання, уміння і навички. Досвід зарубіжних країн підтверджує, що необхідно пов'язати службове просування, розмір зарплати з рівнем кваліфікації, компетенції, діловими якостями, щоб профпідготовка, підвищення кваліфікації службовця були органічно вбудовані у професійну діяльність, службову кар'єру. Багато чого у становленні і розвитку системи навчання держслужбовців, особливо в забезпеченні його безперервності, обов'язковості залежить від зміни ставлення до нього як з боку керівників, так і з боку працівників органів державної влади і місцевого самоврядування. Важливо також у загальнодержавному масштабі досягти того, щоб систематичне професійне навчання службовців стало складовою їх професійної діяльності, не особистою ініціативою, а обов'язковою вимогою, частиною державної управлінської діяльності і здійснювалося за рахунок держбюджету. Система навчання повинна найближчим часом вирішити завдання з кадрового забезпечення. Одним із головних недоліків навчання державних службовців у навчальних закладах є орієнтація програм не на потреби державної служби, а на можливості наявного викладацького складу. Необхідно

проглянути стандарти програм навчання, які страждають від академізму і відсутності практичної скерованості. У сучасних умовах до викладацького складу мають бути пред'явлені високі вимоги. Педагоги повинні не лише досконально знати свій предмет чи певну галузь знань, але й розуміти специфіку роботи державних органів. Необхідно активно здійснювати програми підготовки і підвищення кваліфікації викладацьких кадрів, проводити планомірну роботу з їх навчання у провідних зарубіжних країнах. З метою покращення якісного стану професорсько-викладацького складу навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців, необхідно провести низку заходів (за прикладом Казахстану): розробка і затвердження кваліфікаційних вимог до професорсько-викладацького складу; удосконалення механізму відбору викладачів на конкурсній основі; регулярна атестація викладачів; реалізація програми підготовки і підвищення кваліфікації викладацьких кадрів у самих навчальних закладах; запровадження заходів матеріального стимулювання викладачів. Вирішення всіх цих завдань потребує значних фінансових витрат, чіткого визначення суб'єктів їх реалізації і обсягу відповідальності.

Системогенезний розвиток управління системою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинен включати зміцнення єдиного державного управління системою впорядкування галузевого управління шляхом підвищення ролі служби кадрів, а також удосконалення організаційно-правового регулювання організації й діяльності навчальних закладів з підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців може успішно розвиватися лише за умови потреби щодо наслідків їх діяльності.

Необхідне створення нового мотиваційного механізму, який не просто зобов'язував би, а й стимулював державного службовця до постійного оновлення своїх умінь і знань. Найефективніший спосіб досягнення цього – пов'язати службове просування, атестацію з професійними досягненнями держслужбовця, результатами його навчання.

2.5. Комунікаційні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців

Системогенез професійної діяльності державних службовців зазнає різноманітних впливів, у тому числі соціального та культурного характеру. Не можна оминати у дослідженні проблематику комунікаційного впливу на розвиток системи професійної діяльності державних службовців²⁰³. Питання комунікації є об'єктом постійної уваги вітчизняних науковців. Так висвітлення зазначених проблем займають місце в працях Б. Ананьєва, В. Мясіщева, О. Бодальова та ін. Класифікації комунікацій у системі органів державної влади також отримали часткове висвітлення в наукових працях. Це, зокрема, дослідження авторів Н. Дніпренко²⁰⁴, Н. Драгомирецької²⁰⁵, С. Загороднюка²⁰⁶, Н. Почепцової²⁰⁷, Ю. Сурміна та ін. Актуальним нині для дослідників залишається висвітлення особливостей комунікації як важливої складової підготовки майбутніх державних службовців, проведення системного аналізу факторів, які впливають на процес становлення та реалізації їх професійної діяльності, у тому числі і в системнезному аспекті розвитку. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від підготовки його кадрового потенціалу.

Це, у свою чергу впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави. Досліджуючи питання готовності державних службовців до міжкультурної комунікації слід відмітити, що незалежно від різних підходів щодо питання кадрового забезпечення державного управління стабільність та ефективність державного апарату може бути досягнута шляхом

²⁰³ Акімов О. О. Правові аспекти системогенезу професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Правові аспекти публічного управління: теорія і практика : матеріали X наук.-практ. конф., 13 груд., 2018 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Д. : ДРЦДУ НАДУ, 2018. – С. 52-55.

²⁰⁴ Дніпренко Н. К. Зміна парадигми в державному управлінні інформаційною сферою: комунікативний аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / Н. К. Дніпренко. – К., 2005. – 168 с.

²⁰⁵ Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / Н. М. Драгомирецька. – К., 2007. – 464 с.

²⁰⁶ Загороднюк С.В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба" / С. В. Загороднюк. – К., 2003. – 26 с.

²⁰⁷ Почепцова Н.Т. Информационная составляющая государственного управления / Н.Т. Почепцова // Теория и практика управления. – 2004. – № 12. – С. 7–11.

вдосконалення професійної підготовки кадрів, що мають великий досвід роботи в органах державного управління.

Для більш ширшого розгляду цього питання розглянемо одне з ключових питань при вивченні взаємного психологічного впливу людей один на одного є й проблема комунікації, яка займає центральне місце в працях представників структурно-аналітичного підходу: Б. Ананьєва, В. Мясищева, О. Бодальова та ін. Так, Б. Ананьєв²⁰⁸ досліджує її, пов'язуючи з проблемою формування людини як особистості, як суб'єкта діяльності. Комунікація відіграє провідну роль у побудові людських відносин. «Поведінка людини, – пише вчений, – виступає не тільки як складний комплекс видів її соціальної діяльності, за допомогою яких уособлюється навколишня природа, але й як спілкування, практична взаємодія з людьми в різноманітних соціальних структурах». Психолог наголошує, що комунікація є обов'язковою складовою усіх видів діяльності, необхідною їх умовою, при цьому вона проявляється у процесах формування особистості, розвитку людини як суб'єкта діяльності, становленні її індивідуальності. Різних комунікативні ситуації також впливають на ці процеси та на розвиток особистості, на її розум, почуття, волю і т.д. А тому комунікація необхідна при становленні особистості фахівця міжнародного рівня, що успішно відбуватиметься за умови застоування комунікативних ситуацій у навчальному процесі.

Суттєвими у комунікації, за Б. Ананьєвим, виступають індивідуальні психологічні риси, тому важко відокремити у структурі та динаміці цього процесу особистісне від суспільного. «Комунікація – настільки ж соціальне, наскільки й індивідуальне явище. Ось чому нерозривно пов'язано соціальне й індивідуальне в найважливішому комунікативному засобі – мові, індивідуальним проявом і механізмом якого є мовлення...». Це дає підстави стверджувати, що саме культура має значний вплив на комунікацію, але разом з тим вона носить і особистісне забарвлення. Міжкультурна комунікація ж не тільки підпадає під вплив культур, а визначається ними.

²⁰⁸ Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды / Б. Г. Ананьев : [в 2-х т.] – М., – 1980. – Т. 1. – 357 с.

Аналізуючи психологічну сутність процесу комунікації в своїй концепції психології відносин особистості, інший представник структурно-аналітичного підходу В. Мясищев²⁰⁹ приймає відносини як одиницю аналізу особистості і всебічно вивчає проблему комунікації, виходячи з відносин людини. Він зазначає, що зв'язок відображення людьми один одного в комунікації з їх взаємовідносинами очевидний. В комунікативній взаємодії вони відображаються з різноманітною активністю, вибірковістю, позитивним або негативним характером. Таким чином, способом або формою відносин є поведження людини з людиною. Проблема комунікації дослідник розкриває через аналіз взаємозалежності пізнання людьми один одного, поведження людей між собою при спільній діяльності. Також до основних позицій, котрі варті уваги, вчений відносить і психогенез таких продуктів спілкування людей, як звичаї і традиції, розвиток окремих сторін мови і культури: «Побут і традиції людей, виступаючи предметом соціології, етнографії та історії, є одночасно і предметом того розділу або галузі психології, яку справедливо називають соціальною».

Детальний та всебічний аналіз комунікативного процесу ми знаходимо в працях О. Бодальова²¹⁰.

Вчений рефлексує над проблемами впливу характеристик емоційної сфери особистості при комунікації на формування типового для неї стилю, способів поведження в різних ситуаціях, котрі пов'язані з комунікативним процесом і т.д. Керуючись принципом А.С. Макаренка «щонайбільше вимогливості до людини і одночасно щонайбільше до неї поваги», він виділяє ряд особистісних якостей, котрі є необхідними як для успішної повсякденної комунікації, так і для міжкультурної:

- 1) врахування індивідуальної своєрідності кожної людини;
- 2) спрямованість, при якій «інші люди стояли б не на периферії, а в центрі системи цінностей, що формується»;
- 3) відчуття чужого «ти» з такою ж силою як і свого «я» та інші.

²⁰⁹ Мясищев В.Н. Психология отношений : [избр. психол. тр.] / В.Н. Мясищев. [под ред. А.А. Бодалева]. – Акад. пед. и соц. наук., Моск. психолого-соц. ин-т. – М. : Ин-т практ. психо-логи; – Воронеж : НПО»МОДЭК, 1995. – 356 с.

²¹⁰ Бодалев А.А. Личность и общение : [избр. тр.] / А.А. Бодалев. – М. : Педагогика, 1983. – 271 с.

Тобто, для ефективного системогенезу професійної діяльності у комунікаційному аспекті мало лише одного бажання, кожен повинен працювати над собою, розвиваючи певні психологічні здібності, цілеспрямовано навчатись.

Таким чином, очевидним О. Бодальов відмічає необхідність та важливість такого напрямку як «психологія пізнання людьми один одного». «Досягнення позитивного результату при спілкуванні, – пише він, – як правило, пов'язане з адекватним чуттєвим відображенням один одного співрозмовниками, накопиченням і правильним узагальненням ними інформації один про одного». Саме тому комунікація є значно складнішою, оскільки в ній значущими виступають питання формування образу іншої людини, ролі статі, віку, професії, належності до тієї чи іншої спільноти і, відповідно, до іншої культури для створення певного уявлення про партнера, підбору відповідних комунікативних форм, запобігання непорозумінь та уникнення конфліктів.

Так, слід відмітити, що представники діяльнісного підходу в психології: В. Бехтерев²¹¹, Л. Виготський²¹², О. М. Леонт'єв²¹³, О.О. Леонт'єв²¹⁴ та ін., фактично ототожнюють комунікацію з діяльністю, відповідно і застосовують аналогічні методи дослідження обох цих феноменів. Так, комунікація як механізм творення спільної діяльності та формування її колективного суб'єкту має велике значення для соціально-психологічної теорії В. Бехтерева. Дослідник наголошує на важливості процесу комунікації у розвитку особистості. «Люди, котрі виростили у спілкуванні з більш різноманітним колом осіб, є більш розвинутими в порівнянні з тими, котрі живуть окремо від суспільства». Психолог виділяє два види комунікації: безпосередню та опосередковану. Цей розподіл характеризується наявністю або відсутністю будь-якого посередника в самому комунікативному процесі: «В одних випадках мова йде про безпосереднє спілкування окремих членів колективу; в інших – спілкування відбувається тільки через посередництво; в третій – шляхом письмового або друкованого

²¹¹ Бехтерев В. М. Коллективная рефлексология / В.М. Бехтерев. – Пг., 1921. – 256 с.

²¹² Виготский Л.С. Мышление и речь / Л.С. Виготский. – [5 изд., испр.]. – М. : Лабиринт, 1999. – 351 с.

²¹³ Леонт'єв А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонт'єв. – М. : Смысл, Издат. центр «Академия», 2004. – 352 с.

²¹⁴ Леонт'єв А.А. Психология общения / А. А. Леонт'єв. – [2-е изд., испр. и доп.] – М. : Смысл, 1997. – 365 с.

слова». Посередниками в такому випадку можуть бути телефон, листи, телеграми, поцілунки, температурні або електричні подразники, азбука сліпих, пестоші, різні речі, пам'ятники історії та ін. З огляду на вище наведені приклади, ми схильні відносити міжкультурну комунікації саме до опосередкованої, тому що вона здійснюється за посередництвом «культурної призми», яка виступає своєрідним фільтром усієї інформації.

Діяльнісний підхід представляє і Л. Виготський, надаючи комунікації найважливіше місце у взаємодії людини з навколишньою дійсністю, починаючи з самого народження і протягом усього життя і виділяючи два види такої діяльності: «неопосередковану мовленням або будь-якою іншою системою знаків чи засобів» і ту, що ґрунтується на розумінні та почуттях²¹⁵. Перший вид можемо спостерігати тільки у світі тварин, оскільки вона є «примітивного виду», «зараженням». «Спілкування, засноване на розумінні та на цілеспрямованій передачі думки і переживань, обов'язково потребує певної системи засобів, прототипом якої була, є та завжди лишатиметься людська мова, що виникла з потреби в спілкуванні у процесі праці».

З точки зору діяльнісного підходу, за О.М. Леонтьєвим, мовленнєву діяльність можна віднести до внутрішньої, творчої, когнітивно-психічної з різною мірою конструктивності. Вона є істинною діяльністю, що зберігає свою загальну структуру, у якій би формі не здійснювалась. Її не можна виключити із суспільного процесу: «Реальним базисом особистості людини є сукупність її суспільних по своїй природі відношень до світу, котрі реалізуються її діяльністю...»²¹⁶. О.О. Леонтьєв також підіймає проблему комунікації між представниками різних культур, відмічаючи, що в більшості випадків ми маємо справу з розумінням комунікації скоріше як повідомленні, ніж як власне спілкування. Психолог дає і більш широке її розуміння: комунікація є «не стільки процес зовнішньої взаємодії ізольованих особистостей, скільки спосіб внутрішньої організації і внутрішньої еволюції суспільства як цілого, процес, за

²¹⁵ Виготский Л.С. Мышление и речь / Л.С. Виготский. – [5 изд., испр.]. – М. : Лабиринт, 1999. – 351 с.

²¹⁶ Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Смысл, Издат. центр «Академия», 2004. – 352 с.

допомогою якого тільки і може здійснюватися розвиток суспільства – оскільки він припускає постійну динамічну взаємодію суспільства і особистості»²¹⁷.

Представники культурологічного підходу в психології: В. Зінченко²¹⁸, О. Киричук²¹⁹, В. Моляко²²⁰, А. Фурман²²¹ та ін.) щодо підготовки майбутніх спеціалістів до комунікації у психології забезпечує обов'язкове дослідження впливу насамперед культури та ціннісних орієнтацій на комунікативну діяльність як сформованої здатності до освоєння суспільних норм, детермінованості соціальної поведінки, що формуються і реалізуються через культуру.

Сучасні розробки проблеми комунікації ведуться психологами у сферах національної культури та ментальності, національного характеру комунікації (А.В. Фурман), міжособистісних конфліктів при спілкуванні та способів їх подолання (В.А. Семиченко), тощо.

Зокрема український психолог В. Зінченко зазначає, що різноманіття світових мов становить багатство людства, оскільки саме воно дає стійкість, породжує індивідуальність, особистість, конфесію, етнос і націю. Це стає вагомою підставою для опанування мистецтва міжкультурної комунікації.

Досліджуючи «дар мов» та розглядаючи культуру як текст або сукупність текстів, вчений зосереджує увагу і на феномені поліглотів, які здатні «прочитати ці тексти»²²². Опанування іншої мови, а разом з нею і культури, виконує роль своєрідних фільтрів, уточнює, поглиблює, змінює всю картину світу і самого суб'єкта. Тому підготовка до міжкультурної комунікації виступає не тільки складним явищем з точки зору сигемогенезу професійної діяльності службовців, але й здійснює надзвичайно серйозний психологічний вплив на особистість службовця.

²¹⁷ Леонтьев А.А. Психология общения / А. А. Леонтьев. – [2-е изд., испр. и доп.] – М. : Смысл, 1997. – 365 с.

²¹⁸ Зинченко В.П. Мышление и язык : [учеб. пособ.] / В.П. Зинченко. – Международный ун-т природы, общества и человека «Дубна». – Дубна, 2004. – 141 с.

²¹⁹ Киричук О.В. Концепція виховання підрос-таючих поколінь суверенної України / О. В. Киричук. – Рідна школа. – 1991. – № 5. – С. 33–40.

²²⁰ Моляко В. О. Концепція виховання творчої особистості / В.О. Моляко. – Рідна школа. – 1991. – № 5. – С. 47–51.

²²¹ Фурман А. В. Психокультура української ментальності / А. В. Фурман. – Т. : Економічна думка, 2002. – 131 с.

²²² Зинченко В.П. Мышление и язык : [учеб. пособ.] / В.П. Зинченко. – Международный ун-т природы, общества и человека «Дубна». – Дубна, 2004. – 141 с.

Аналізуючи навчально-виховний процес, науковці В. Моляко та О. Киричук відмовляються від трактування його як звичайної передачі знань і схиляються на користь передачі перш за все духовних цінностей²²³, що постає актуальною проблемою при формуванні готовності до міжкультурної комунікації, де на перший план виходить не просто знання мови та культури співрозмовників, а саме ціннісне ставлення, і через нього вірне трактування та усвідомлення особливостей комунікативного процесу.

Домінуючими орієнтирами тут, на думку В. Моляко, виступають творчий та естетичний фактори²²⁴. Належність людини до соціуму, тим самим і до певної культури, її розвиток в ньому, становлення як особистості та індивідуальності є провідним питанням праць А.В. Фурмана. Вчений підкреслює, що «фундаментальний факт неподільності особи і соціуму свідчить про постійний взаємобмін психологічними вартостями, значеннями і смислами між цими, по різному унікальними, суб'єктами»²²⁵.

Тобто зв'язок особистості і культури нерозривний і постійний у системогенезному аспекті, що виявляє домінуючу роль розвитку професійної діяльності службовця при будь-яких міжкультурних контактах.

Актуальним та досить цікавими, на нашу думку є дослідження вчених в частині розвитку державного управління. Так у працях дослідників О. Акімова²²⁶, Н. Дніпренко²²⁷, Н. Драгомирецької²²⁸, С. Загороднюка²²⁹, Н. Почепцової²³⁰ та Ю.Сурміна²³¹ частково висвітлено класифікації комунікацій у системі органів державної влади. З їхньої точки зору соціальні

²²³ Киричук О.В. Концепція виховання підрос-таючих поколінь суверенної України / О. В. Киричук. – Рідна школа. – 1991. – № 5. – С. 33–40.

²²⁴ Моляко В. О. Концепція виховання творчої особистості / В.О. Моляко. – Рідна школа. – 1991. – № 5. – С. 47–51.

²²⁵ Фурман А. В. Психокультура української ментальності / А. В. Фурман. – Т.: Економічна думка, 2002. – 131 с.

²²⁶ Акімов О.О. Формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 /О.О. Акімов ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. Упр. При Президентові України. – Д., 2013. – 20 с.

²²⁷ Дніпренко Н. К. Зміна парадигми в державному управлінні інформаційною сферою: комунікативний аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / Н. К. Дніпренко. – К., 2005. – 168 с.

²²⁸ Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / Н. М. Драгомирецька. – К., 2007. – 464 с.

²²⁹ Загороднюк С.В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба" / С. В. Загороднюк. – К., 2003. – 26 с.

²³⁰ Почепцова Н.Т. Информационная составляющая государственного управления / Н.Т. Почепцова //Теория и практика управления. – 2004. – № 12. – С. 7–11.

²³¹ Сурмін Ю. Тенденції розвитку державного управління / Ю. Сурмін // Вісник НАДУ. – 2007. – № 1. – С. 5–14

комунікації структуруються з позицій різних теоретико-методологічних підходів. Наукові розвідки щодо розрізнення соціальних комунікацій у системі державного управління в роботах зазначених дослідників висвітлювали загальний поділ інформаційних потоків на внутрішні та зовнішні комунікації, причому більшу увагу автори приділяли зовнішнім комунікаціям, проте безпосереднього структурного аналізу соціальних комунікацій у системі державного управління проведено не було. Дослідження соціальних комунікацій у системі державного управління є неможливим без їх відповідної класифікації. Специфіка державного управління як особливого соціально-комунікативного інституту обумовлює і класифікаційні критерії, що використовуються дослідниками в якості розрізнення соціально-комунікативних потоків. Як зазначає Ю. Сурмін, державне управління – це розвинута система управлінських зв'язків, відносин і організації як суб'єктів, так і об'єктів. Вони мають вигляд каналів, якими здійснюється комунікація, реалізується влада. Таким чином, використання соціально-комунікативного каналу руху інформації як основного критерію класифікації соціальних комунікацій у системі державного управління є зрозумілим і доречним.

На думку Н. Драгомирецької, в науці державного управління спостерігається домінування двох підходів до комунікацій та інформації: в аспекті внутрішньоорганізаційних комунікацій – це зв'язки між структурними елементами прийняття рішень і зовнішніх комунікацій – це інформування про внутрішню діяльність²³². Тобто внутрішні комунікації, які реалізуються усередині відповідного суб'єкта державного управління, мають неабияке значення, яке на відміну від зовнішніх комунікацій (PR-кампанії, робота зі ЗМІ тощо) є недостатньо дослідженим в управлінській теорії.

Проте є зрозумілим, що оптимальне інформаційне середовище має формуватися як поза державно-управлінською організацією, так і всередині неї. Лише такий підхід здатний зробити організацію адекватною сучасним викликам

²³² Драгомирецька Н.М. Комунікативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / Н. М. Драгомирецька. – К., 2007. – 464 с.

системогенезу професійної діяльності державних службовців. Внутрішні комунікації визначаються як будь-які корпоративні комунікації всередині організації. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми або віртуальними, особистими або груповими. Ефективні внутрішні комунікації за всіма напрямками – зверху вниз, знизу нагору й по горизонталі – це одне з основних завдань будь-якої організації²³³.

С. Загороднюк, розглядаючи поняття управлінського спілкування, зазначає, що форми (субординаційна, службово-товариська, дружня) й принципи управлінського спілкування в системі державної служби, відображаючи певні правила й вимоги до професійних і міжособистісних відносин у системах «керівник – підлеглий», «керівник – керівник», «керівник – колектив», впливають на формування їх певного типу. Виходячи з раціонального характеру управлінського спілкування, автором визначено його утилітарно-функціональну та інтерактивно-діалогічну форми²³⁴.

Проте з точки зору комунікативістики автору можна заперечити, адже спілкування передбачає взаємну суб'єктність комуніканта та реципієнта, тоді як управлінський вплив, а тим більше маніпулювання передбачає сприйняття комунікантом реципієнта в якості об'єкта, а не суб'єкта.

На нашу думку, в данному випадку поняття управлінського спілкування може застосовуватись виключно до координаційних відносин. В іншому випадку мова має йти саме про управління або комунікативний вплив, але не про спілкування як вид комунікативної діяльності.

Системогенезні аспекти професійної діяльності проявляються у близьких за природою явищах, таких як соціально-психологічна активність, соціально-психологічна адаптація, соціально-психологічна компетентність, соціальна роль, соціальний статус, соціально-психологічні особливості – мотивація, інтереси, стереотипи, цінності, співактивність, міжкультурний діалог, командна робота,

²³³ Порядок денний нового міністра: практичні рекомендації щодо ефективного розв'язання першочергових завдань новопризначеними міністрами та керівниками ін. центр. органів виконавчої влади / А.Вишневський, В. Афанасьєва, В. Баланок [та ін.] ; за заг. ред. Т. Мотренка. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 192 с.

²³⁴ Загороднюк С.В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба" / С. В. Загороднюк. – К., 2003. – 26 с.

суперечності зовнішнього середовища.

Так заслуговує на увагу теоретична модель психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності, яка включає соціально-психолого-індивідуальний, діяльнісний і генетичний компоненти особистості й компетентності (контекстуальні – управління персоналом, проектно-орієнтоване управління; особистісні – стратегічність, впевненість у собі, самоконтроль, внутрішня позиція; соціально-психологічні – етика, розуміння цінностей, конфлікти й кризи, переговори, узгодження, орієнтація на результат, відкритість, розрядка, лідерство; комунікативні – крос-культурні комунікації, спілкування іноземною мовою, спілкування рідною мовою комунікація; технічні – розв’язання проблем, робота в команді, євроінтеграційні виклики, ризики й можливості, вимоги й завдання європейської інтеграції, зацікавлені сторони).

У системогенезному аспекті розвитку професійної діяльності державних службовців проблема комунікації є однією з центральних проблем, оскільки саме явище розглядається як умова формування людини як особистості; як людська діяльність, складова всіх видів діяльності, а тому соціальне та індивідуальне явище, обумовлене особистісними характеристиками комунікантів і соціальними факторами. Міжкультурна комунікація, відповідно, виступає фактором формування особистості професіонала, фахівця в певній сфері діяльності, а тому визначається не тільки індивідуальними і соціальними елементами, але й культурними особливостями взаємодіючих сторін.

Отже, аналізуючи психологічні дослідження процесу спілкування та комунікації, можна зробити висновок, що саме ці дослідження зробили значний вклад в розвиток концепту системогенезу професійної діяльності, оскільки багато педагогів використовують їх результати в своїй практиці. Доцільним є встановлення зв’язку комунікативного процесу з професійною діяльністю, що дало можливість розглядати комунікації як складовий елемент системи професійної діяльності та визначити її розвиток як складову системогенезу загалом.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

3.1. Застосування неадитивності у системогенезі професійної діяльності державних службовців в Україні

Розвиток концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців потребує вивчення безлічі актуальних питань у теоретично-методологічній площині та у площині їх реалізації у сфері професійної діяльності державних службовців²³⁵. У цьому контексті вивчення професійної діяльності державних службовців запропоновано розглядати як системне утворення. У процесі дослідження системи професійної діяльності державних службовців виявлені її властивості, які вказують на низку специфічних проявів, один з яких можна узагальнити як адитивність. Тому проблематика адитивності у концепті системогенезу професійної діяльності державних службовців розглянута, як одна з властивостей системи професійної діяльності державних службовців. Актуальним з позиції розвитку системи професійної діяльності державних службовців є виявлення ознак неадитивності у системогенезі²³⁶ професійної діяльності. Загальною проблемою для науковців та експертів залишається розробка науково-методичної та організаційно-правової бази для ефективного функціонування системи професійної діяльності державних службовців.

Невирішені раніше частинами зазначеної проблеми є проблеми розвитку системи професійної діяльності державних службовців, вивчення характеристик системи професійної діяльності державних службовців. Проблематика неадитивності у професійній діяльності державних службовців потребує теоретичного осмислення та методологічних розробок з метою

²³⁵ Словник системного аналізу проблем державного управління . – Київ: вид-во НАДУ при Президентіві України, 2006. – С.71. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/f4a14404-2b5a-4031-968c-e95c5a50b4e5.pdf.

²³⁶ Велика медична енциклопедія // Системогенез. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://бмз.org/index.php/СИСТЕМОГЕНЕЗ>.

використання у практиці підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців.

У рамках даного дослідження доцільно враховувати напрацювання у декількох напрямках, а саме:

– в частині вивчення поняття системогенезу професійної діяльності державних службовців – в напрямку розвитку системного підходу загалом до державної служби;

– в частині вивчення поняття неадитивності системогенезу професійної діяльності державних службовців - в напрямку розвитку основних характеристик загалом соціальних систем, у тому числі з позиції синергії до проходження державної служби;

– в частині вивчення професійної діяльності державних службовців – в напрямку розвитку статусних характеристик державних службовців, їх компетенції, можливості реалізації професійної діяльності та її розвитку.

Теоретичною основою та аналізом практики реалізації основних аспектів професійної діяльності державних службовців займалися такі вчені як, В. Б. Авер'янов, Г. В. Атаманчук, О. В. Антонова, Л. Р. Біла, К. С. Бельський, В. В. Баштанник, І. П. Голосніченко, В. М. Горшеньов, І. Є. Данильєва, Є. В. Додін, С. Д. Дубенко, М. І. Іншин, М. І. Карпа, Д. П. Калянов, Р. А. Калужний, І. Б. Коліушко, В. К. Колпаков, В. Р. Кравець, О. Д. Крупчан, Є. Б. Кубко, Н. А. Липовська, Б. М. Лазарєв, В. М. Манохін, В. К. Малиновський, Т. В. Мотренко, Н. Р. Нижник, С. М. Серьогін, О. Д. Оболенський, В. Ф. Опришко, Р. С. Павловський, І. М. Пахомов, О. В. Петришин, Г. І. Петров, Л. Л. Прокопенко, О. П. Рябченко, Є. О. Романенко, Ю. М. Старілова, В. М. Шаповал, Ю. С. Шемшученко, Л. С. Явич, О. М. Якуба, Ц. А. Ямпольська, М. К. Якимчук та ін.

У даному дослідженні предметом концепту системогенезу виступає система професійної діяльності державних службовців, тобто процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та способи забезпечення професійної діяльності державних службовців.

Адитивність (від лат. *Additivus* – придатковий, доданий) – поняття, що відображає один із типів співвідношень між цілим і його складовими частинами. Відношення адитивності реалізується у формулюванні «ціле дорівнює сумі частин». Поділивши об’єкт, що має адитивну властивість, на скінченну кількість частин, виявимо: значення показника цієї властивості цілого об’єкта дорівнює сумі значень показників складових частин²³⁷.

Неадитивність – як протилежне до адитивності – неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів. Тобто, можна навести визначення, яке розкрито в рамках дослідження організаційної поведінки, що не адитивність проявляється в тому, що ефект діяльності таких систем непостійний в часі і не завжди дорівнює сумі ефектів частин, що до неї входять²³⁸.

Дискусійним питанням залишається можливість проявлення адитивності чи неадитивності до системи загалом як явища, і до виникнення чи розвитку системи як процесу. У другому випадку неадитивність системогенезу, як процес виникнення та розвитку професійної діяльності, виявляється як невідповідність узагальненого розвитку підсистем. Тобто, загальний результат розвитку системи професійної діяльності державних службовців не завжди буде співпадати з результатами розвитку складових елементів системи професійної діяльності державних службовців.

Спробуємо проаналізувати проблематику не адитивності системи професійної діяльності державних службовців, враховуючи основні складові системи. До прикладу, розглянемо прояви неадитивності психологічної системи діяльності державних службовців.

Ефективна реалізація змісту управлінської діяльності передбачає наявність у того, хто її реалізує, комплексу відповідних мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які б забезпечували успішну взаємодію

²³⁷ Зражевський Г. М. Глосарій термінів з хімії. Донецьк, 2008.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://vce.gov.ua/Адитивність>.

²³⁸ Організаційна поведінка : підручник / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В.Ільєнко. – Київ : Кондор, 2013. – 493с.

учасників управлінського процесу (суб'єктів управління) зокрема та результативність в цілому.

Психологія тлумачить зазначений комплекс як поняття «психологічної готовності особистості» та розглядає його як необхідну та провідну умову здійснення будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності²³⁹.

Таким чином, можна виділити наступні характеристики психологічної системи діяльності державних службовців, сумарний ефект від яких не здійснює відповідного впливу на систему:

– внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішну адаптацію державного службовця;

– коло заходів, необхідних, для розуміння та успішного прийняття державними службовцями існуючих в організації (органах влади) норм і правил;

– коло осіб, що будуть проводити і контролювати ці заходи, розмежувати сфери відповідальності різних підрозділів, включених у процес, а саме – це люди з інтернальним локусом контролю, які впевнені, що зможуть проконтролювати і вплинути на отримувані підкріплення завдяки своїм особистісними якостями, такими як компетентність, цілеспрямованість, рівень здібностей, вміння своєчасно оцінити інформацію на основі її власної цінності, що і є закономірним результатом його психологічної готовності власної діяльності.

На думку В.І. Розова, система психологічного забезпечення діяльності включає такі основні підсистеми:

- 1) професійний психологічний відбір кадрів для діяльності в умовах надзвичайної ситуації;
- 2) психологічне забезпечення професійної адаптації в умовах стресу;
- 3) психологічну підготовку до діяльності в екстремальних ситуаціях;
- 4) психологічне супроводження в екстремальних ситуаціях;

²³⁹ Молчанова Ю. Теоретичні основи впровадження психолого-управлінського консультування в державних установах та організаціях. Вісн. НАДУ, 2004. - № 4. – с.60 – 67.

5) психологічну допомогу (в тому числі екстрену) в умовах надзвичайної ситуації діяльності;

6) психологічну реабілітацію працівників після їх участі в діях, пов'язаних з професійним ризиком і небезпекою²⁴⁰.

Можна погодитися з автором такого підходу, та вважаємо, що у ньому прослідковуються елементи усіх основних підсистем. Адже структура наведеної система психологічного забезпечення діяльності включає елементи організаційно-правової системи діяльності державних службовців, функціонально-компетенційної система діяльності державних службовців, інституційної система діяльності державних службовців, психологічної система діяльності державних.

Можна припустити, що й інші складові системи професійної діяльності державних службовців за цим принципом також матимуть властивості неадитивності. Розглянемо функціонально-компетенційну підсистема діяльності державних службовців. Функціональні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців націлені на формування, розкриття та застосування концепту системогенезу з позиції взаємодії усіх складових елементів системи професійної діяльності державних службовців. Відомо, що функціями органів державної влади виступають основні напрями їх діяльності, в яких виявляється їх сутність і призначення в державному механізмі. Кожна інституція відповідно до своєї компетенції виконує притаманні йому функції.

З позиції правознавства службовець – це учасник специфічного правовідношення, оскільки вступає, з однієї сторони, у трудові правовідносини, пов'язані з особистим професійним становищем, трудовими правами та обов'язками, із самим процесом праці, а з іншої сторони – в адміністративні, пов'язані з виконанням вимог служби, управлінських функцій. Отже, з цієї позиції можна стверджувати, що державних службовець – суб'єкт подвійного правовідношення. Виходячи з цих міркувань, більшу увагу потрібно приділити

²⁴⁰ Розов В.И. Психология экстремальных ситуаций: адаптивность к стрессу и психологическое обеспечение: научно-практическое пособие / В.И. Розов. – К. : КНТ: Саммит-Книга, 2012. – 480 с, с.17.

питанню правового регулювання статусу публічного службовця, специфіці його повноважень, змісту його обов'язків тощо.

Традиційно розкриття питання статусу службовців у сфері публічного управління розпочинають найчастіше з позиції юридичної науки. Безперечно правовий статус володіє найбільшим дієвим змістовим навантаженням у контексті діяльності, розвитку та функціонування службовця у системі державної служби. Розкриття питання статусу державних службовців з позиції адміністративного права передбачає наявність таких елементів як права, обов'язки, обмеження, гарантії, заохочення, відповідальність.

Завдяки цим елементам забезпечується діяльність державного службовця, його функціонування в системі публічної служби, професійний та особистісний розвиток, розкриття професійного, творчого та особистісного потенціалу. Та крім правового статусу, враховуючи практику публічного управління та теоретичні доробки науковців, можна стверджувати також про наявність інших аспектів даного поняття, які визначають місце та роль державного службовця як у його професійній діяльності так і у взаємодії з іншими суб'єктами суспільно-владних відносин.

Найбільш суттєвими аспектами з позиції розкриття змісту поняття статусу службовця є такі основні аспекти статусу публічного службовця як: правовий, організаційний, функціональний, компетентнісний, соціальний, конституційний (як різновид правового), матеріальний, публічний тощо.

З позиції розвитку інституційної підсистеми діяльності державних службовців при розгляді діяльності державного службовця як службової особи визначені моменти, що вказують на обов'язкову наявність такої інституційної одиниці як посади. Для того, щоб визначити, чи є той чи інший одиничний предмет елементом обсягу певного поняття, необхідно перевірити, чи належать йому всі суттєві ознаки, що складають зміст цього поняття. Посада є складовим елементом структури державної інституції, проявом її компетенції, наділеною певними повноваженнями, які не відносяться до конкретного службовця. Існує велика кількість повноважень, крім владних, адміністративних та інших, які

можна віднести до публічних, оскільки вони мають сервісний характер, забезпечують здійснення функцій держави та задоволення публічного інтересу, створюють матеріальні та інші умови тощо.

Доцільно розрізняти два варіанти проходження служби – це діяльність службової особи та діяльність особи, що перебуває на службі. Обсяг публічних повноважень службових осіб визначається посадою, поза якої адміністративної влади не існує. Дане питання вимагає глибшого аналізу з позиції правового регулювання та визначення основних понять. З позиції вивчення статусу державного службовця доцільно окреслити проблему зв'язку компетенцій та основних статусних характеристик державних службовців загалом. Для цього актуальним залишається аналіз основних аспектів статусу службовця у сфері державної служби, а саме правового, функціонального, організаційного, компетентнісного.

Компетентнісний аспект системогенезу можна вважати похідним від функціонального. Адже однією із особливостей компетенції є її належність до критеріїв, які окреслюють межі функцій державного органу, тобто компетенції притаманне у цьому контексті обмежувальне спрямування. На відміну від функцій, які окреслені досить загально, компетенція визначається чіткими формулюваннями, точним напрямком управління, конкретними завданнями, які визначаються цілями діяльності органу. Компетенція завжди більш чітко закріплена у правовому полі, ніж функції, які лише частково визначені правовими нормами. Вона визначає обсяг та зміст діяльності органу чи посадової особи; здійснює розмежування функцій з іншими суб'єктами; встановлює певний розподіл функцій, які реалізуються державною службою загалом. Компетентійний підхід накладає додаткове навантаження на статус службовця, який далі реалізовує компетентнісні характеристики державного службовця. Так, Закон України «Про державну службу» формує та вводить в дію компетентнісний підхід до процесу прийняття на державну службу, до проходження державної служби, до посади державної служби. У ст. 20 зазначено, що вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу,

є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог. Стаття 48 та 49 визначають питання підвищення рівня професійної компетентності державних службовців²⁴¹. Важливою вимогою на отримання права проходити державну службу є використання напряму підготовки (спеціальності), а використання компетентнісного підходу саме групує посадові обов'язки на напрями діяльності, що у подальшому має відповідати напрямам підготовки.

Інша складова підсистема системи професійної діяльності державних службовців – організаційно-правова підсистема – визначається місцем органу державної влади в структурі державного апарату; посадою, яку він обіймає в цьому органі; організаційними заходами щодо професійної діяльності службовця. Науковцями визначено, що організаційний аспект безпосередньо визначає значну кількість факторів правового аспекту статусу. Адже процеси підвищення, пониження, звільнення, відставки тощо є визначальними для набуття чи позбавлення конкретних елементів правового статусу особи на державній службі. Також він впливає на матеріальне забезпечення службовця, тобто на матеріальний аспект статусу²⁴².

Матеріальний аспект статусу не визначений предметом цього дослідження, але його значення є актуальним у розробці усієї сукупності аспектів статусу службовця. Організаційні заходи щодо здійснення діяльності службовця у сфері державної служби визначаються низкою нормативно-правових актів, здійсненням кадрової роботи як на національному рівні, так і на регіональних та місцевих рівнях, на рівні підрозділу²⁴³.

Орієнтуючись на головну мету, зазначені підсистеми виконують свої специфічні функції, і цим самим забезпечують досягнення специфічної мети кожної підсистеми. У сукупності цілі кожної підсистеми формують

²⁴¹ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VII. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

²⁴² Акімов О. Аналіз проблем психологічної готовності особистості до професійної діяльності на державній службі в умовах європейської інтеграції / О. О. Акімов // Ефективність державного управління. - 2014. - Вип. 38. - С. 212-222.

²⁴³ Карпа М.І. Статус державного службовця: функціональний, організаційний та компетентнісний аспекти // Державне будівництво : зб. наук.пр. ДРІДУ НАДУ. – № 1/2017. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/3/03.pdf>.

систематизовану мету системи професійної діяльності державних службовців. Наявність у загальносистемної мети підцілей, тобто власних цілей елементів системи, обумовлює формування окремих функцій елементів або декомпозицію загальносистемних функцій.

Доцільно зазначити, що реалізація цих функцій спрямована на досягнення мети системи.

У контексті аналізу самоорганізації системи професійної діяльності державних службовців основою самоорганізації виступатимуть такі її особливості: самозародження організації, виникнення із деякої сукупності цілісних об'єктів окресленого рівня нової цілісної системи зі своїми специфічними закономірностями; процеси, завдяки яким система підтримує певний рівень організації при зміні зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування; тип процесів, пов'язаний з удосконаленням та саморозвитком таких систем, що здатні накопичувати та використовувати минулий досвід.

На нашу думку, всі наведені прояви неадитивності мають право на існування та відображають характерні особливості синергії загалом. Важливим у контексті нашого дослідження виявилось застосування поняття самоорганізації у розвитку концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців. Н.А. Липовська зазначає, що для життєдіяльності соціальної системи однаково важливі й управління, і самоорганізація, які є двома сторонами процесу системогенезу. Крім того, стійкі системи можуть існувати тільки в умовах самоорганізації²⁴⁴.

Науковці погоджуються, що комбіноване залучення кількох взаємоузгоджених елементів системи (компанії, підприємства, бізнесодиниці, вертикально-інтегрованої структури) дозволяє отримати загальний ефект, що не дорівнює сумі ефектів від ізольованого функціонування кожного елемента даної системи²⁴⁵. Крім того, у наукових працях відзначається: оцінити та передбачити

²⁴⁴ Липовська Н.А. Системогенез державної служби: теоретичні підходи. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/510.pdf.

²⁴⁵ Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы. Издательство «Наука». — М: 1978. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : - http://elibr.gnpbu.ru/text/anohin_filosofskie-aspekty_1978/go,50;fs,1/.

синергетичний ефект достатньо складно, що обумовлено його не лінійністю, а також певною невизначеністю й непередбачуваністю функціонування системи. Отже, можна визначити, що головною властивістю синергії є її неадитивність²⁴⁶.

Отже, неадитивність доцільно розглядати у рамках синергізму, ефект якого завжди є потенційним, і залежить від того, як буде здійснюватися управління. Економісти досліджують властивості, пов'язані з процесами формування та розвитку інтеграційних утворень, економічних систем, що автономно розвиваються, з розвитком синергетичних ідей у економіці підприємств, галузях народного господарства та у міжнародній економіці. До прикладу, однією з причин формування інтегрованих структур, яка найчастіше виникає під час укладення інтеграційних угод, є прагнення отримати ефект синергії. З точки зору менеджменту, його поява створює передумови для зростання ефективності та конкурентоспроможності компанії, є єдиною перевагою, яке недоступно для повторення жодним її конкурентом і дозволяє запустити механізми розвитку економічної системи за принципом комплементарної ефективності²⁴⁷.

Розрізняють також поняття субадитивності і суперадитивності. Професор Р. Метьюз досліджував оцінювання синергізму та розробив певну модель, де вказав що синергізм може виникати за рахунок субадитивності та суперадитивності²⁴⁸.

У роботі вперше здійснена спроба виявити прояви неадитивності у функціонально-компетенційній, організаційно-правовій та психологічній підсистемах діяльності державних службовців. У роботі надано короткі характеристики зазначених підсистем з позиції узагальнення та зведення їх у сукупність властивостей усієї системи професійної діяльності державних службовців. Отже, неадитивність системогенезу професійної діяльності

²⁴⁶ Колесніков Д.В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур // Економічний вісник. - 2013, №2/11. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ev.nmu.org.ua/docs/2013/2/EV20132_009-015.pdf.

²⁴⁷ Пщенко С.М. Оценка эффекта синергии при слияниях и поглощениях компаний // автореф. дисс.на соиск. уч. ст. канд. экон. наук.- Екатеринбург, 2011. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://refdb.ru/look/2846482-pall.html>.

²⁴⁸ Matthews R. The Organization Matrix and the Evolutions of Strategy (Part 2) // Economic Strategies. 2005.Vol. 33–34. № 07–08.

державних службовців проявлятиметься у таких основних проблемних питаннях, які потребують наукового вивчення як:

- неможливість постійного та однакового ефекту від дії елементів системи професійної діяльності державних службовців;

- непрогнозовані зміни як самих властивостей, так і елементів системи професійної діяльності державних службовців;

- складності виміру ефекту: як сумарного, так і окремих елементів системи професійної діяльності державних службовців;

- відсутність статичного стану систему, що притаманне більшості соціальних систем;

- наявність синергетичних ефектів функціонування системи професійної діяльності державних службовців;

- складність оцінювання ефективності системи професійної діяльності державних службовців.

На нашу думку, всі наведені прояви неадитивності мають право на існування та відображають характерні особливості синергії загалом. Подальші наукові пошуки у контексті нашого предмету дослідження можливі щодо вивчення питань застосування поняття самоорганізації у розвитку концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців та вияву нових властивостей системи професійної діяльності державних службовців. Здійснений аналіз вказує на певні співвідношення понять у системогенезі професійної діяльності державних службовців, зокрема основних складових системи, що також доцільно глибше дослідити.

3.2. Робастність системи професійної діяльності державних службовців: системогенезний концепт

Оскільки предметом концепту системогенезу виступає система професійної діяльності державних службовців, то взаємодія у ній відбуватиметься між її елементами, а саме: процесами, станами, передумовами до їх виникнення,

механізмами, методами, ресурсами та способами забезпечення професійної діяльності державних службовців; а також між самими структурними елементами (підсистемами, окремими складовими елементами).

Для з'ясування специфіки, сутності та розвитку системи професійної діяльності державних службовців доцільно проаналізувати її властивості, розкрити додаткові можливості функціонування, виявити слабкі місця для розробки способів та шляхів ефективного розвитку. Феномен робастності як однієї з характеристик у прямому відношенні до об'єкта нашого дослідження не був виявлений та досліджений. Проблематика дослідження даної властивості спрямована на виявлення впливу на систему професійної діяльності державних службовців таких чинників як: правові чинники; функціональні чинники; організаційні чинники; інституційні чинники; компетентнісні чинники; мотиваційні чинники; психологічні чинники та інші.

У дослідженні вперше розкривається сутність феномену робастності до системи професійної діяльності державних службовців у контексті формування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців. Загальною проблемою у цьому контексті є розробка науково-методичної та організаційно-правової бази для ефективного функціонування системи професійної діяльності державних службовців. Невирішені раніше частинами зазначеної проблеми є вивчення характеристик системи професійної діяльності державних службовців та визначення напрямів ефективного функціонування системи. Зокрема, потребує наукової розробки поняття робастності системи професійної діяльності державних службовців як одна з її характеристик.

Питання розвитку загалом професійної діяльності державних, її різноманітним аспектам і контекстам присвячені роботи багатьох дослідників, зокрема В. Авер'янова, Н. Артеменко, В. Бакуменка, С. Газарян, Н. Гончарук, І. Грицяка, Н. Драгомірецької, С. Дубенко, В. Завірюхи, С. Загороднюка, Н. Іванцева, М. Карпи, В. Корнещука, С. Крисюка, Н. Липовської, В. Лугового, Т. Лукіної, Ю. Молчанової, О. Оболенського, Т. Пахомової, Ж. Половнікова,

Н. Протасової, А. Рачинського, Є. Романенка, С. Серьогіна, С. Хаджирадевої, В. Хапілової, І. Шпекторенка, Б. Щербатюк, С. Яворського та інших.

Розкриття поняття робастності здійснено як щодо загалом систем так і щодо використання конкретних робастних способів щодо вивчення наукових проблем у сферах управління, економіки, у низці технічних та математичних підходах. Зокрема, в економіці застосовано поняття робастне проектування у контексті проектного забезпечення стійкості продукції до впливу зовнішніх чинників. Таким чином застосовано підхід, за яким співвідносять якість та надійність продукції, що виготовляється. Такий підхід запропонував Джеймс Мак Лінн у рамках переліку аспектів створення продукції у зв'язку «якість-надійність». Строкович Г.В. розглядала робастність у системах управління якістю роботи підприємств, у тому числі щодо взаємозв'язків категорій якості, надійності та ефективності²⁴⁹. Розроблено нові методи аналізу робастної стійкості та оптимізації дискретних систем керування із зворотним зв'язком та запропоновано розв'язання задачі робастної стабілізації та оцінки квадратичного критерію якості лінійних дискретних систем з матричними невизначеностями²⁵⁰. Застосовано робастний метод визначення оптимального рівня підготовки на диспетчерському тренажері у авіації²⁵¹. Представлено розробку адекватних підходів до системного аналізу геопросторових робастних рішень для довготермінового погодженого управління взаємозв'язаними системами землекористування. Розглянуто нову стохастичну Глобальну Модель Управління Біосферою, яка дозволяє проаналізувати безпечно постачання продуктами харчування, енергією, водою з урахуванням взаємозалежності країн та можливості глобальної диверсифікації системних ризиків²⁵².

²⁴⁹ Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти [Текст] : монографія / Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. - Х. : Вид-во НУА, 2010. - 212 с.

²⁵⁰ Алілуйко А. М. Робастна стійкість і оцінка функціонала якості лінійних дискретних систем з матричними невизначеностями / Алілуйко Андрій Миколайович, Срьоменко Валерій Олександрович // Вісник ТНТУ. – Т. : ТНТУ, 2017. – Том 85. – № 1. – С. 126–137. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21505>.

²⁵¹ Лаворенко В., Харченко В. Робастний метод визначення оптимального рівня підготовки на диспетчерському тренажері. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/visnik/article/view/12287>.

²⁵² Системный анализ робастных стратегических решений для планирования безопасного снабжения продовольствием, энергией, водой на основе стохастической модели ГЛОБИОМ / Т.Ю. Ермольева, Ю.М. Ермольев, П. Хавлик, А. Монье, Д. Леклер, Ф. Кракснер, Н. Хабаров, М. Оберштайнер // Кибернетика и системный анализ. – 2015. – Т. 51, № 1. – С. 144-154. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/124766>.

Зазвичай робастність розуміють як здатність системи зберігати часткову працездатність чи/та ефективність при зміні її окремих елементів чи підсистем. Робастність як характеристику застосовують не тільки до елементів системи, але і до процесів, методик, технологій. Так, Щипанов В.В. визначає робастність як стан, в якому характеристики технологій, процесів не чутливі до впливів дестабілізуючих факторів²⁵³. У фармації робастність знайшла своє застосування у розробці аналітичних методик. Зокрема, зазначено, що робастність це здатність аналітичної методики не зазнавати впливу малих заданих (контрольованих) аналітиком змін в умовах виконання методики. Зокрема, вивчають стійкість у часі аналітичних розчинів, час екстракції тощо. Зазвичай виявлено такі впливи, що діють на результати: різниця в досвіді аналітиків; умови навколишнього середовища (температура, вологість); реактиви (різні постачальники)²⁵⁴.

Застосування концепту системогенезу визначає, що діяльність системи, її компонентів для досягнення мети, дії із застосуванням певних засобів є не що інше, як взаємодія функцій системи та її складових елементів. Система професійної діяльності державних службовців є складною системою, з притаманними ознаками для таких систем, а саме:

- відкритість системи;
- здатність до самоорганізації;
- ієрхічність та поліструктурність субрівнів організації системогенезу об'єкт-систем;
- відтворюваність системи за умов запуску ієрархічної системогенезу.

Для розгляду питання обсягу системи професійної діяльності державних службовців та формування концепту системогенезу виникає необхідність виокремити підсистеми професійної діяльності державних службовців. Основні з них, які беремо за складові системи у нашому дослідженні:

- організаційно-правова система діяльності державних службовців;

²⁵³ Щипанов В.В., Чернова Ю.К., Крылова С.А. Математическое моделирование образовательных процессов [Текст] : монография / В.В. Щипанов, Ю.К. Чернова, С.А. Крылова. - Тольятти : ТГУ, 2005.

²⁵⁴ Гризодуб А.И. Критерии для параметров линейной зависимости при проведении валидации аналитических методик по ГФУ / А.И. Гризодуб, Д.А. Леонтьев, Т.Н. Доценко, Н.В. Денисенко // Актуальні питання фармацевтичної та медичної науки і практики: Зб. наук. ст. – Запоріжжя: Видавництво ЗДМУ, 2003. – Випуск X. – С. 30-32.

- функціонально-компетенційна система діяльності державних службовців;
- інституційна система діяльності державних службовців;
- психологічна система діяльності державних службовців.

Отже, процеси системогенезу розвиваються як у кожній окремій підсистемі-об'єкті, так і загалом у системі професійної діяльності державних службовців. Оскільки робастність стосується структурних елементів системи професійної діяльності державних службовців, доцільним видається розглядати такі види змін у системі як структурні і неструктурні.

Неструктурні зміни у системі професійної діяльності державних службовців характеризуються питаннями обсягу, змісту та якості наповнення складових елементів системи.

До прикладу, якість складових елементів (оцінка професійної діяльності державних службовців, рівень компетентності державних службовців, обсяг функціонального навантаження за посадою тощо). Неструктурні зміни найбільш проявляються у функціонально-компетентнісному, психологічному, мотиваційному аспектах. Структурні зміни у системі професійної діяльності державних службовців відбуваються зазвичай в інституційному та компетенційному аспектах.

Загалом професійна діяльність державних службовців формується з позиції функціонування інституційних форм таких як державної інституції, посади, так із позиції функціональних, організаційних та компетентнісних аспектів, які науковці пропонують розглядати комплексно²⁵⁵.

Отже, у широкому розумінні вважаємо, що робастність системи професійної діяльності державних службовців це властивість системи зберігати дієвість та запас стійкості при зміні параметрів її функціонування.

Спробуємо на прикладі психологічної системи діяльності державних службовців як однієї з складових системи професійної діяльності державних службовців виявити ознаки робастності. Психологічна складова у професійній

²⁵⁵ Карпа М.І. Статус державного службовця: функціональний, організаційний та компетентнісний аспекти // Державне будівництво : зб.н аук.пр. ДРІДУ НАДУ. – № 1/2017. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/3/03.pdf>.

діяльності державних службовців формується з різноманітних компонентів і постійно знаходиться у своєму розвитку під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників впливу. Виокремимо її основні компоненти такі, як: мотиваційна, орієнтаційна, пізнавально-операційна.

Разом з цим, враховуючи специфіку функціонування загалом системи державної служби – її ієрархічний характер, законодавчо визначені стандарти, процедури й вимоги до роботи її елементів – державних службовців, слід критично проаналізувати напрацювання в інших сферах діяльності.

Так, мотиваційний компонент в трактуванні О. Глушко охоплює установки, інтереси і прагнення, які тісно кореспондують з педагогічною діяльністю. Він ґрунтується на професійно-педагогічній спрямованості, яка розглядається як особисте прагнення людини застосувати свої знання в обраній професійній сфері. В ній виражається позитивне ставлення до професії, схильність, інтерес і бажання професійно вдосконалюватися.

Також педагогічна спрямованість визначає стійкість, глибину й широту професійних інтересів і педагогічних ідеалів. У свою чергу, рівень сформованості професійного інтересу впливає на характер самовдосконалення й роботу майбутнього фахівця над собою в контексті реалізації власного професійно-особистісного потенціалу²⁵⁶.

Орієнтаційний компонент включає ціннісно-професійні орієнтири, які ґрунтуються на професійній етиці, професійно-педагогічних ідеалах, поглядах, принципах, переконаннях і готовності діяти відповідно до них. В інтерпретації О. Глушко головним елементом орієнтаційного компонента визначаються ціннісні орієнтації особистості, професійно-педагогічний світогляд та рівень його глибини.

До його базових елементів віднесено узагальнені професійні знання, погляди, переконання, принципи і готовність діяти в практичних ситуаціях відповідно до зазначених позицій. Особливо відокремлюються професійно-

²⁵⁶ Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

педагогічні переконання як важлива змістовна сторона психологічної готовності до професійної діяльності²⁵⁷.

Це зумовлено тим, що вони забезпечують послідовність професійних дій, цілеспрямованість педагогічної роботи і спілкування. У зміст готовності до професійної педагогічної діяльності включено професійну освіченість. Разом з цим, акцентується увага на тому, що не лише остання визначає успішність діяльності фахівця. Важлива роль відводиться професійній етиці, що ґрунтується на моральних нормах, оцінці й самооцінці, контролі й самоконтролі, повазі до норм і вимог суспільного життя, а також умінні прищеплювати загальнолюдські норми колегам та особам, які навчаються.

Пізнавально-операційний аспект психологічної готовності включає увагу, уявлення, сприйняття, пам'ять, педагогічне мислення й здібності, знання, дії, операції і заходи. Зазначені феномени розглядаються як обов'язкові складові й запорука успішної професійної діяльності. Підкреслюється і розкривається специфіка уваги фахівця, яка полягає в її можливості переключатися, розподілятися, переміщуватися по об'єктах, залишаючись при цьому стійкою, сконцентрованою та спрямованою на дії.

Важливими серед інших визначаються такі елементи пізнавально-операційного компонента готовності як педагогічне мислення, яке проявляється в умінні виявляти педагогічні ситуації, явища, факти, розпізнавати, моделювати їх та прогнозувати вірогідні наслідки; педагогічні здібності, що охоплюють педагогічну спостережливість, педагогічне передбачення й уявлення.

Наступним важливим елементом є професійні вміння і навички, пов'язані з володінням мовою тіла, правильним використанням вербальних та невербальних засобів.

Також зауважується, що цілеспрямоване формування професійної уваги, пам'яті та уявлення слугує важливим фактором підвищення психологічної готовності для роботи в системах «людина-людина».

²⁵⁷ Акімов О. О. Професійні компетенції державних службовців як чинник модернізації вищої освіти / О. О. Акімов // Публічне урядування. - 2016. - № 1. - С. 189-199.

Тому, в методичному плані О. Глушко ставить завдання щодо організації фахової підготовки майбутніх педагогів таким чином, щоб якомога краще показати зв'язок навчального матеріалу з майбутньою професією. За умови зорієнтованості знань і спеціальних умінь на майбутню професійну діяльність вони стають дієвими інструментами. Окрім цього забезпечується єдність теоретичної і практичної підготовки і формування необхідного рівня професійної готовності до діяльності.

Отже, вивчення проявів робастності на формування та розвиток концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців доцільно розмежувати на два блоки:

- робастність професійної самоорганізації державних службовців;
- робастність самоорганізації системи професійної діяльності державних службовців (системогенезний аспект).

У першому варіанті складовою самоорганізації державного службовця є професійна компетентність.

Розглядаючи процес навчання відповідно до професійної самоорганізації, ми можемо говорити про властивий кожному індивіду спосіб засвоєння знань, спосіб присвоєння вмінь та спосіб відтворення навичок, сприйнятих у процесі навчання.

Йдеться про самоорганізовану, індивідуальноспрямовану, самодіяльну активність індивіда. Таким чином, у процесі післядипломної освіти управлінець оволодіває та вдосконалює професійні компетентності, набуває комунікативної культури тощо. Проте сам індивід протистоїть світові як самостійний індивідуальний світ «Я», тому самоорганізація постає як умова, процес і результат його особистісного розвитку²⁵⁸.

Системи професійного навчання державних службовців входить до складу системи професійної діяльності державних службовців у складі функціонально-компетенційної системи діяльності державних службовців.

²⁵⁸ Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко ; уклад. Н. В. Ясько. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.- С.33-34.

Виникнення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державного службовця викликає тоді, «коли їм необхідна допомога для здійснення певних змін у роботі в межах графіка й відповідно до необхідних стандартів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування»²⁵⁹.

Адже перед кожним рівнем державно-управлінської ієрархії ставляться певні завдання, на основі яких формуються вимоги до професійно-особистісних якостей державного службовця.

Тому реалізація потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації пов'язана з підвищенням ефективності й компетентності державних управлінців шляхом розвитку здібностей визначати проблему, розробляти й ухвалювати компромісні рішення, досягати загальної згоди, проводити консультації й переговори.

Специфіка розвиваючого процесу у форматі підвищення кваліфікації визначається: необхідністю формування програм та курсів відповідно до кола проблем, які вирішуватиме державний службовець; певними термінами, відведеними для отримання знань й практичного відпрацювання відповідних умінь та навичок. Окрім зазначеного важливим є психологічний супровід розвитку особистості державного службовця в системі професійної освіти.

Він проявляється у зміні соціальної реальності через виникнення нових соціальних ролей, нових видів діяльності і групових норм, а також шляхом появи великої кількості невизначених соціальних ситуацій, внаслідок яких особа часто взагалі не має визначених приписів щодо мети й результатів своєї діяльності²⁶⁰.

Ефективність розвиваючого процесу значною мірою залежить від його спрямування. При цьому слід враховувати зміну навчальної парадигми: від інформативної до розвивальної²⁶¹.

²⁵⁹ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелевська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

²⁶⁰ Біла книга національної освіти України / Т. Ф. Алексеевко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.] ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя ; НАПН України. вид. 3 – с. – К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. – 342 с.

²⁶¹ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

Важливою ознакою робастності системогенезу професійної діяльності державних службовців є властивість системи продукувати те, що їй необхідне. Цим і пояснюється концепт системогенезу складних систем, до яких відносимо і систему професійної діяльності державних службовців. Тобто система, яка може діяти як самостійно так і управлятися ззовні, має можливість при певних умовах функціонувати самостійно та створювати відповідні продукти.

3.3. Розвиток особистості державного службовця як основа системогенезу професійної діяльності державних службовців

Системогенез професійної діяльності державних службовців зазнає суттєвих перетворень, особливо в частині професіоналізації, підвищення ефективності управлінської діяльності та підняття авторитету державних службовців. Державний службовець, крім професійної ролі, виконує також суспільно відповідальну роль. Він є носієм і провідником не тільки державної політики, а й державної моралі. Така ситуація вимагає від працівників державної служби наявності високих показників особистісних якостей, уміння бути авторитетним, витримувати тиск додаткової відповідальності та невизначеності, а також сталого розвитку особистості у відповідності до динамічних процесів суспільства. Дослідження провідних вчених показують, що персонал у сфері державної служби ще недостатньо підготовлений до інноваційної діяльності, здійснення суспільних реформ. Адже умови зростаючої конкуренції, у яких сьогодні перебувають без винятку всі організації, актуалізують проблему якості професійної діяльності їх персоналу.

Практика управлінської діяльності свідчить, що професійні вміння працівника тільки тоді принесуть організації бажаний результат, коли він сам буде зацікавлений у результаті і коли цей результат задовольнятиме його потреби. Рушійною силою, що ґрунтується на задоволенні певних потреб людини і примушує її діяти з максимальним зусиллям для досягнення особистих чи організаційних цілей, є мотивація. Саме тому одним із пріоритетних напрямів

ефективного розвитку організації стає пошук шляхів створення дієвого механізму мотивації персоналу²⁶².

Особливої актуальності набуває проблема ефективного системогенезу професійної діяльності персоналу за допомогою дієвої мотиваційної політики системі. На жаль, сьогодні професійний рівень державних службовців ще недостатньо відповідає сучасним потребам державного управління, а статус державного службовця – рівню покладеної на нього відповідальності; послуги, що надають державні службовці, є недостатньо якісними; державна служба є непрестижною; кар'єрні перспективи службовців є невизначеними тощо. Оскільки діяльність державних службовців регулюється законодавством про державну службу, саме воно має бути підґрунтям мотиваційної політики в цій сфері. В основних законопроектах про державну службу прописані такі методи мотивації професійної діяльності держслужбовців: установлення відповідного рівня оплати праці та стимулювання професійної діяльності державних службовців за результатами її щорічної оцінки (під стимулюванням розуміється матеріальне заохочення, яке певною мірою забезпечує соціальну захищеність працівника)²⁶³; гарантом необхідної мотивації для підвищення ефективності діяльності держслужбовців є впорядкування класифікацій посад державних службовців і знову ж таки реформування системи оплати праці²⁶⁴; удосконалення публічно-правового регулювання державної служби, конкурсний відбір на посади державних службовців, постійне професійне навчання, конкурентоспроможність заробітної плати за принципом «рівна оплата за рівну працю», дисциплінарна відповідальність держслужбовців тощо²⁶⁵.

Отже, законодавство більшою мірою орієнтоване на підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців шляхом застосування методу «батога і пряника» (матеріальна винагорода за високі

²⁶² Озірська С. М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озірська // Вісн. УАДУ. - 1997. - № 3-4. - С. 42-49.

²⁶³ Програма розвитку державної служби на 2005–2010 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-n>.

²⁶⁴ Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лютого 2006 року № 140/2006. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>

²⁶⁵ Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI «Про державну службу». – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

досягнення в професійній діяльності та санкції за неуспішність або порушення законів), залишаючи поза увагою мотиваційну сферу особистості працівника. Водночас, психологічні дослідження свідчать, що успіх організації залежить не стільки від економічних методів мотивації, скільки від розуміння потреб, мотивів, цінностей, установок особистості кожного працівника^{266,267}. Враховуючи вищезазначене, проблема вивчення мотиваційної сфери працівників державної служби як чинника системогенезу їх професійної діяльності є актуальною, вимагає подальшого дослідження та розробки методів практичного вирішення.

Як зазначає Х. Хекхаузен, вивчення мотивації розпочалося порівняно недавно, проте вже має свою історію. Сучасна психологія мотивації багата різноманітністю теорій і концепцій, які зосереджені в доробках багатьох зарубіжних (Дж. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Э. Мэйо, Ж. Нюттен, Г.У. Олпорт, К.Р. Роджерс, Б.Ф. Скінер, Ф. Тейлор, Е.Л. Торндайк, Ф. Херцберг та ін.), російських (В.Г. Асеев, О.М. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, С.Г. Москвічов, В.М. Мясищев, С.Л. Рубінштейн, Д.М. Узнадзе та ін.) та українських (Ж. Вірна, М. Вольський, С. Занюк, Л. Карамушка, А. Колот, О. Климчук, О. Кравченко, Н. Поліщук, В. Щегорцова та ін.) учених.

На сьогодні достатньо велика кількість наукових досліджень присвячені питанню вивченню мотивації як способу підвищення ефективності управління персоналом, що в системогенезному аспекті є одним з напрямків його розвитку та реалізації.

Однак у сфері державного управління це питання опрацьоване дещо фрагментарно. Наукові доробки у цьому напрямку авторів В. Бондар, Н. Гончарук, М. Іжа, В. Мартиненко, Н. Нижник, Т. Пахомова, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Пашкова, С. Серьогіна, Є. Романенка, І. Шпекторенко, М. Яримистого містять фахово викладену інформацію щодо мотивації державних

²⁶⁶ Малиновський В. Я. Функція мотивації управлінської праці / В.Я. Малиновський // Вісн. УАДУ : зб. наук. пр. /редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) та ін. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. - С. 165–170.

²⁶⁷ Малиновський В. Державне управління [Електронний ресурс] / В. Малиновський. – Режим доступу : <http://radnuk.info/pidrychnuku/derj-ypr/492malinovski.html>.

службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, її змістовного наповнення та значення.

Водночас дослідники підкреслюють, що, незважаючи на певну кількість напрацювань та виявлений інтерес до проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців, вона є вивченою фрагментарно і вимагає свого подальшого дослідження²⁶⁸.

Виявленню факторів, що визначають поведінку людини; аналізу потреб людини і міри їх задоволеності; обґрунтуванню, що саме мотивує конкретна поведінка і якими є її мотиви, присвячені змістові теорії мотивації (К. Альдерфер, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Мак-Клелланд, Ф. Херцберг)²⁶⁹. Так, теорія А. Маслоу ґрунтується на твердженні, що мотивація людини визначається широким спектром її потреб: фізіологічними, у безпеці, у любові, у самоповазі, самоактуалізації. А. Маслоу стверджує, що прагнення задовольнити потреби вищого рівня людина відчуває після задоволення потреб нижчого. Для кращого розуміння ієрархії потреб людини та пояснення принципу черговості їх задоволення вчений уводить поняття «міра задоволеності потреби», яким пояснює, що нижчі потреби завжди задоволені більшою мірою, ніж вищі. Наприклад, у середньостатистичної людини фізіологічні потреби задоволені на 85 %, у безпеці – на 70 %, у любові – 50, у повазі – 40, самоактуалізації – на 10 %. Водночас незадоволення потреб вищого рівня частіше призводить до фрустрації, депресивних проявів і навіть втрати сенсу життя. Поряд із цим А. Маслоу стверджує, що поведінка людини детермінується не окремо взятою потребою, а сукупністю кількох або всіх базових потреб. Таким чином, мотивація працівника визначається можливістю або неможливістю задоволення комплексу тих потреб, які пов'язуються ним із професійною діяльністю.

В ERG-теорії К. Альдерфера, який розвинув основні ідеї А. Маслоу, виділяється три групи потреб:

1) екзистенціальні потреби (базові потреби);

²⁶⁸ Лавренко О. В. Діловий етикет та імідж державного службовця / О.В. Лавренко. – К. : КМЦППК, 2008. – 58 с.

²⁶⁹ Маслоу А. Мотивация и личность / Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) // Пер. А. М. Татлыбаевой. – N.Y. : Harper & Row, 1970 ; СПб. : Евразия, 1999 [Терминолог. правка В. Данченко. – К. : PSYLIB, 2004].

- 2) соціальні (значущі міжособистісні стосунки);
- 3) потреби розвитку (удосконалення і ріст особистості).

Відмінність між цими теоріями полягає в тому, що К. Альдерфер заперечував ієрархічну побудову потреб А. Маслоу і послідовність їх задоволеності, ствержуючи, що людина може мати кілька домінуючих потреб²⁷⁰. Важливим висновком цієї теорії є виведена вченим фрустраційно-регресійна закономірність: при тривалому незадоволенні потреб вищих рівнів зростає прагнення до більш повного і частішого задоволення нижчих потреб.

Отже, якщо організація не надає працівникові можливостей для задоволення вищих потреб (визнання заслуг, високий соціальний статус, підтримання ініціативи та ідей, професійний та кар'єрний ріст тощо), зростає увага персоналу до умов праці, її організації та ресурсів, оплати праці та оцінки її результативності, тобто до міри задоволеності потреб нижчих рівнів.

Мотивування персоналу в теорії Х-У Мак-Грегора здійснюється за двома протилежними поглядами на природу людини: принципово негативним (теорія Х) або принципово позитивним (теорія У). За теорією Х, працівники генетично ненавидять роботу, уникаючи відповідальності. Тому основним методом мотивування працівників до роботи є строгий контроль та покарання. Згідно з теорією У, працівники позитивно ставляться до роботи, здатні до самоорганізації і самоконтролю, винахідливі та креативні. Відтак мотивація персоналу до ефективного виконання професійної діяльності здійснюється шляхом надання працівникам можливості самостійно приймати рішення, організувати хід виконання поставлених завдань, делегування їм повноважень й наділення їх певною мірою відповідальності тощо²⁷¹.

В основі теорії Мак-Клелланда лежать три фактори мотивації: потреби влади (прагнення брати на себе відповідальність, бажання мати вплив на інших, контролювати їх), досягнення (прагнення до високих результатів діяльності, бажання довести роботу до успішного завершення, взяти на себе

²⁷⁰ Колот А. Мотивація персоналу : підручник / А.Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 344 с.

²⁷¹ Малиновський В. Державне управління [Електронний ресурс] / В. Малиновський. – Режим доступу : <http://radnuk.info/pidrychnuku/derj-ypr/492malinovski.html>.

відповідальність за її результат) та приналежності (хороші міжособистісні стосунки)²⁷². Саме поєднання цих факторів, на думку автора, визначає мотивацію професійної діяльності.

Важливу роль у дослідженні мотивації відіграла двофакторна теорія Ф. Герцберга. За допомогою методу критичної ситуації автор дослідив причини підвищення та зниження ефективності діяльності працівників й причини позитивного або негативного їх ставлення до роботи.

Так, позитивні відчуття у працівників викликають досвід роботи та її зміст, а негативні – контекст роботи. Фактори, що викликають задоволеність роботою, учений назвав істинними мотиваторами, а незадоволеність – гігієнічними факторами або факторами підтримки. Кожна група факторів має свою шкалу вимірювання: гігієнічні фактори від -1 до 0, мотиватори – від 0 до +1 (табл. 1)^{273,274}.

Таблиця 1

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори		Мотиватори
Безпека		Інтерес до роботи
Умови роботи		Можливість творчого зростання
Заробіток		Визнання і схвалення
Статус працівника		Просування по службі
Контроль за роботою		Високий ступінь відповідальності
-1	0	+1
Незадоволеність роботою	Нейтральне ставлення	Задоволеність роботою

Ф. Герцберг підкреслює, що хороша програма стимулювання, в основі якої лежать гігієнічні фактори (покращення умов праці, премії, надбавки, соціальне забезпечення), не підсилюватиме мотивацію. Вона буде лише сприйматися як щось належне і не викликатиме почуття задоволеності.

²⁷² Лавренко О. В. Діловий етикет та імідж державного службовця / О.В. Лавренко. – К. : КМЦППК, 2008. – 58 с.

²⁷³ Малиновський В. Я. Функція мотивації управлінської праці / В.Я. Малиновський // Вісн. УАДУ : зб. наук. пр. /редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) та ін. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. - С. 165–170.

²⁷⁴ Колот А. Мотивація персоналу : підручник / А. Колот // - К. : КНЕУ, 2002. – 344 с.

Учений наголошує, що ставлення працівників до своєї роботи перевищує важливість умов праці, і якщо управлінці зосереджуватимуть свою увагу виключно на факторах контексту, це не мотивуватиме персонал. Гігієнічні фактори, за Герцбергом, є обов'язковими умовами виконання професійної діяльності і, в кращому випадку, викликають нейтральне ставлення працівника до роботи, тоді як її ефективність залежить від мотиваторів.

Процес «є задоволення – нема задоволення», згідно з теорією Ф. Герцберга, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Він вказував, що ці фактори мають потужний мотиваційний вплив на поведінку людини і сприяють продуктивній праці. Однак, коли внутрішніх факторів нема, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. Ф. Герцберг називав ці фактори «факторами догоди», але здебільшого їх називають мотивуючими факторами або «мотиваторами»: успіх, просування по службі, визнання й схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності за справу, що виконується, можливості творчого й ділового зростання²⁷⁵. Якщо ці потреби реалізуються, то людина, згідно з поглядами Ф. Герцберга, зазнає задоволення і вони відіграють мотиваційну роль²⁷⁶.

Як зазначає науковець І. Шпекторенко, при детальному аналізі «внутрішніх факторів» мотивації Ф. Герцберга нескладно виявити, що вони властиві й «зовнішньому середовищу» (у розумінні Ф. Герцберга), професійному середовищу (у нашому розумінні), тісно (якщо не нерозривно) пов'язані між собою. З нашої позиції, саме у професійному середовищі, згідно з «політикою фірми і адміністрації» (гігієнічний фактор), визначається успішність трудової діяльності (мотивуючий).

Визнання успішності трудової діяльності (мотивуючий) та достатню заробітну плату (гігієнічний) можна вважати «нормальними умовами праці»

²⁷⁵ Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с

²⁷⁶ Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу // І. В. Шпекторенко // Аспекти публічного управління. - 2013. - № 1. - С. 78-83.

(гігієнічний); які існують умови для просування по службі (мотивуючий), «визнання й схвалення результатів роботи» (мотивуючий).

Фактор «високий ступінь відповідальності за справу» (мотивуючий) є конкретизацією «політики фірми та адміністрації» (гігієнічний) та визнанням певного успіху керівництвом або колективом у рамках визначення й схвалення результатів роботи працюючих на фірмі (мотивуючий). «Просування по службі» (мотивуючий) є констатацією можливостей горизонтальних чи вертикальних переміщень кадрів в організації, воно повинне поєднуватися з оцінюванням персоналу з метою визначення тих, кому властивий «успіх» (гігієнічний) і хто вартий покращення умов праці, вищої заробітної плати (мотивуючі фактори). Виділення групи мотиваційних факторів логічно передбачає, що кожна окрема людина може мотивовано працювати, коли бачить мету і вважає можливим її досягнення. Але, на наш погляд, мету можна вбачати і у факторах здоров'я, особливо під час роботи на шкідливому виробництві, у збільшенні заробітної плати, коли працівник має відповідні професійні наміри та достатній для цього рівень професійної компетентності²⁷⁷.

Таким чином, здійснений Ф. Герцбергом поділ факторів праці на зовнішні та внутрішні (гігієнічні та мотивуючі), навіть на рівні теоретичного аналізу є непереконливим, оскільки в його основу не покладено зрозумілі критерії здійсненого ним розмежування²⁷⁸.

Як зазначають науковці К. Бондаревська, А. Плясун, Д. Осипенко відсутність факторів мотивації не призводить до незадоволеності роботою, але їх наявність приносить задоволення і мотивує працівників до більш продуктивної праці. Враховуючи життєві реалії, слід зазначити, що практичне застосування мотиваційних теорій залежить від конкретних умов діяльності, особистісних характеристик працівників та інших ситуаційних чинників. Класифікація потреб досі використовується сучасними теоретиками і практиками, але єдиної системи не існує.

²⁷⁷ Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І. В. Шпекторенко // Аспекти публічного управління. - 2013. - № 1. - С. 78-83.

²⁷⁸ Там само.

У сучасних реаліях, коли ринок вимагає повної самовіддачі від кожного його учасника, ініціативний співробітник може стати справжнім творцем успіху для компанії.

Викликає інтерес застосування процесуальних теорій мотивації. Ці теорії дозволяють дізнатися, як будується процес мотивації і яким чином можна здійснювати мотивування людей на досягнення бажаних результатів²⁷⁹. Так, теорія очікування В. Врума заснована на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації працівника до досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або отримання бажаного²⁸⁰. При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації 3-х факторів: – додатково витрачені зусилля повинні забезпечувати отримання очікуваного результату; – за отриманий результат має бути забезпечено очікувану винагороду; – реально отримана винагорода має відповідати (бути валентною) очікуваній. Відповідно до теорії постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.), поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою. При цьому рівень виконання роботи залежить від 4-х характеристик цілей: – складності (ступінь професіоналізму та рівень виконання, необхідні для досягнення цілі); – специфічності (кількісна зрозумілість мети, її точність і визначеність); – прийнятності (рівень, до якого людина сприймає мету організації як власну); – прихильності (готовність витрачати зусилля певного рівня для досягнення мети). Теорія рівності – справедливості (засновник С. Адамс) виходить з того, що в процесі роботи людина порівнює оцінку власних дій з оцінкою таких же дій інших людей. І якщо при цьому людина виявляє, що її не у повному обсязі нагородили, у неї виникає відчуття незадоволеності, і вона може скоротити витрати праці, зробити спробу збільшити винагороду, втратити впевненість у собі, залишити організацію²⁸¹. У відповідності з теорією партисипативного управління, якщо зацікавлений працівник активно приймає

²⁷⁹ Бондаревська К. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій / К. В. Бондаревська, А. В. Плясун, Д. С. Осипенко // Сталій розвиток економіки. - 2015. - № 2. - С. 233-239.

²⁸⁰ Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nrzd_2013_1_24.pdf.

²⁸¹ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.

участь у внутрішньоорганізаційній діяльності, то він працює краще і з більшою віддачею. У 2013 році було проведено соціологічне дослідження на тему «Який спосіб мотивації є самим ефективним?». Опитування проводилося в соціальних мережах з 5 по 12 березня 2013 року. У ньому взяло участь 500 респондентів з України. Згідно з опитуванням Work.ua, 67,2 % українців вважають грошові заохочення найкращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання та тренінги віддали свої голоси 8,9 % опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6 % респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8 %. Штрафи та покарання змушують краще працювати 4,7 % українців, а корпоративні свята – 4,1 %. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7 % опитаних²⁸² (рис. 1).



²⁸² Результати опроса: денежные поощрения – самый эффективный способ мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>.

Для будь-якої організації та державного органу важливо, щоб співробітники відчували себе комфортно і впевнено, тому для досягнення найкращого результату різні способи мотивації повинні використовуватися в сукупності²⁸³.

Отже, системогенез професійної діяльності державних службовців доцільно досліджувати з позиції вивчення потреб кожного працівника, з метою виявлення таких, які є задоволеними або незадоволеними, та визначення шляхів підвищення рівня задоволеності працівників роботою.

Заслуговує на увагу емпіричне дослідження на базі Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (див. табл. 2).

Таблиця 2

Рівні значущості мотиваційних факторів професійної діяльності державних службовців

з/п	Мотиваційні фактори	Високий рівень значущості	Середній рівень значущості	Низький рівень значущості
		<i>(кількість респондентів, %)</i>		
1	Цікава робота	59,09	9,09	31,82
2	Можливість застосувати знання і здібності	27,2	40,9	31,8
3	Безпека	36,3	18,1	45,4
4	Відсутність важкої фізичної праці	40,9	13,64	45,4
5	Оплата праці	40,9	9,09	50
6	Кар'єрний ріст	36,3	13,6	50
7	Різноманітна робота	59,09	9,09	31,8
8	Турбота з боку керівництва	27,2	18,1	54,5
9	Участь у прийнятті рішень	50	18,1	31,8
10	Чітко визначені обов'язки	45,4	18,1	36,3
11	Відсутність надмірного контролю	31,8	27,2	40,9
12	Час на інші інтереси	36,3	18,1	45,4
13	Дружелюбні колеги	40,9	13,6	45,4
14	Виконання роботи, за яку не платять	40,9	13,6	45,4
15	Можливість вирішувати, як виконувати роботу	50	22,7	27,2

²⁸³ Бондаревська К. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій / К. В. Бондаревська, А. В. Плясун, Д. С. Осипенко // Сталій розвиток економіки. - 2015. - № 2. - С. 233-239.

У ньому взяли участь 88 працівників органів виконавчої влади області. Респондентам пропонувалося проранжувати за мірою значущості особисто для кожного 15 тверджень (мотиваційних факторів) опитувальника, присвоюючи найважливішому мотиву ранг 1, а найменш важливому – 15. У результаті дослідження отримано індивідуальні ранги значущості мотиваційних факторів, узагальнення яких дало змогу виділити рівні їх значущості для державних службовців. Із результатів випливає, що для переважної більшості держслужбовців найбільш значущою в їхній професійній діяльності є потреба в цікавій та різноплановій роботі. Не менш важливим для респондентів виявилось прагнення брати участь у прийнятті рішень щодо роботи та мати можливість пропонувати, як її виконувати. Для значної кількості досліджуваних досить значущим є чітке визначення їхніх професійних обов'язків. Високий рівень значущості цих мотиваційних факторів свідчить про прагнення працівників державної служби до самореалізації та бажання бути компетентними. Цікаво, що, попри виявлений високий інтерес до вищезазначених мотивів, поза увагою респондентів залишився мотив можливості кар'єрного росту. Водночас для мотиву застосування знань і здібностей у роботі характерним є середній рівень значущості.

Аналіз отриманих показників дав змогу сформувати рейтинг значущості мотиваційних факторів для державних службовців, де найменшому відсотковому значенню мотиваційного фактора відповідає найбільша міра його важливості.

Отже, найбільш значущим мотивом для державних службовців є можливість застосовувати у професійній діяльності свої знання та здібності, тобто потреба у професійній самореалізації, компетентності, професіоналізмі. Друге місце рейтингу посідає мотив «цікава робота», тому для задоволення цієї потреби керівникам слід здійснювати індивідуальний підбір виду діяльності для кожного працівника, адже те, що цікавить одного, не викликає інтересу в іншого. Високо оцінили досліджувані такі мотиваційні фактори, як різнопланова робота, можливість брати участь у прийнятті рішень і самостійно вирішувати, як

виконувати роботу. Задоволення цих потреб забезпечить ситуацію рівних можливостей, взаємовідповідальність працівників, колегіальність у думках, підходах, що дасть змогу розглянути більше альтернатив, залучити більший обсяг знань й, безперечно, підвищить якість роботи персоналу.

Не менш значущою для досліджуваних виявилася потреба в хороших міжособистісних стосунках, рейтинг якої підтверджує положення про те, що результативність роботи організації на 80 % залежить від взаємин між колегами, уміння спілкуватись.

На думку О.В. Лавренко, саме відсутність взаєморозуміння між колегами стає головною перешкодою на шляху досягнення ефективної діяльності²⁸⁴. Очевидно, прагнення певної стабільності (гарантії робочого місця, пенсійного забезпечення, певного рівня соціальної захищеності) обумовило високий рейтинг для держслужбовців потреби в безпеці.

Недостатньо значущим для респондентів є фактор відсутності надмірного контролю. Попри те, що наявність надмірного контролю за виконанням діяльності викликає у працівників дискомфорт, а в деяких випадках здійснює демотивувальний вплив, часто його відсутність у системі державної служби стає головною причиною виникнення такого негативного явища, як корупція. Тому фактор дієвого механізму контролю за професійною діяльністю держслужбовців із подальшою її об'єктивною оцінкою є важливим мотиваційним чинником.

Низьку сходинку в рейтингові посідають такі мотиви, як «час на інші інтереси» та «виконання роботи, за яку не платять». Ці показники свідчать про зацікавленість у роботі, лояльність до організації респондентів.

Найменш значущим мотивом у професійній діяльності є турбота з боку керівництва. Проведене дослідження дало можливість установити, що домінувальний вплив на виконання держслужбовцями роботи та задоволеність нею здійснюють мотиватори, які, за Ф. Герцбергом, і забезпечують ефективність професійної діяльності персоналу.

²⁸⁴ Лавренко О. В. Діловий етикет та імідж державного службовця / О.В. Лавренко. – К. : КМЦППК, 2008. – 58 с.

Відповідно до досліджень іншого науковця, В. Мартиненка²⁸⁵, щодо впливу мотивації та підвищення ефективності системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, то встановлено, що: 48 % респондентів вважають вагомим фактором заохочення просування по службі, 26 % – стажування за кордоном, 17 % – премію як спосіб заохочення, 4 % – особисту подяку керівника в присутності колективу, 2 % – нагородження медаллю, 1 % – передача по телебаченню, 2 % – інші види заохочення.

Таким чином, мотивація – це соціальне явище, що діє у всіх векторах суспільної життєдіяльності, а також і у сфері державної служби. Мотивація вказує на причини і механізми соціальних дій, поведінку працівників, які спрямовані на досягнення визначеної мети. Особливий інтерес до мотивації як відправного поняття ефективної управлінської діяльності зумовлений тим, що вона одночасно вирішує два завдання: задоволення особистих потреб працівника та сприяє досягненню організаційно-управлінських цілей загалом. Існує думка, що йдеться про управління, що базується на стратегії потреби, яку доцільно розглядати у двох аспектах: виокремлення персональних потреб (цілей) підлеглих та установи; створення відповідних умов для їх задоволення²⁸⁶.

Складовими системогенезу професійної діяльності державного службовця є його інтереси, мотиви, інстинкти. Саме мотивація окреслює, на що будуть спрямовані зусилля, енергія, знання, внутрішні ресурси працівника і яким способом вони будуть реалізовані. Мотиви службовця необхідно враховувати при оцінці його професійної діяльності, адже до певного результату можуть призвести різні мотиви²⁸⁷. На думку деяких дослідників, поняття «мотив» означає також потребу, спонукання, прагнення²⁸⁸. Розуміння мотивів дає змогу впливати на працівників, раціонально використовувати їхній

²⁸⁵ Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) [Текст] : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. - Х. : ХарПІ НАДУ, 2008. - 304 с. - (Серія "Державне управління XXI століття").

²⁸⁶ Малиновський В. Державне управління [Електронний ресурс] / В. Малиновський. – Режим доступу: <http://radnuk.info/pidrychnuku/derj-upr/492malinovski.html>.

²⁸⁷ Сучасні технології роботи з персоналом [Текст] : наук. розроб. / авт. кол. : С. Серьогін, І. Шпекторенко, Н. Липовська [та ін.]. - К.: НАДУ, 2010. - 48 с.

²⁸⁸ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность [Электронный ресурс] / Х. Хекхаузен. - Режим доступа : <http://log-in.ru/books/motivatsiya-i-deyatelnost-khekhauzen-khaiynsobshaya-psikhologiya>.

професійний, компетентнісний і досвідний багаж. Важко не погодитися з думкою С. Серьогіна²⁸⁹, що залежність продуктивності дій від сили мотивів не є лінійною. Продуктивність зростає при збільшенні мотивації лише до певної межі, а після її перевищення простежується надлишкова мотивація та зниження ефективності дій загалом.

Позитивний досвід розвинутих демократій засвідчує, що необхідно пропорційно співвіднести службове кар'єрне зростання, розмір заробітної плати з рівнем кваліфікації, компетенції, діловими та особистими якостями службовця²⁹⁰. Професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації останнього повинні бути органічно вбудовані в систему його професійної діяльності, службової кар'єри, оплати праці. Лише за таких умов може підвищитися мотивація до ефективної діяльності та персональна відповідальність службовця за свій професійний розвиток. Мотивація через кар'єрне зростання є найефективнішою, має найбільшу силу, оскільки в такий спосіб задовольняються потреби від найнижчого рівня до найвищого (відповідно до теорії потреб Маслоу): просування кар'єрними щаблями задовольняє як матеріальні, так і соціальні потреби особистості. Деякі науковці стверджують, що суспільство оцінює діяльність із матеріальної (зарплата, пільги) та соціально-моральної (престиж, статус, нагороди) позицій. Критерієм цих оцінок є значущість, престиж та перспективність державної служби.

Однак в Україні на державному рівні досі не запроваджено єдиної дієвої системи мотивації державних службовців, що в системогенезному аспекті негативно впливає на ефективний розвиток системи професійної діяльності державних службовців²⁹¹. Наслідком недостатньої уваги до мотиваційних складових діяльності службовців є наявність інертних працівників з шаблонним мисленням радянського зразка та висока плінність активних кваліфікованих кадрів (особливо молоді), які знаходять кращі умови для

²⁸⁹ Сучасні технології роботи з персоналом... - С. 16

²⁹⁰ Колпаков В. Стратегічний кадровий менеджмент [Електронний ресурс] / В. Колпаков, Г. Дмитренко. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/146.html>.

²⁹¹ Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – 292 с.

розвитку та задоволення своїх потреб у сфері приватного сектора. Логічним результатом цих явищ є низький рівень виконання органом своєї місії, нівелювання іміджу державної служби, неякісне (неповноцінне) надання послуг громадянам. Все це доволі негативно впливає на ефективність економічних, соціальних, політичних перетворень у державі, призводить до зниження престижу державної служби та довіри до держави загалом. Таким чином, дієва система мотивації державних службовців повинна гарантувати професіоналу можливість реалізації внутрішнього потенціалу, подальшого вдосконалення, що однозначно передбачає службове просування²⁹².

Безперечно, кожен державний службовець має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте він хоче досягти перспективного зростання, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією державного службовця. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація²⁹³.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, Працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет. Для державного службовця статусна мотивація є рушійною силою поведінки, пов'язаною з бажанням зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною²⁹⁴.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників

²⁹² Гончарук Н. Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Сєрьогін (голов. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250–256.

²⁹³ Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2006. – 308 с.

²⁹⁴ Там само.

до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба. Керівники мають вимагати від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів²⁹⁵. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого – задоволення індивідуальних потреб. Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб. Схема функціонування моделі мотивації в системогенезному аспекті така: – визначаються людські потреби і стимули; – внаслідок незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість; – на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета; – для задоволення потреб витрачаються зусилля; – зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабкостях; – за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули. Ця схема має замкнутий цикл. Адже в міру задоволення одних потреб виникатимуть нові, а для задоволення їх знову будуть потрібні нові зусилля. Мотивація пов'язана і з деякими іншими факторами робочої ситуації індивідуума. Згідно з роботами Дж. Мургеда і Р. Гриффіна ці показники означають, що в працівника має бути бажання виконувати роботу (мотивація), уміння її виконувати (здібності) і відповідні матеріали та устаткування (оточення). Тобто мотивація є одним з елементів, що забезпечують високий рівень показників роботи. Без сумніву, в цій системі не менш важливими є і здібності індивідуума, які необхідно постійно розвивати, а також його внутрішнє і зовнішнє оточення²⁹⁶. Основні завдання

²⁹⁵ Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби / Н.Ф. Артеменко// Аспекти публічного управління. – 2016. – № 4-5 (30-31). – С. 37-47.

²⁹⁶ Менеджмент організацій. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/virobnichiy_menedzhment_organizatsiy

мотивації зводяться до формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації. Окрім того, важливе значення у процесі розробки мотиваційних заходів персоналу належить встановленню правильного співвідношення між винагородою та результатом. Державний службовець співіснує в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності, ризику й невизначеності українського соціуму як системи.

Отже, система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню державного службовця нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності, щоб працював з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності. Рівень професіоналізму та міри мотивації – це два основні показники, якими визначається придатність державного службовця до державної служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування. Тому необхідно активізувати державних службовців, стимулювати їх більш ефективно працювати для виконання поставлених державою завдань.

Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Вона включає: справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду і посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну і справедливу оцінку особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань;

матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи; почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію кадрових служб з керівництвом організації»²⁹⁷.

З огляду на викладене державний службовець виступає фактором збурення двох систем – державного управління та суспільства, а значить впливає на макросоціальні процеси в частині їх вдосконалення. А вже рівень, глибина, масштаби й характер збурення залежить від соціального капіталу державного управління в цілому та особистісного розвитку державного службовця зокрема. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність вагомих напрацювань у сфері особистісного розвитку державних службовців та його узгодженість і відповідність вимогам та потребам як професійного, так і зовнішнього середовища.

Розглядаючи теоретичні основи навчання державних службовців, Н.Г. Протасова ґрунтовно розкриває особистісно-розвивальну модель навчання, різновидом якої слугує андрагогічна модель. Тому обґрунтованим є акцентування уваги на андрагогічному спрямуванні навчального процесу в системі професійного навчання державних службовців, оскільки метою організації навчання є розвиток особистості дорослої людини з «врахуванням її вікових та індивідуальних особливостей, професійного і життєвого досвіду, рівня освіченості, реальних освітніх і життєвих потреб, здібностей та можливостей»²⁹⁸.

Вивчаючи стан професійної освіти дорослих у контексті загально-цивілізаційних тенденцій, які утверджуватимуться і впливатимуть на всі сфери життєдіяльності людини й суспільства у третьому тисячолітті, В.Г. Кремінь підкреслює важливість особистісного підходу в підготовці високопрофесійних спеціалістів для роботи в умовах ринкової економіки. Вчений зазначає, що в суспільстві науково-інформаційних технологій саме рівень розвитку особистості

²⁹⁷ Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби / Н.Ф. Артеменко// Аспекти публічного управління. – 2016. – № 4-5 (30-31). – С. 37-47.

²⁹⁸ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: Навч.- метод. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – С. 51.

виступає головним фактором їх ефективного використання.

Також від зазначеного рівня залежатиме наскільки особистість буде ефективно функціонувати безпосередньо в умовах науково-інформаційних технологій, глобалізації²⁹⁹.

На думку М.А. Міропольської, особистісний аспект розвитку пов'язаний із професійним самовизначенням, в якому першочергову роль відіграє психічний розвиток та емоційні особливості. Важливим є психологічний супровід процесу формування та реалізації кар'єри людини³⁰⁰. Досліджуючи мотивацію професійного розвитку, В.С. Лукіна зазначає, що «розвиток внутрішньої позиції» (В. Божович) дорослої людини тісно корелює з розвитком особистості як професіонала. Заслугує на увагу висновок щодо пріоритетності внутрішніх передумов у розвитку внутрішньої позиції професіонала у порівнянні із зовнішнім середовищем. Таким чином, необхідність розгляду явища розвитку особистості державного службовця визначається тим, що рівень розвитку особистості в сучасному цивілізаційному контексті слугує виміром прогресивності певної країни, і являється фактором розвитку суспільства й особистості³⁰¹. Н.Г. Протасова підкреслює, що формування особистості є штучним втручанням у процес розвитку дорослого, оскільки передбачає створення чогось за формою, а це усереднює та знеособлює. Більше того, формуючі процеси виключають диференціацію, індивідуалізацію, варіативність та свободу вибору під час навчання³⁰².

В освітньому процесі, спрямованому на розвиток особистості державного службовця керуються тим, що він є дорослою людиною із власним життєвим і професійним досвідом, неповторним характером й особистісними утвореннями, власними морально-етичними нормами, цінностями, правилами й культурою, сформованими вміннями й навичками, певними стереотипами мислення й поведінки. В системогенезному аспекті усі ці складові чинять вплив на

²⁹⁹ Кремьні В. Г. Формування особистості професіонала в контексті вимог ХХІ століття // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології: Збірник наукових праць. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 10-20.

³⁰⁰ Міропольська М. А. Професійне самовизначення як основа професійної орієнтації // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології: Збірник наукових праць. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 177-182.

³⁰¹ Лукіна В. С. Исследование мотивации профессионального развития // Вопросы психологии. – 2004. – № 5. – С. 11.

³⁰² Протасова Н. Г. Вказ. праця. – С. 52.

ефективність розвитку системи професійної діяльності, визначають способи та методи здійснення професійної діяльності, формують цілісне системне утворення системогенезу загалом. В цілому це утворює складну систему із своєрідними унікальними біологічними, психофізіологічними й соціальними характеристиками. Тобто особистість державного службовця сама являє собою складноорганізовану систему.

Відповідно до ключових положень синергетичної методології таким системам не слід нав'язувати шляхи розвитку, а необхідно сприяти їх власним тенденціям розвитку³⁰³. Головні відмінності процесів формування та розвитку особистості державного службовця можна відобразити у вигляді такої таблиці 3.

Таблиця 3.

Головні відмінності процесів формування та розвитку особистості державного службовця³⁰⁴.

№	Формування особистості	Розвиток особистості
1	Особистість – засіб розвитку	Особистість – мета розвитку
2	Штучне втручання у розвиток	Створення умов для реалізації
3	Регламентованість, одноваріантність, відсутність вибору	Творчий підхід, актуалізація потенціалу, різноманіття методів
4	Усереднення та знеособлення	Диференціація та індивідуалізація
5	Формалізація навчання	Створення механізмів саморозвитку
6	Стереотипізація формування	Унікальність та самотність

В цілому системогенезний характер процесів розвитку державних службовців найкраще забезпечується системою професійного навчання державних службовців. А обгрунтоване й раціональне поєднання умов розвитку та вимог щодо його зорієнтованості й суті, стимулює системогенезний розвиток особистості управлінця державного органу. Так, потреба в самовдосконаленні³⁰⁵

³⁰³ Протасова Н. Г. Вказ. праця. – С. 32.
³⁰⁴ Складено за даними: Протасова Н. Г., Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: Навч.-метод. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.
³⁰⁵ Там само (294).

виникає тоді, коли на орган державної влади і, водночас на державного службовця покладаються або вперше, або нові функції та завдання щодо реалізації заходів, планів дій і програм.

Щойно зазначене потребує від виконавців розвитку якостей, спрямованих на задоволення духовних потреб; підвищення культурно-освітнього рівня. Вимога щодо демократизації суспільно-політичного життя й розбудови громадянського суспільства в Україні зумовлює розширення участі громадськості в процесах прийняття рішень і загострюється потребу в розвитку комунікативних умінь та навичок державного службовця в площині ведення діалогу з громадянами, спілкування на широкий загал, упередження та розв'язання конфліктів, ведення переговорів й досягнення домовленостей.

Окрім цього з розвитком інформаційних технологій у спілкування привноситься специфіка, пов'язана реалізацією комунікації, опосередкованої електронними засобами, а саме: електронна пошта, мобільний зв'язок, «скайп», «ай-сі-кю», відеоконференція. За цих умов потреба в навчанні задовольняється переважно як частина повсякденної робочої практики з допомогою колег по роботі, колективів структурних підрозділів державного органу або їх керівників.

Оскільки самовдосконалення має свої обмеження – наявність суб'єктивного підходу до вибору напрямів, шляхів і засобів удосконалення, відсутність комплексності, обмеженість особистих мотивів і стимулів, то актуалізується потреба в професійному навчанні. Важливість задоволення останньої пояснюється вимогами щодо вдосконалення системи державного управління.

Безпосередньо про наявність потреби в організованому й керованому навчанні свідчить розрив між реалізованою професійною компетенцією державного службовця та сучасними вимогами.

Виникнення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державного службовця викликає тоді, «коли їм необхідна допомога для здійснення певних змін у роботі в межах графіка й відповідно до необхідних стандартів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого

самоврядування»³⁰⁶. Щойно зазначена потреба надзвичайно загострюється за умови наближення вітчизняних стандартів державного управління. В цих умовах перед кожним рівнем державно-управлінської ієрархії ставляться певні завдання, на основі яких формуються вимоги до професійно-особистісних якостей державного службовця. Тому реалізація потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації пов'язана з підвищенням ефективності й компетентності державних управлінців шляхом розвитку здібностей визначати проблему, розробляти й ухвалювати компромісні рішення, досягати загальної згоди, проводити консультації й переговори. Специфіка розвиваючого процесу у форматі підвищення кваліфікації визначається: необхідністю формування програм та курсів відповідно до кола проблем, які вирішуватиме державний службовець; певними термінами, відведеними для отримання знань й практичного відпрацювання відповідних умінь та навичок.

Ефективність системогенезу професійної діяльності державних службовців значною мірою залежить від його спрямування. При цьому слід враховувати зміну навчальної парадигми: від інформативної до розвивальної³⁰⁷. Внаслідок навчально-освітніх парадигмальних змін розвиток особистості державного службовця пов'язаний з вирішенням нових завдань (В. Кремень):

- формування «інтеграційної» свідомості в частині розуміння особистої важливості;
- формування або активізація психологічної установки на навчання упродовж життєдіяльності;
- оволодіння сучасними технологіями навчання та освоєння знань;
- набуття або удосконалення умінь та навичок з реалізації теоретичних знань у професійній діяльності;
- формування у державного службовця інноваційного типу дій та мислення;
- раціональне співвідношення теоретичної і практичної складових у

³⁰⁶ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: Монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелевська, Ю. О. Молчанова / За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — С. 17.

³⁰⁷ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

навчанні й освіті.

– незбалансованість фундаментальної підготовки і спеціалізації у підготовці державних службовців може детермінувати спрощений підхід до підготовки фахівців. Фундаментальні знання у вигляді інформаційного дерева як системи знань, фактів та зв'язків між ними є основою для розвитку особистості тому, що допомагають усвідомити необхідність професійного та особистісного удосконалення, визначити адекватні цілі, слугують джерелом додаткової мотивації і задоволення потреб у самовизначенні та самореалізації. Звідси виникає необхідність у глибокій і різносторонній теоретичній підготовці державного службовця, оскільки саме на основі теоретичних знань він зможе переорієнтуватися на нові види діяльності, зумовлені вимогами європеїзації державного управління.

– підготовка професіоналів, здатних функціонувати в глобальному життєвому та професійному, як реальному, так і віртуальному, просторі. За цих умов вбачається актуальним збереження відчуття патріотизму, ідентифікації себе як громадянина держави Україна³⁰⁸.

Виходячи з необхідності використання стимулів і мотивів у розвиваючому процесі, доцільно звернутися до феномену «внутрішньої позиції» (Л.І. Божович)³⁰⁹. Під внутрішньою позицією розуміється система реально діючих мотивів особистості по відношенню до оточуючого середовища або його певної сфери, самоусвідомлення та відношення до себе у контексті оточуючої дійсності. У площині зорієнтованості розвитку особистості державного службовця це означатиме, що первинними по відношенню до розвиваючого процесу виступатимуть не вимоги національної системи державного управління, українського суспільства чи європейської спільноти³¹⁰.

Фактором особистісного розвитку державного управління слугуватиме наявність внутрішніх конкретних і дієвих мотивів та стимулів. Первинність

³⁰⁸ Кремін В. Г. Формування особистості професіонала в контексті вимог XXI століття / В. Г. Кремін // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології : – зб. наук. пр. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 10–20.

³⁰⁹ Лукина В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. – 2004. – № 5. – С. 25–32.

³¹⁰ Акімов О.О. Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України / О. О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2015. - Вип. 1(24). - С. 207-217.

внутрішніх мотивів і стимулів в активній роботі над собою, приведення внутрішньої системи координат і цінностей у відповідність до позитивних і конструктивних зорієнтованих норм і правил спричинена єдністю мотиваційного, афективного та когнітивного компонентів. Важливість фактора внутрішньої позиції зумовлена його індивідуальною природою тому, що вона не може нав'язатися державному службовцю зовнішнім середовищем або найближчим оточенням.

Внутрішня позиція фахівця є свідомим вибором свого місця в житті і професійній діяльності, зумовленого внутрішніми й опосередкованого зовнішніми мотивами. Це особистісне утворення відноситься до державного службовця в цілому і, в процесі його життєдіяльності, потерпає низку якісних змін. Обираючи напрям професійної діяльності, він не лише визначається з напрямом роботи, а й розвиває внутрішню позицію професіонала. Таким чином відбувається додаткове професійне самовизначення державного службовця, що спричиняє трансформацію системи мотивації, змінюється відношення державного управлінця до виконання своїх службово-посадових обов'язків та до самого себе, як до суб'єкта активізації цих процесів.

З огляду на викладене доцільно згадати тезу С.Л. Рубінштейна щодо ролі внутрішньої позиції як внутрішньої умови, через яку переломлюється вплив зовнішнього середовища. Важливим є те, що професійне самовизначення має кілька аспектів, які зумовлені віком, досвідом, освітою, мотивами, життєвими й професійними цілями державного службовця. І від того, який характер – розвиваючий чи формуючий носитиме навчання, значною мірою залежатиме чіткість, конкретність й адекватність внутрішньої позиції державного службовця, бачення своєї участі у виконанні вимог і, як наслідок, визначення особистісно-професійної ролі й місця в них³¹¹.

Специфіка розвитку дорослої людини та імперативний характер завдань дещо змінюють і послідовність стадій формування внутрішньої позиції

³¹¹ Лукина В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. – 2004. – № 5. – С. 25–32.

державного службовця. Оскільки, за твердженням науковця С.Л. Рубінштейна, в юнацькому віці стадії вибору професії співвідносяться як «хочу» – «можу» – «треба»³¹², то в системі державної служби першочергово актуалізується стадія «треба».

Якщо внутрішня позиція знаходиться під впливом імперативу «треба», то на практиці це означає перехід від створення умов і мотивації для розвитку особистості державного службовця до штучного втручання у процес його саморозвитку й професійного визначення. Тобто знання цих стадій необхідно для формування системи мотивації і, з її допомогою, організації методологічно правильного розвиваючого процесу, який передбачав би також активізацію стадій «хочу» й «можу».

Узагальнюючи, зазначимо, що складовою системогенезу професійної діяльності державних службовців є розвиток особистості державного управлінця, який має дуальний характер, оскільки, з одного боку, охоплює визначення кола, змісту й характеру державного сектору, а з іншого – передбачає наявність відповідних професійних, психолого-педагогічних, соціальних і навчальних умов.

У свою чергу системогенез професійної діяльності державних службовців визначає завдання для різних ієрархічних рівнів державного управління і конкретизуючи перелік професійно- особистісних умінь та навичок необхідних для їх виконання, стає фактором розвитку безпосередньо службовця.

Таким чином умови системогенезу професійної діяльності державних службовців сприяють професійному, освітньому й культурному росту державного службовця.

³¹² Лукина В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. – 2004. – № 5. – С. 25–32.

РОЗДІЛ 4

ВПЛИВ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СИСТЕМОГЕНЕЗ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

4.1. Процеси європеїзації державного управління та їх вплив на системогенез професійної діяльності державних службовців в Україні

Професійна діяльність державних службовців знаходиться у постійному динамічному розвитку, зазнає внутрішніх і зовнішніх впливів, формується різними чинниками загалом системи публічного управління. Зокрема, вплив на системогенез професійної діяльності державних службовців здійснюють різноманітні європейські структури та інституції. Реалізація ідеї значного поглиблення стосунків ЄС та України імперативно зумовлює європеїзацію вітчизняного державного управління.

Виходячи з основних напрямів співпраці, останнє має відбуватися у площині демократичного розвитку й належного врядування, регуляторної реформи й розвитку адміністрування та інфраструктури. Об'єктивно, що вимоги європеїзації неминуче змінюють формат роботи органів державної виконавчої влади – від закритості в прийнятті рішень, формалізму у взаємодії з громадськістю – до відкритості й залучення зацікавлених сторін до процесу формування та реалізації державної політики³¹³.

Для з'ясування суті й змісту європейського впливу безпосередньо на функціонування національних державних структур та їх невід'ємну складову – державних службовців – слід розглянути феномен «європеїзація».

Досить ґрунтовно досліджує явище європеїзації М. Лендзел у контексті децентралізації публічного управління, що є важливим для розуміння місця в євроінтеграційних процесах системи державного управління як підсистеми

³¹³ Кублік К. Європеїзація та стандартизація норм та вимог до державного управління та кадрової політики в державній службі Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті // Європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 2009 р. 17 груд.) / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 142–149.

публічного управління³¹⁴. На погляд дослідника, європеїзація з'явилась на початку 2000-х років як новий теоретико-методологічний фокус дослідження впливу структур ЄС на політичний процес у середовищі політичних систем країн-членів та держав, які дотримуються інших форм співробітництва.

Основні завдання дослідження європеїзації полягають у вивченні причин, які породили в європейських країнах бажання адаптуватися до норм Євросоюзу – джерел адаптації – і шляхів (методів) адаптації³¹⁵.

Враховуючи складність та різноплановість феномену «європеїзація», існують різні підходи до його розуміння. Прибічники спрощеного підходу припускають, що з моменту підписання Маастрихтського договору у 1992 році – політика у країнах ЄС, як і власне політика Європейського Союзу, підлягають єдиним закономірностям, тенденціям і мають спільні політичні наслідки. Об'єктом вивчення є процеси політичної адаптації в окремих країнах-членах ЄС і найбільш оптимальні – за витраченим часом та іншими ресурсами – механізми цієї гармонізації³¹⁶.

В основі другого підходу знаходиться розуміння європеїзації як складного феномену, або набору феноменів. А тому дослідницький інтерес представляє взаємодія між європейським та національними (субнаціональними) рівнями політичного процесу в цілому, й управлінням зокрема³¹⁷.

Тому дещо співзвучним є визначення європеїзації як процесу, в рамках якого сфера національної внутрішньої політики стає предметом європейського творення політики³¹⁸.

Однією з головних сторін вивчення європеїзації слугує дослідження різних інституційних середовищ проходження європеїзаційних процесів. Реалізація

³¹⁴ Лендшел М. О. Європеїзація політичного процесу в країнах Центральної та Східної Європи як чинник здійснення децентралізаційної реформи. [Електронний ресурс] / М. О. Лендшел – Режим доступу: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV82.../09_lendel_mo

³¹⁵ Adshhead M. Conceptualising Europeanisation: Policy Networks and Cross-National Comparison / M. Adshhead // *Public Policy and Administration*. – 2002. – Vol. 17, – No. 2. – P. 25–42.

³¹⁶ Регіональні механізми інтеграції України до Європейського Союзу: монографія / О. О. Труша (кер. авт. кол.), В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов [та ін.]; за заг. ред. О. О. Труша; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. – Х.: ХарРІ НАДУ "Магістр", 2009. – 122 с.

³¹⁷ Лендшел М. О. Європеїзація політичного процесу в країнах Центральної та Східної Європи як чинник здійснення децентралізаційної реформи. [Електронний ресурс] / М. О. Лендшел – Режим доступу: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV82.../09_lendel_mo

³¹⁸ Borzel T. Towards Convergence in Europe? Institutional Adaptation to Europeanization in Germany and Spain / T. Borzel // *Journal of Common Market Studies*. – 1999. – Vol. 37, No. 4. – P. 597–616.

моделі так званої «присутності Європейського Союзу» відбувається у тих сферах політики, в яких норми ЄС у чистому вигляді експортуються в національну політику, або ж політичне управління безпосередньо здійснюється наднаціональними структурами ЄС.

На протипагу цьому підходу, альтернативна роль відводиться моделі «приспосовування як елементу членства в ЄС», в рамках якої держави вимушено модифікують політичний процес в окремих сферах під тиском перспектив чи факту членства, тобто ця адаптація є скоріше примусовою, аніж свідомою³¹⁹.

Результатом дослідження європеїзації стало виокремлення концепту «багаторівневого управління» (англ. multi-level governance).

В його основу покладено наступні теоретичні засади:

– ієрархічність процесу прийняття рішень у Європі (тобто рішення ухвалюються акторами наднаціонального, національного й субнаціонального рівнів, які різняться за своєю природою – публічні, неурядові й приватні);

– часткова втрата впливовості національними урядами (інакше кажучи, внаслідок колективного прийняття рішень державам-членами державні органи влади частково втрачають контроль над політичним процесом);

– інтегрованість політичного життя (тобто політикум різних суспільств стає взаємопов'язаним, інтегрованим). Звідси і висновок про певну втрату національними державами монополії у формуванні європейської національної політики й агрегуванні суспільних інтересів усередині країн-членів. На основі викладеного концепція багаторівневого управління інтерпретує європеїзацію насамперед як «процес постійних політичних змін, а також вказує, що європейську інтеграцію не можна сприймати лише як процес двосторонніх відносин між національними державами та Європейським Союзом»³²⁰.

У результаті новітніх досліджень впливу політичних норм європейського співтовариства на політичне життя країн, які не є членами ЄС, не мають

³¹⁹ Lodge M. Varieties of Europeanisation and the National Regulatory State / M. Lodge // Public Policy and Administration. – 2002. – Vol. 17, – No. 2. – P. 43–67.

³²⁰ Rhodes R. A. W. Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability / R. A. W. Rhodes – Buckingham: Open University Press, 1997. – 274 p.

перспектив вступу у коротко- та середньостроковому періоді й не підпадають під політику «винагороди» сформовано модель «європеїзація за межами Європи»³²¹. З огляду на сучасний стан і динаміку європейської інтеграції в Україні ця модель тісно кореспондується з вітчизняними процесами європеїзації. Тому є доцільним розгляд напрацювань німецького вченого Ф. Шиммельфеннінга, який виділяє два виміри європеїзації у країнах, що знаходяться поза єдиним європейським політичним простором. В одному випадку фактором європеїзації виступає Європейський Союз, а в другому – активні національні актори і, насамперед, держава, яка прагне запровадити європейські стандарти.

Ще одним виміром європеїзації слугує її інституційна логіка, яка, відповідно до теорії неінституалізму, може мати вигляд «логіки наслідків» або ж «логіки відповідності»³²².

На погляд М. Лендєл, процес європеїзації можна проілюструвати за допомогою аналізу «причин та моделей здійснення децентралізації» у країнах Центральної та Східної Європи. Чинниками децентралізації стали європейські стандарти публічного управління, з одного боку, і прагнення центральноєвропейських держав набути членства в ЄС, з іншого.

Внаслідок процесів наближення до євростандартів і реалізації євроінтеграційних намірів було значно пришвидшено правове оформлення передачі частини управлінських функцій держави³²³ місцевим територіальним громадам та органам влади регіонального рівня³²⁴.

В даному випадку проявився подвійний вплив європеїзації на національні державні владні інституції в частині делегування або передачі владних повноважень органам місцевого самоврядування.

³²¹ Лендєл М. О. Європеїзація політичного процесу в країнах Центральної та Східної Європи як чинник здійснення децентралізаційної реформи. [Електронний ресурс] / М. О. Лендєл – Режим доступу: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV82.../09_lendel_mo

³²² Schimmelfennig F. Europeanization beyond Europe [Electronic resource] / F. Schimmelfennig // Living Rev. Euro. Gov. – 2007. – No. 2. – Режим доступу: <http://www.livingreviews.org/lreg-2007-1>

³²³ Лендєл М. О. Між реформою та імітацією: моделі децентралізації цих проектів у країнах Центральної і Східної Європи / М. О. Лендєл // Інноваційний розвиток суспільства за умов крос-культурних взаємодій : матеріали міжнар. наук. конф. для студ. асп. науковців : – у 6 ч. – Суми : РВВ СОШПО, 2008. – Ч. 1. – С. 142–145.

³²⁴ Лендєл М. О. Соціально-політичні чинники динаміки інституційного оформлення місцевого самоврядування в країнах Центральної і Східної Європи / М. О. Лендєл, В. В. Мамонова // Державне управління та місцеве самоврядування : тези VIII Міжнар. наук. конгресу (27-28 березня 2008 р.). – X. : Вид-во ХарPI НАДУ Магістр, 2008. – С. 136–138.

Зміст європеїзації державного управління розкривається в науково-дослідній роботі «Розроблення системної моделі державного управління процесами європейської інтеграції України з урахуванням досвіду країн Центральної та Східної Європи».

Вищезгадане поняття охоплює вплив ЄС на структури, інституції і національну державну політику та пристосування національних норм, стандартів, правил і процедур до формальних чи неформальних стандартів ЄС, які охоплюють різні сфери: право, економіку, політичні системи, охорону навколишнього середовища, організацію державної служби, процеси прийняття рішень і вироблення державної політики»³²⁵.

Дослідник Є. Коваленко з посиланням на І. Грицяка підкреслює, що «європеїзація» державного управління передбачає вдосконалення системи державного управління з позицій європейського виміру, а саме відповідні зміни в структурі міністерств і відомств та механізмах міжвідомчої координації³²⁶.

Однак, на погляд Н. Колісниченко, слід розрізнити терміни «європеїзація» та «європейський адміністративний простір», оскільки європеїзація пов'язана із процесом зростаючого впливу, а виникнення європейського адміністративного простору означає процес сходження або конвергенції.

Дослідниця розрізняє європейський вплив за декількома напрямками, і, серед інших, виокремлює «європеїзацію національних державних службовців через процеси переговорів, прийняття рішень та їх реалізації на рівні ЄС та на національному рівнях». Окрім щойно згаданого, на її думку, слід розрізнити³²⁷:

– європеїзацію національних адміністрацій через реалізацію та виконання права ЄС;

– європеїзацію національних державних службовців через процеси переговорів, прийняття рішень та їх реалізації на рівні ЄС та на національному рівнях;

³²⁵ Тематика науково-дослідних робіт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.napa-eurostudies.org.ua/scientific_work.htm

³²⁶ Коваленко Є. О. Діяльність держави щодо створення передумов для інтеграції України до ЄС. [Електронний ресурс] / Є. О. Коваленко – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_34_20.pdf.

³²⁷ Колісниченко Н. М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. [Електронний ресурс] / Н. М. Колісниченко – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/02.pdf>.

– європеїзацію національних адміністрацій та державної служби через адміністративну співпрацю;

– європеїзацію національного законодавства про державну службу та кадрової політики через CASE право Європейського Суду та через формування мереж.

У цьому контексті необхідно розмежовувати³²⁸:

– європеїзацію основних принципів, засад державного управління (демократія, громадянство, ефективність та продуктивність, верховенство права, ринкова економіка);

– європеїзацію національних систем державної служби (через вузьке трактування принципу вільного пересування працівників та обмежень щодо зайнятості в державному секторі);

– європеїзацію через реалізацію та виконання вторинного права;

– європеїзацію через вплив правил конкуренції та приватизації традиційно державних послуг та державних підприємств (поштових послуг, послуг залізниць тощо).

У системогенезному аспекті здійснення політичного, економічного, правового й культурного впливу на національні системи державного управління, І. Грицяк розкриває способи і зміст їх європеїзації. Наразі це відбувається через дії інституцій наднаціонального рівня європейського управління у площині реалізації національними системами державного управління законодавства ЄС, участі в переговорах, ухваленні рішень та їх виконання системою державної служби, налагодження управлінської співпраці, використання прецедентного права ЄС і створення відповідних структур у сфері національних державних служб. Європеїзація державного управління в Україні потребує систематичного виокремлення вимог до управлінських та організаційних структур, національної кадрової політики, законодавства про державну службу, адаптації політичних та правових процесів до європейських стандартів³²⁹.

³²⁸ Там само (317).

³²⁹ Грицяк І. А. Розвиток європейського управління у контексті впливу на державне управління в Україні [Електронний ресурс] / І. Грицяк – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej2/txts/phil0/05giaduu.pdf>.

Тобто, комплексне формування загалом державного управління є джерелом системогенезу професійної діяльності державних службовців, як безпосередніх суб'єктів здійснення державної служби.

Таким чином, у середовищі дослідників процесів європейської інтеграції підтримується думка про вплив останньої на національні системи державного управління³³⁰ і, як наслідок, на державних службовців, які є її системним елементом. Разом з цим питання впливу системогенезу на ці елементи залишається відкритим.

Окремі аспекти певного системогенезного впливу висвітлюються колективом дослідників під керівництвом В. Бакуменка у рамках науково-дослідної роботи за темою: «Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами»³³¹.

Науковці виділяють базові положення та моделі державного управління, що дозволяє визначити предмет системно-ситуаційного аналізу державного управління будь-яким процесом суспільної діяльності, зокрема процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Учені зазначають, що «масштабність та складність останніх не дозволяє в межах однієї роботи провести такий аналіз у повному обсязі, тому він носить характер вибіркового».

На сьогодні є розуміння того, що процеси європейської та євроатлантичної інтеграції України тісно взаємопов'язані, особливо у напрямках політичного, економічного та безпекового бачення подальшого розвитку країни.

Навряд чи є реальною спроба певних політичних сил розділити ці процеси, оскільки останні фактично взаємодоповнюють одне одного й спрямовані на розбудову сучасної самодостатньої європейської держави та її входження до

³³⁰ Ситник С. Євроінтеграція та європеїзація: проблеми управління. [Електронний ресурс] / С. Ситник – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/1686/>

³³¹ Тематика науково-дослідних робіт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.napareurostudies.org.ua/scientific_work.htm

найбільш могутньої на сьогодні та досконалої системи колективної безпеки в рамках НАТО³³².

Починаючи аналіз ситемогенезу професійної діяльності державних службовців та виходячи з закономірності взаємозв'язку потреб суспільної діяльності та структури управління нею, яку спрощено можна відобразити такою логічною послідовністю: потреби → цілі → функції → структури, в першу чергу слід виходити з обраної стратегії та чинної структури державного управління відповідними процесами. Тобто, джерелом ситемогенезу професійної діяльності державних службовців є стратегії розвитку державного управління, певних сфер відносин держави та суспільства тощо, які визначені в нормативно-правовому полі.

Державна стратегія – це узагальнююча концепція дій держави на довготривалій період, певна модель реалізації місії та досягнення довгострокових цілей, яка визначає перспективу її розвитку, основні напрями і пріоритети діяльності. Вона, як правило, знаходить відображення у відповідних державних документах, законодавчих і підзаконних нормативно-правових актах.

В межах державної стратегії розробляються і реалізуються стратегії розвитку різних сфер і галузей суспільної діяльності. Зокрема, сучасна стратегія української держави відносить до основних напрямів і пріоритетів діяльність, спрямовану на європейську та євроатлантичну інтеграцію України. На це вказує низка документів. Серед них такі, що безпосередньо стосуються європейської інтеграції України, а саме:

– набуття чинності Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами (Європейським Союзом) (1 березня 1998 року);

– затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу (Указ Президента України від 11 червня 1998 року № 615);

³³² Акімов О.О. Європейський вимір у державному управлінні та його вплив на персонал державної служби / О. О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 20. – С. 286–295.

– затвердження Плану заходів щодо забезпечення реалізації Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу на Першому засіданні Української частини Ради з питань співробітництва між Україною та ЄС (8 жовтня 1998 року);

– затвердження Концепції адаптації законодавства України до законодавства ЄС (постанова Кабінету Міністрів України від 16 серпня 1999 року);

– ухвалення Спільної Стратегії ЄС щодо України на Гельсінському самміті ЄС (10 грудня 1999 року);

– підписання Указу Президента України від 14 вересня 2000 року № 1072 «Про програму інтеграції України до Європейського Союзу»;

– послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» (30 квітня 2002 року);

– створення Державної ради з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України (Указ Президента України від 30 серпня 2002 року № 791/2002);

– Закон України від 18 березня 2004 р. № 1629-IV «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу»;

– Указ Президента України від 28 квітня 2004 р. № 493/2004 «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки»;

– затвердження Державної цільової програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2008-2011 роки (постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 року № 974);

– затвердження Кабінетом Міністрів України розпорядження «Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної

розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство» (від 10 листопада 2010 року № 2078;

– підписання Указу Президента України від 12 березня 2013 року № 127/2013 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 12 березня 2013 року «Про невідкладні заходи щодо європейської інтеграції України»;

– підписання у 2014 році – Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони.

Чинна структура державного управління процесом європейської інтеграції представлена на рисунку 2.

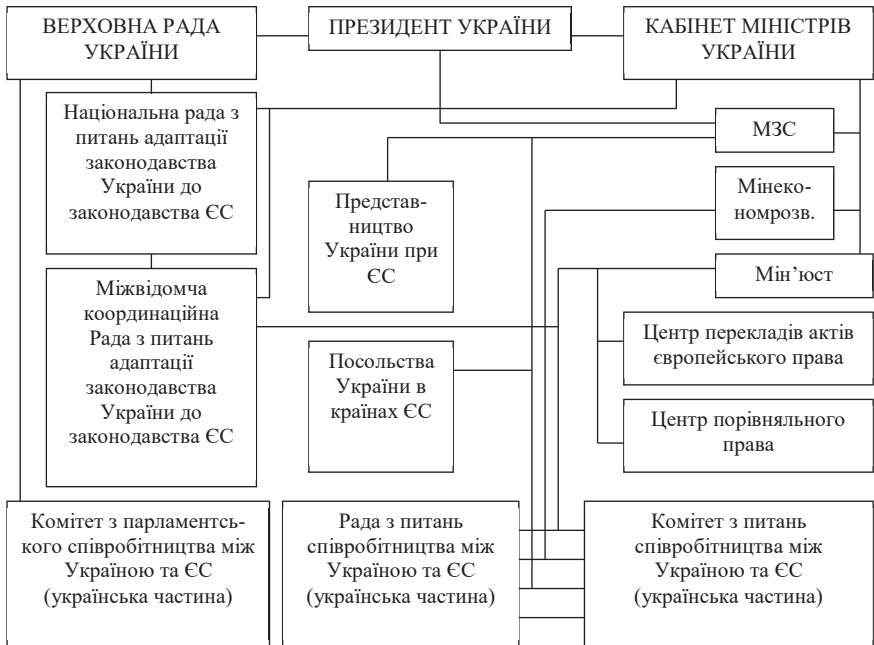


Рис.2 Структура державного управління процесом європейської інтеграції України

Наведена структура управління, на нашу думку, має значно нижчий рівень різноманіття, аніж це потребує масштабний процес європейської інтеграції, й пояснити це можна лише тим, що на сьогодні вона відображає етап «стратегії наміру». Поки що така структура, значною мірою завдяки політикам та управлінцям, відданим справі європейської інтеграції, в основному справляється із своїми завданнями. Україна сумлінно, крок за кроком долає політичні, правові та економічні суперечності Сходу і Заходу.

Системогенезней розвиток професійної діяльності державних службовців завжди реалізується шляхом здійснення організуючих, регулюючих та контролюючих впливів органів державної влади, із застосуванням різноманітних методів державного управління (політичних, економічних, соціальних, гуманітарних, регулювання, програмно-цільового управління тощо) та всього спектру його механізмів (практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на будь-які суспільні відносини з метою досягнення поставлених цілей). На її реалізацію впливають численні політичні, економічні, соціальні та гуманітарні чинники. Найбільш поширеними механізмами державного управління є правовий, організаційний та ресурсний (фінансовий, матеріально-технічний, кадровий, інформаційний). У контексті здійснення процесів європеїзації всі вони знайшли своє місце у «Плані дій Україна – ЄС».

Незважаючи на те, що вступ до ЄС та НАТО, існує сильний «кадровий голод» на фахівців з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції, кадрова освітянська політика у цьому напрямі відстає від потреб часу й, в основному, зосереджена на впровадженні вимог та положень Болонського процесу. В останньому ж переважно йдеться про організацію системи навчання та технології, а не про її змістовне наповнення. На нашу думку, має місце ситуація, коли за в цілому зрозумілим й потрібним ентузіазмом «європеїзації» системи освіти, впровадженням новітніх освітянських технологій втрачається час власне на саме навчання.

Проведений вибірковий системно-ситуаційний аналіз системогенезних чинників формування та розвитку професійної діяльності державних службовців у контексті європейської інтеграції України дозволяє визначити низку суттєвих напрямів його удосконалення та сформулювати відповідні загальні та конкретні пропозиції.

Перший напрям – це подолання невідповідності обраної стратегії й чинної структури державного управління процесами європейської інтеграції України.

До загальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

- створити належні умови наближення національної моделі державного управління до європейської;

- забезпечити більшу різноманітність структури управління процесами європейської інтеграції ніж його має функціональне поле «Плану дій Україна – ЄС», наприклад, шляхом підняття безпосереднього управління на рівень Кабінету Міністрів України, створенням спеціального центрального органу виконавчої влади, або шляхом деконцентрації (секторного управління цим полем) та децентралізації (розподілу завдань цього поля за різними рівнями управління);

- підвищити самоорганізаційну спроможність структури управління процесами європейської інтеграції.

До спеціальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

- реформувати систему органів державної влади таким чином, щоб вони системно забезпечували європейську стратегію України;

- створити спеціальний орган державного управління, наприклад міністерство, з функціями розроблення і реалізації державної політики та забезпечення правового регулювання проблем європейської інтеграції України;

- визначити чинну модель державного управління в Україні, провести її порівняльний аналіз з класичною (або типовою чи характерною) європейською моделлю державного управління та визначити основні шляхи та реальні

можливості наближення першої до другої (стратегічне бачення процесів євроінтеграції);

– впровадити систему управління якості у роботу всіх органів державної влади, що здійснюють управління процесами європейської інтеграції України.

Другий напрям – це подолання невідповідності обраної стратегії та чинного законодавства України. До загальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

– максимально повно адаптувати законодавство України до правових норм ЄС;

– створити проблемно-орієнтовані правові поля процесів європейської інтеграції України.

До спеціальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

– розробити, затвердити та забезпечити прозорість контролю за виконанням Програми адаптації законодавства України до законодавства ЄС з урахуванням вже накопиченого досвіду;

– широко обговорити, зкорегувати та затвердити Концепцію та Стратегію формування і реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України;

– широко обговорити, скорегувати та прийняти Закон України «Про основні засади державної політики у сфері європейської інтеграції України».

Третій напрям – це подолання невідповідності кадрової політики та кадрового забезпечення сучасного стану процесу європейської інтеграції України.

До загальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

– привести державну кадрову політику та кадрове забезпечення держави у відповідність сучасному стану та очікуванням процесів європейської інтеграції України;

– зорієнтувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державного апарату на кращі зразки європейської управлінської культури.

До спеціальних пропозицій та рекомендацій за цим напрямом можна віднести наступні:

– визначити повний перелік надання послуг, збільшити кількість та темпи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з проблем європейської інтеграції України;

– впровадити постійний моніторинг та нові більш ефективні підходи до оцінювання потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації з проблем європейської інтеграції України;

– організувати та стимулювати систему електронної підтримки та консультативної допомоги процесу самопідготовки державних політиків та корпусу вищих керівників;

– впровадити систему досягнення європейської якості у роботі кожного органу державної влади та місцевого самоврядування;

– забезпечити обов'язкову планову та реальну бюджетну підтримку підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з проблем європейської інтеграції України;

– розширити практику підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з проблем європейської інтеграції в межах України за спільними програмами та з широким залученням зарубіжних фахівців;

– ширше запроваджувати нові технології навчання, зокрема тренінги, автотренінги, нові форми проведення контрольних заходів;

– посилити увагу до кадрових проблем на місцевому рівні (підготовка, мотивація, кар'єрне зростання, технологічний рівень управління);

– в рамках запровадження в Україні Болонського процесу акцентувати увагу на підвищення рівневої підготовки (магістр, доктор) державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, особливо кадрів вищого корпусу³³³.

³³³ Тематика науково-дослідних робіт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.napaeurostudies.org.ua/scientific_work.htm

З метою висвітлення впливу європеїзації державного управління на персонал вітчизняної державної служби доцільно розглянути основні принципи європейської інтеграції, які покладені в основу єдиного європейського соціально-економічного простору. Їх важливість обґрунтовується тим, що вони мають бути реалізовані кожною країною, яка інтегрується до Європейського Союзу та сповідує цінності демократичного суспільства³³⁴. Запровадження цих принципів покладається, в першу чергу, на державні структури та інституції, які розробляють і втілюють євроінтеграційну політику. Свідченням актуальності щойно викладеної тези слугує думка І. Тодорова про те, що внутрішнє забезпечення європейського співробітництва України охоплює діяльність центральних органів: Верховної Ради, центральних органів виконавчої влади, судової влади і регіональних структур. Зосередившись на найбільш типових і показових аспектах їх роботи, цей дослідник відводить державним інституціям провідне місце в реалізації європейського покликання. Це зумовлено тим, що саме державні структури виконували і виконують числені програми і плани щодо конкретного втілення євроінтеграційної політики держави³³⁵.

З огляду розвитку загалом системи професійної діяльності державних службовців розглянемо вищезгадані принципи в інтерпретації колективу науковців під керівництвом В. Горбуліна³³⁶.

Так, принцип солідарності втілюється об'єднаними зусиллями у політичній, економічній, соціальній, культурній, екологічній та військовій галузях і передбачає «спільне ухвалення рішень на основі досягнення загальної згоди під час проведення консультацій». Тобто державний службовець має бути налаштований на колективний формат розробки й прийняття рішень, вміти вести переговори й досягати компромісу або консенсусу. Особливу увагу слід звернути на те, що конфлікти й кризи розглядаються як один з етапів розвитку, який

³³⁴ Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. /В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП “Євроатлантикінформ”, 2006. – 416 с.

³³⁵ Тодоров І. Я. Україна на шляху до європейської та євроатлантичної спільноти : монографія. / І. Я. Тодоров – Донецьк : Дон НУ, 2006. – 268 с.

³³⁶ Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. /В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП “Євроатлантикінформ”, 2006. – 416 с.

спонукає до переоцінки напрацьованого й пошуку нових рішень. У свою чергу це зумовлює не просто необхідність трансформації підходів до розв'язання конфліктів та кризових ситуацій, а потребує формування нового світогляду, системи цінностей і докорінної зміни стилю мислення державних управлінців. За таких умов протиріччя будуть розглядатися як стимул до розвитку інтеграції і фактор мобілізації інтелектуального й соціально-економічного потенціалу учасників переговорів для їх подолання.

Запровадження принципу поступовості або поетапності забезпечує рух вперед на основі чітко виділених пріоритетних завдань, які вирішують на певному етапі розвитку, забезпечуючи першість спільних довгострокових інтересів над неузгодженостями національних інтересів. За цих умов актуалізується здатність до аналітично-синтетичного, прогностичного й стратегічного мислення, вміння встановлювати національні пріоритети й співвідносити їх із загальноєвропейськими.

Реалізація принципу інституційної автономії полягає в незалежному формуванні правових та інституційних механізмів діяльності державного апарату і, в цілому – публічної адміністрації. Головною є необхідність виконання державою-членом взятих на себе зобов'язань і завдань, незалежно від рівня, виду й статусу відповідної легітимної суспільно-політичної інституції. При цьому посилення на відсутність компетентного чи ефективно функціонуючого національного органу є неприпустимими.

На практиці це може означати виконання державним або самоврядним органом не властивих йому функцій, необхідність перекваліфікації державних службовців для виконання отриманих державою завдань. Оскільки державні службовці здійснюють свою діяльність у конкретних інституційних рамках, то заслуговує на увагу теза Н. Колісніченко³³⁷ про вплив європеїзації на національні системи державної служби та висвітлення сфери прямого та непрямого впливу процесу інтеграції ЄС на ці системи й кадрову політику.

³³⁷ Колісніченко Н. М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. [Електронний ресурс] / Н. М. Колісніченко – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/02.pdf>.

У таблиці 4 визначено сфери прямого та опосередкованого впливу європейської інтеграції на систему державної служби та кадрову політику.

Таблиця 4

Сфери прямого та опосередкованого впливу європейської інтеграції на систему державної служби та кадрову політику

Процеси та регулювання ЄС	Вплив на державну службу та кадрову політику
Процес прийняття рішень у Брюсселі	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив на кадрові ресурси (відрядження до Брюсселя, час засідань, національні чиновники в ЄС); – необхідність удосконалення навичок (ведення переговорів, мовних навичок); – необхідність знань з питань ЄС (право ЄС, інституції ЄС, правила і процедури)
Реалізація права ЄС на національному, регіональному та місцевому рівнях	<ul style="list-style-type: none"> – Національні чиновники повинні повідомляти Брюссель про заходи реалізації; – державні службовці повинні розробляти плани та програми відповідно до права ЄС; – необхідність точної реалізації та виконання права ЄС (вимірювання, контроль, захист тощо); – країни-члени повинні створити регуляторні органи (телекомунікації), відповідний адміністративний устрій (середовище), агенції (сільського господарства) тощо
Принципи вільного пересування	<ul style="list-style-type: none"> – Відкритість державної служби для громадян країн ЄС; – необхідність взаємного визнання дипломів; – необхідність координації пенсійних систем; – необхідність визнання старшинства та професійного досвіду; – спільна інформація щодо робочих місць через тісні контакти
Принципи рівності (рівноправ'я)	<ul style="list-style-type: none"> – Рівність жінок та чоловіків; – рівна плата; – вплив на дискримінаційні процедури найму (наприклад, жінки та служба в армії); – вплив на національні пенсійні системи (випадки різного пенсійного віку); – вплив на просування по службі працівників-сумісників; – вплив на доступ до певних державних посад (перевага надається жінкам)

Інше законодавство (безпека праці, захист здоров'я, робочий час, дискримінація за віком тощо)	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутня дискримінація за віком; – вимоги робочого часу (наприклад, для лікарів); – директиви на укладення угод/контрактів на обмежений термін
Непрямої вплив «доброї практики» та неформальна співпраця в сфері управління людськими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – Управління якістю в державному секторі; – краще регулювання; – електронний уряд; – мобільність чиновників; – європейська система підготовки управлінців; – демографічні зміни та привабливість зайнятості в державному секторі; – плата за результатами діяльності; – соціальний діалог; – пенсійна система для державних службовців; – етика та регулювання дисципліни

Процеси та регулювання ЄС – Вплив на державну службу та кадрову політику.

Процес прийняття рішень у Брюсселі – Вплив на кадрові ресурси (відрядження до Брюсселя, час засідань, національні чиновники в ЄС):

- необхідність удосконалення навичок (ведення переговорів, мовних навичок);

- необхідність знань з питань ЄС (право ЄС, інституції ЄС, правила і процедури).

Реалізація права ЄС на національному, регіональному та місцевому рівнях:

- Національні чиновники повинні повідомляти.

Брюссель про заходи реалізації:

- державні службовці повинні розробляти плани та програми відповідно до права ЄС;

- необхідність точної реалізації та виконання права ЄС (вимірювання, контроль, захист тощо);

– країни-члени повинні створити регуляторні органи (телекомунікації), відповідний адміністративний устрій (середовище), агенції (сільського господарства) тощо.

Принципи вільного пересування – Відкритість державної служби для громадян країн ЄС:

- необхідність взаємного визнання дипломів;
- необхідність координації пенсійних систем;
- необхідність визнання старшинства та професійного досвіду;
- спільна інформація щодо робочих місць через тісні контакти.

Принципи рівності (рівноправ'я) – Рівність жінок та чоловіків:

– рівна плата;

– вплив на дискримінаційні процедури найму (наприклад, жінки та служба в армії);

- вплив на національні пенсійні системи (випадки різного пенсійного віку);
- вплив на просування по службі працівників-сумісників;
- вплив на доступ до певних державних посад (перевага надається жінкам).

Інше законодавство (безпека праці, захист здоров'я, робочий час, дискримінація за віком тощо) – Відсутня дискримінація за віком:

- вимоги робочого часу (наприклад, для лікарів);
- директиви на укладення угод/контрактів на обмежений термін.

Непрямий вплив «доброї практики» та неформальна співпраця в сфері управління людськими ресурсами – Управління якістю в державному секторі:

- краще регулювання;
- електронний уряд;
- мобільність чиновників;
- європейська система підготовки управлінців;
- демографічні зміни та привабливість зайнятості в державному секторі;
- плата за результатами діяльності;
- соціальний діалог;
- пенсійна система для державних службовців;

– етика та регулювання дисципліни.

Дія принципу субсидіарності (допоміжності) трактується як заборона взаємного втручання законодавчого органу й виконавчого апарату держави-члена та апарату Європейського Союзу в сферу законодавчих повноважень один одного. Інакше кажучи, субсидіарність визначає максимальну сферу компетенції національних публічних адміністрацій. Тут актуальними стають уміння обмежувати втручання у сферу повноважень національних інституцій, відстоювати їх інтереси і забезпечувати контроль за дотриманням прерогативи компетенції європейських структур.

Функціонування принципу верховенства права охоплює механізм забезпечення надійності та передбачуваності, який ґрунтується на нормі «управління згідно із законом». Тобто державні органи діють відповідно до чинного законодавства, а тому приймають рішення із дотриманням загальних правил і принципів. У свою чергу, для державного службовця це означає неупереджене ставлення до фізичної або юридичної особи, яка підпадає під дію його повноважень. Він повинен вміти зберігати нейтральність та використовувати узагальнені підходи до безпристрасного розв'язання проблем, конфліктів чи кризових ситуацій. Вироблення рішень базується на принципові недискримінації із дотриманням затверджених процедур та у відповідності з існуючою судовою практикою.

Дотримання принципу пропорційності означає адекватність та рівномірність адміністративних дій, які на практиці мають бути скоординовані таким чином, щоб не вимагати від громадян більше, ніж потрібно для досягнення мети. Окрім цього, в межах реалізації зазначеного принципу забороняється використання законодавства тоді, коли вищезгадані дії можуть призвести до непередбачуваних законом наслідків.

З огляду на фактор пропорційності вимог у процесі адміністрування, державний службовець має не лише володіти необхідними юридичними знаннями, вміти користуватися відповідними законодавчими важелями й адміністративними механізмами, а й уміти спрогнозувати наслідки тих чи інших

адміністративних дій. Це потребує аналітико-синтетичних здібностей та наявності умінь і навичок передбачення й прогностичного мислення.

Упровадження принципу процедурної справедливості зорієнтоване на гарантування акуратності й неупередженості під час застосування права до громадянина. Головною виступає законодавча вимога щодо дотримання прав та інтересів людини і, в зв'язку з цим, ознайомлення її з фактами і проблемами, що спричинили певні дії, та врахування думки особи відповідно до існуючої процедури. В межах цього принципу встановлюється обов'язковість інформування громадянина про майбутні адміністративні дії.

За цих умов державний службовець повинен орієнтуватися на існуючі суспільні цінності, проявляти повагу до людини, стояти на захисті її честі й гідності. Також управлінець має бути психологічно готовий до «суб'єкт-суб'єктної» комунікативної взаємодії із громадянином, який здійснив адміністративне порушення. Зрозуміло, що в нинішніх складних вітчизняних соціально-політичних умовах та низькому рівні правової свідомості суспільства реалізація людинознавчого підходу дійсно потребує виходу свідомості держслужбовця за межі соціальних стереотипів і бюрократичних штампів міжособистісних відносин у системі «державний службовець – громадянин». Тому працівник органу державної влади має знати й розуміти соціальні норми та моральні цінності, які сповідуються в даний час у соціумі. Разом з цим знання європейських цінностей дозволить співвіднести рівень і характер вітчизняних суспільних цінностей для того, щоб визначити місце проблемної ситуації в системі ціннісних і нормативно-правових координат. Це дасть йому змогу дотримуватися такого комунікативного формату ведення адміністративних дій, який забезпечить коректне врегулювання відносин з громадянином у правовому полі, створить передумови для досягнення компромісу, а в ідеальному варіанті й консенсусу між обома сторонами.

Принцип своєчасності допомагає уникнути затримки у прийнятті органами державної влади рішень. Адже уповільнення вирішення гострих соціально-економічних проблем призводить до розчарування серед громадян, збільшення

недовіри до державних інституцій, а почасти може зашкодити як суспільним, так й особистим інтересам. Тому законодавчо визначені часові межі розв'язання актуальних питань упереджують бюрократизм і затримку їх розгляду та забезпечують вчасне прийняття державно-управлінського рішення.

В особистісному плані від державного службовця вимагається власна організованість, уміння правильно розподіляти свій час і планувати власну діяльність. Тобто реалізація принципу своєчасності значною мірою визначається уміннями й навичками, які знаходяться у площині самоменеджменту і таймменеджменту. Так, застосовуючи самоменеджмент, управлінець забезпечує послідовну й цілеспрямовану реалізацію випробуваних методів роботи в повсякденній державно-управлінській практиці, що створює передумови для оптимального й змістовного використання свого часу. Окрім максимального використання власних можливостей, «самоменеджмент допомагає виконувати роботи з меншими витратами, краще організувати працю (а, отже, одержувати кращі результати), зменшити завантаженість роботою і, виходить, зменшити поспіхи і стреси»³³⁸.

Вплив принципу професіоналізму та професійної доброчесності базується на поняттях неупередженості й професійної незалежності. Ігнорування цього положення на практиці означає необ'єктивне оцінювання проблемної ситуації або конфлікту і, як наслідок, прийняття необґрунтованого рішення на користь однієї із сторін разом з нехтування суспільних інтересів. Тому розглядуваний принцип діє на основі правової норми про заборону державним службовцям брати участь у вирішенні питань, де є власна зацікавленість, або представляти інтереси третьої сторони.

Дотримання принципу відкритості передбачає відкритість державного управління до зовнішньої перевірки в той час, як принцип прозорості забезпечує перевірку або нагляд управлінської структури зовнішнім аудитором. Це дає можливість зацікавленим особам дізнатися про підстави та обґрунтованість тих чи інших адміністративних дій, а перевіряючим органам – полегшити

³³⁸ Самоменеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://works.tarefer.ru/55/100660/index.html#>

проведення зовнішніх перевірок. Будучи в тісній взаємодії та взаємозв'язку, відкритість та прозорість трансформуються в інструментарій реалізації принципу верховенства права, рівності перед законом та підзвітності.

Діяльність державного службовця у форматі відкритості потребує від нього вміння дати зацікавленим особам відчуття, що їх позиція, думки або вимоги заслуговують на увагу, мають сенс і цінність в контексті покращання роботи державної структури. Також важливе значення має відкритість усередині органів виконавчої влади як спосіб налагодження командної роботи і формування відносин між працівниками на основі поваги, довіри і надійності. В основі відкритості лежить відсутність упередженості й дискримінації за віковими чи гендерними ознаками, за віросповіданням, культурними відмінностями чи фізичними вадами³³⁹.

Доцільно зауважити, що відкритість як модель поведінки державного управлінця може слугувати чинником налагодження конструктивних стосунків із державними чи громадським інституціями на основі довіри, трансформуватися в засіб отримання користі від знань і досвіду інших людей. Більше того, відкритий і доступний для громадян посадовець складає не лише гарне враження про себе й про державну структуру, а, будучи представником держави, формує позитивний імідж держави в цілому.

Забезпечення функціонування принципу відповідальності потребує від посадових осіб або органів влади пояснення й обґрунтування своїх дій перед тими, хто цього вимагає. Інакше кажучи, кожен орган влади має бути підконтрольним, підзвітним і відповідальним за прийняті рішення перед іншими адміністративними, законодавчими та судовими органами. Важливість цього принципу визначається тим, що він гарантує дотримання принципів ефективності, результативності, продуктивності та передбачуваності. Слід додати, що для підзвітності та здійснення публічною адміністрацією власних повноважень у відповідності із законом та існуючими процедурами здійснюється нагляд.

³³⁹ Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и системы оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К. : ІРІДУМ, 2006. – 208 с.

За цих умов державний управлінець повинен вміти зосереджуватись на виконанні завдань з метою отримання оптимального результату від адміністративних дій.

Це забезпечується через адекватну поведінку, прагнення довести справу до логічного завершення, пошук і реалізацію нестандартних рішень. Актуальним є критичний погляд на існуючий стан справ, сумнів у його відповідності соціально-економічній, політичній або управлінській ситуації та, в разі необхідності, пошук шляхів для його покращання.

Одним з варіантів забезпечення відповідальності слугує досягнення особистої продуктивності державного службовця через рентабельне використання часу та ресурсів, ефективне застосування управлінських методів, процедур і регламентів діяльності.

Зазначене ґрунтується на чіткому уявленні працівника про кінцевий продукт, умінні делегувати завдання і довіряти колегам. В умовах політичної невизначеності й економічної нестабільності слід акцентувати увагу на вмінні тримати ситуацію «під контролем», відслідковувати виконання задач, а в разі ускладнень пропонувати нетривіальні рішення й альтернативи. В особистісно-психологічних структурах державного службовця відбувається розширення світогляду, корекція та подолання стереотипів, трансформація цінностей, розвиток й удосконалення поведінкових компетенцій: ведення переговорів, залагодження конфліктів, узгодження, від-критість, орієнтація на результат, розуміння цінностей інших, етичність.

В таких умовах видається логічним не лише надання державним службовцям комплексної міждисциплінарної освіти з питань європейської інтеграції, а також особистісний розвиток й удосконалення психологічних структур з позицій готовності управлінців органів державної влади до роботи в євроінтеграційних умовах.

Формування вищезазначених компетентностей доцільно розглядати як складову безперервної освіти державного службовця в плані роботи в умовах

європейської інтеграції України^{340,341,342}. У зв'язку з актуалізацією безперервної освіти державного службовця, набуває іншого якісного наповнення її «двофазний процес» (Н. Протасова, 2000)³⁴³. Тобто у першій фазі відбувається не лише становлення особистості фахівця з питань європейської інтеграції, а під впливом нових знань закладаються нові психологічні риси та якості державного службовця, формуються практичні мотиви й діяльнісні чинники корекції та удосконалення існуючих психологічних утворень. У другій фазі, поряд з розвитком особистості шляхом подальшої освіти та під час професійної діяльності з вирішення європейських питань, трансформується свідомість державного управління, змінюється його мислення та уявлення. Залежно від першої фази підготовка фахівців з європейської інтеграції з базовою вищою освітою охоплює закладання основ психологічної культури і її становлення з орієнтацією на європейську управлінську етику, мораль і цінності. Друга фаза екстраполюється на підвищення кваліфікації та самоосвіту шляхом розвитку проєвропейських рис психологічної культури державного службовця та її адаптації до реалій державно-управлінської практики щодо забезпечення євроінтеграційних процесів.

Важливими складовими системогенезу професійної діяльності державних службовців є методологічні підходи до організації навчання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування^{344,345}. Необхідність та актуальність їх розгляду детермінується основним завданням навчання державно-управлінських кадрів з питань європейської інтеграції, яке полягає у створенні їхньої спроможності працювати на всіх рівнях і вирішувати увесь комплекс проблем в

³⁴⁰ Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР і умовах розбудови нової української державності / В. Александров // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 93 – 97.

³⁴¹ Васильєва О. Побудова системи професійного навчання державних службовців / О. Васильєва // Упр. суч. містом. – 2004. – № 10–12 (16). – С. 261–265.

³⁴² Коржевська Г. М. Забезпечення якості в системі професійної освіти публічних службовців / Г. М. Коржевська // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців : теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф. (22 берез. 2007 р.). – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 182–186.

³⁴³ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

³⁴⁴ Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К., Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 372 с.

³⁴⁵ Сидоренко П. Проблеми функціонування системи професіоналізації державної служби в Україні / П. Сидоренко // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 2. – С. 40–43.

доакцесійному процесі й після вступу країни до ЄС³⁴⁶. З огляду на викладене теоретико-методологічні засади формування системогенезу професійної діяльності державних службовців органічно включають концептуальні уявлення щодо підходів до їх навчання в рамках післядипломної освіти й системі перепідготовки кадрів державної служби.

На наш погляд, першим серед інших є підхід до вивчення й аналізу потреб, організації підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців³⁴⁷, які відповідно до посади й функціональних обов'язків безпосередньо займаються питанням європейської інтеграції, знаходяться в резерві на такі посади або їх діяльність в окремих випадках є дотичною до вирішення євроінтеграційних проблем. Комплексно й ґрунтовно охарактеризовані методологічні підходи до навчання державних управлінців в низці робіт³⁴⁸, що дало змогу їх узагальнення з метою подальшого висвітлення в контексті проблеми формування психологічної готовності. Так:

– базово-додатковий підхід полягає у виокремленні базової як основної, а також додаткової як другорядної складових післядипломної освіти³⁴⁹;

– професійно-кваліфікаційний підхід розглядає освіту дипломованих фахівців як постійний, безперервний процес з позиції професійного вдосконалення³⁵⁰;

– інформаційний підхід означає передачу інформації від викладача до слухача під час навчального процесу³⁵¹;

– синергетичний підхід є актуальним в плані його застосування як до системи професійного навчання державних службовців, так і безпосередньо до особистості кожного з них. Характеризуючись як гештальтосвіта (О. Князева,

³⁴⁶ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелевська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

³⁴⁷ Там само.

³⁴⁸ Майборода В., Луговий В., Крисюк С. Всебічний розвиток освіти – примноження наукового та інтелектуального потенціалу суспільства / Майборода В., Луговий В., Крисюк С., [та ін.] // Україна: поступ у ХХІ століття : наук.-метод. зб. / І. Ф. Надольний, В. А. Ребало, Н. Р. Нижник та ін. – К. : УАДУ, 2000. – 220 с.

³⁴⁹ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

³⁵⁰ Там само.

³⁵¹ Майборода В., Луговий В., Крисюк С. Всебічний розвиток освіти – примноження наукового та інтелектуального потенціалу суспільства / Майборода В., Луговий В., Крисюк С., [та ін.] // Україна: поступ у ХХІ століття : наук.-метод. зб. / І. Ф. Надольний, В. А. Ребало, Н. Р. Нижник та ін. – К. : УАДУ, 2000. – 220 с.

С. Курдюмов, Н. Протасова), цей підхід охоплює відкритий діалог у нелінійній ситуації, прямий і зворотній зв'язок, пробудження власних сил і здібностей того, хто навчається, ініціювання вибору власного шляху розвитку тощо³⁵²;

– андрагогічний підхід передбачає необхідність побудови навчального процесу на основі індивідуальних потреб і можливостей слухачів, зорієнтованість навчально-методичного забезпечення на їх навчальні інтереси тощо³⁵³.

Особливе місце з позиції системогенезу професійної діяльності державних службовців відіграють психологія і педагогіка як джерело знань про людину взагалі, і як теоретико-методологічна основа розкриття її особистісного потенціалу і творчих резервів зокрема. Важливість приросту знань про формування нових утворень в особистісній структурі державного управління зумовлена тим, що людинознавчі знання допомагають на практиці суттєво удосконалити службово-посадову діяльність, покращити мислення й підвищити психологічний ресурс персоналу державної служби³⁵⁴. На основі цих знань розширюється й удосконалюється теоретико-методологічна основа формуючих процесів, створюються психолого-педагогічні умови для активізації психофізіологічного ресурсу службовців органів державної влади й місцевого самоврядування. Використання напрацювань людинознавчих наук допомагає їм глибше осмислити професійні питання, які імперативно з'являються внаслідок реалізації державної політики щодо європейської інтеграції. Тому рівень і якість вирішення актуальних питань в контексті європейського виміру діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування в кінцевому результаті визначатиметься особистісними стійкими конструктами державного службовця, розвиненістю конкретних і, разом з цим специфічних професійних якостей: толерантність, здатність йти на компроміс, уміння домовлятися тощо. Тобто, на перший план у запровадженні євроінтеграційної політики наряду з

³⁵² Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

³⁵³ Там само (140).

³⁵⁴ Популярная психология: Хрестоматія : учеб. пос. для студентов пединститутів / сост. В. В. Мироненко. – М. : Просвещение, 1990. – 399 с.

професійними інтересами й здібностями управлінців виводяться їх психологічні властивості.

З огляду на викладене актуалізується необхідність висвітлення психологічних структур особистості державного службовця, який діятиме в умовах євроінтеграції.

Тому відповідь на питання щодо засад, шляхів і способів набуття управлінцем психологічної готовності до роботи в зазначених умовах доцільно шукати з допомогою інтенсивного вивчення внутрішніх спонукальних сил його поведінки та управлінської діяльності – мотивів, потреб, інтересів, переконань і настанов, а також виявлення чинників, які на них впливають.

Сьогодні існує принаймні три чинники, що зумовлюють необхідність врахування європейського виміру в підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації державних службовців³⁵⁵:

- 1) історичний розвиток Європи;
- 2) розквіт «епохи порівняння»;
- 3) виникнення спільного ринку в Європі.

Потреба у з'ясуванні змісту вищевказаних та інших факторів зумовлена їх впливом на національну систему державного управління і державну службу, а отже є формуючим чинником компетентностей у системогенезі професійної діяльності державних службовців.

Адже європейські фактори ставлять нові вимоги до службово-посадової діяльності управлінців органів державної влади та їх професійно важливих якостей³⁵⁶.

Отже, перший чинник пов'язаний із швидким зростанням міжнародної взаємодії та співробітництва у Європі, що змінює характер, масштаби й рівень діяльності державного службовця в Україні від національного до

³⁵⁵ Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

³⁵⁶ Акімов О. О. Сучасні фактори та тенденції підготовки державних службовців до роботи в інтеграційних умовах / О. О. Акімов // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 трав. 2006 р.) : у 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князєва.]. – К. : НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 379–381.

міжнародного^{357,358,359}. Тому, навіть працюючи в місцевій адміністрації чи структурі місцевого самоврядування, можна вирішувати питання європейського рівня, що потребує глибоких знань в галузі євроінтеграційних процесів, їх теорії і стратегії, права й інституцій ЄС тощо³⁶⁰. За цих умов, окремі навчальні посібники передбачають ґрунтовне вивчення основ політики, інституційного устрою та права ЄС. Разом з цим, вони мають подвійне призначення, оскільки вміщують³⁶¹ зрозумілі і продумані³⁶² методичні матеріали, що дає можливість використовувати³⁶³ їх як для навчання державних службовців, так і для вирішення ними³⁶⁴ практичних управлінських завдань³⁶⁵.

Основною рисою наступного чинника є еволюційний характер процесів європейської інтеграції, що засвідчує інституціоналізація діяльності ЄС і спільного ринку. За цих умов зазнає впливу концепція «уряд в дії» на національному та наднаціональному рівнях державного управління. Прозорість європейських кордонів дає можливість оперативно оцінювати дії національного уряду через призму його ролі і досягнень на європейській арені у порівнянні з іншими країнами. Зрозуміло, порівняльний аналіз потребує не лише відповідних знань, умінь і навичок, а й досвіду, що базується на порівнянні результатів роботи діючих європейських урядів.

³⁵⁷ Колесніков Б. П. Адаптація кадрової роботи в системі державної служби України до стандартів ЄС / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко // Актуал. пробл. європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали II регіон. наук.-практ. конф. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. – С. 110 – 112.

³⁵⁸ Рудакевич М. Готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір / М. Рудакевич // 36. матеріалів наук.-практ. конф. за між нар. участю. – 2002. – Т. 2. – С. 162–165.

³⁵⁹ Філіпповський В. М. Проблеми наближення професійного навчання державних службовців до стандартів Європейського Союзу / В. М. Філіпповський // Вісник державної служби України. – 2004. – № 2. – С. 56–60.

³⁶⁰ Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

³⁶¹ Гнатюк М. М. Відносини з Європейським Союзом та процес європейської інтеграції України: метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / М. М. Гнатюк, Л. Л. Прокопенко ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Львів. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 75 с.

³⁶² Європейське врядування: досвід реформи : наук. розробка / Л. Л. Прокопенко, О. М. Рудік, І. Д. Шумляєва, Н. М. Рудік ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ, 2009. – 35 с.

³⁶³ Колісниченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб./ Н. М. Колісниченко ; за заг. ред. М. Бойчуна, О. Рудіка, Я. Мудрого ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 247 с.

³⁶⁴ Розвиток транскордонного співробітництва з новими державами-членами ЄС : метод. рек. / В. М. Кривцова (кер.), О. М. Овчар, О. А. Остапенко [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Одес. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ, 2009. – 38 с.

³⁶⁵ Теоретико-методологічні засади державного управління: формування понятійного апарату : метод. рек. / В. В. Корженко, В. В. Говоруха, О. Ю. Амосов [та ін.] ; за заг. ред. В. В. Корженка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Харків. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ, 2009. – 54 с.

Для третього чинника характерним є наскрізний вплив процесів денационалізації систем державного управління як на державних службовців, так і на керівників європейських установ. Зазначена обставина зумовила розробку транснаціональних систем підготовки державних службовців, що охоплює освітні, професійні та політичні цілі³⁶⁶.

Важливим чинником європеїзації навчання державних службовців на сучасному етапі слугує долучення України до Болонського процесу. Необхідність врахування болонських домовленостей в підготовці управлінців до роботи в євроінтеграційних умовах зумовлена їх всеохоплюючим, загальновизнаним характером, що спирається на консолідований досвід європейських країн³⁶⁷. З огляду на зазначене, підготовку кадрів державної служби пропонується здійснювати на поєднанні академічного й практичного підходів, що зумовлено комплексністю академічної підготовки, в якій поєднується теоретична і практична складові³⁶⁸.

В контексті європеїзації державного управління академічна підготовка фахівця є першою і необхідною умовою забезпечення його професійної готовності до роботи в євроінтеграційних умовах. Однією з головних переваг державного службовця, підготовленого за академічною програмою, є відповідний кваліфікаційний рівень. Окрім цього, важливим і позитивним із точки зору відповідності українських фахівців органів державної влади вимогам європейської зони освіти є сильний дослідницький компонент фахової підготовки³⁶⁹.

Академічний характер підготовки державних службовців до діяльності в євроінтеграційних умовах не лише надає необхідні знання, створює базу для подальшого професійного удосконалення працівника, але й забезпечує реалізацію змісту другого фактора європеїзації державного управління – порівняльний аналіз результатів діяльності урядів країн ЄС.

³⁶⁶ Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

³⁶⁷ Луговий В. І. Болонський процес і підготовка державно-управлінських кадрів / В. І. Луговий // Десять років становлення (досвід досліджень, розробок і впроваджень у сфері державного управління). – К. : НАДУ, 2005. – С. 169–182.

³⁶⁸ Там само.

³⁶⁹ Там само.

Доцільність комплексного підходу в навчанні державних службовців засвідчує європейський досвід. Так, підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації управлінців здійснювалась за допомогою як загальних, так і спеціальних навчальних програм, а відмінність полягає лише в термінах їх запровадження. Важливо, що навчанню передувало оцінювання навчальних потреб державних службовців, врахування євроінтеграційного досвіду інших країн, адаптація навчальних стратегій і програм до нової специфіки інтеграційних процесів, яка пов'язана із політичною та управлінською культурою держав-членів ЄС³⁷⁰.

Таким чином, збільшення впливу процесів європеїзації на вітчизняне державне управління і систему державної служби є одним з факторів пошуку нового змісту навчання державних службовців для роботи в умовах європейської інтеграції. Концепція формування змісту навчання персоналу державної служби до роботи в євроінтеграційних умовах повинна ґрунтуватися на розумінні подвійного характеру завдань, зумовлених процесами європеїзації державного управління. З одного боку державні службовці повинні бути професійно придатними й психологічно готовими до роботи в умовах євроінтеграції, а з іншого – вони, реалізуючи державну політику європейської інтеграції, безпосередньо формують зазначені умови. Тому саме від їх професіоналізму, який ґрунтується на системних і різноманітних знаннях історії, законодавчих основ і принципів функціонування Європейського Союзу та його інституцій залежать і процеси євроінтеграції, й умови, в яких службовцям доведеться працювати. Зазначене потребує комплексного підходу до підготовки державних службовців для роботи в євроінтеграційних умовах, який базується на академічних і практичних формах навчання.

За цих умов доцільно розглянути напрацювання в рамках проектів «Спеціалізовані програми з питань європейської інтеграції для підвищення кваліфікації державних службовців України II-IV категорії» за підтримки

³⁷⁰ Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

Посольства Великої Британії в Україні, «Тренінгові програми для підготовки державних службовців України (I-VII категорій) з питань європейської інтеграції» (JEP-25254-2004) за підтримки Темпус Тасіс Європейської Комісії. У цілому науково-педагогічними працівниками Національної академії та її регіональних інститутів та залученими сторонніми фахівцями євроінтеграційної сфери розроблено комплекс навчально-методичних матеріалів у вигляді серій «Бібліотека державного службовця місцевих органів влади у галузі європейської інтеграції»^{371,372,373,374,375,376,377,378,379}, «Бібліотека державного службовця у галузі європейської інтеграції»^{380,381,382,383,384}, що складається з підручників, навчальних

³⁷¹ Колісінченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб. / Н. М. Колісінченко ; за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 247 с.

³⁷² Кривцова В. М. Теорія та стратегія європейської інтеграції : навч. посіб. / В. М. Кривцова ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 142 с.

³⁷³ Мамонова В. В. Регіональний розвиток. Міжрегіональна та транскордонна співпраця : навч. посіб. / В. В. Мамонова ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарPI НАДУ "Magіstr", 2009. – 94 с.

³⁷⁴ Нагорна І. В. Державне управління в країнах-членах ЄС : навч. посіб. / І. В. Нагорна ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 192 с.

³⁷⁵ Прокопенко Л. Л. Вступ до європейської інтеграції : навч. посіб. / Л. Л. Прокопенко ; за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 334 с.

³⁷⁶ Рудік О. М. Вироблення політики та ухвалення рішень в ЄС : навч. посіб. / О. М. Рудік ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 278 с.

³⁷⁷ Стрельцов В. Ю. Законодавча основа прав та обов'язків Європейської Спільноти та держав-членів : навч. посіб. / В. Ю. Стрельцов ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарPI НАДУ "Magіstr", 2009. – 127 с.

³⁷⁸ Тамм А. С. Україна – ЄС: розвиток відносин та основні напрями співробітництва : навч. посіб. / А. С. Тамм, В. Ю. Стрельцов, В. Б. Дзюндзюк ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 141 с.

³⁷⁹ Труш О. О. Бюджетна, сільськогосподарська, торговельна та конкурентна політики ЄС : навч. посіб. / О. О. Труш, Н. В. Мирна, В. Ю. Стрельцов ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарPI НАДУ "Magіstr", 2009. – 168 с.

³⁸⁰ Біла книга національної освіти України / Т. Ф. Алексєєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.] ; за заг. ред. акад. В. Г. Кремея ; НАПН України. вид. 3 – с. – К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. – 342 с.

³⁸¹ Дзяд О. В. Спільні політики Європейського Союзу та їх значення для України : навч. посіб. / О. В. Дзяд, О. М. Рудік ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грисяка, Я. Мудрого [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія) [та ін.]. – К. : Міленіум, 2009. – 667 с.

³⁸² Рудік О. М. Спільні політики Європейського Союзу та їх значення для України : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / О. М. Рудік, О. В. Дзяд ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 96 с.

³⁸³ Софіщенко І. Я. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС: стан і перспективи : навч. посіб. / І. Я. Софіщенко ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грисяка, Я. Мудрого [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 314 с.

³⁸⁴ Стрельцов В. Ю. Права та інституційна основи Європейського Союзу : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / В. Ю. Стрельцов, А. В. Бураковська ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 200 с.

посібників, робочих зошитів, методичних рекомендації, словника-довідника³⁸⁵, компакт-диска з електронною бібліотекою, електронного посібника.

Так, для викладача-тренера було розроблено методичні вказівки до модулів професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України для державних службовців V-VII категорії у трьох частинах: загальна, функціональна й галузева³⁸⁶. Змістовна частина навчальних матеріалів розроблена відповідно до державних освітніх стандартів на основі оцінки навчальних потреб цільової аудиторії під час інтерактивного спілкування у формі зустрічей, інтерв'ю та бесід³⁸⁷.

Враховуючи зазначене, слід проаналізувати зміст навчально-методичного забезпечення професійного навчання державних службовців у контексті європейської інтеграції. В якості концептуальної основи аналізу доцільно використати педагогічну таксономію Б. Блума, оскільки вона використовується для написання результатів навчання у європейських освітніх закладах – учасниках Болонського процесу.

За визначенням, таксономія – (від грецьк. *taxis* – розташування, стрій, порядок, і *nomos* – закон) – теорія класифікації і систематизації складноорганізованих областей діяльності, які мають ієрархічну будову. Використовуючи таксономію, можна виявити, наскільки чітко сформульовані й упорядковані педагогічні цілі, правильно сформульовані проблеми і завдання для слухачів, можливим є здійснення рефлексії за результатами навчання. Важливо, що чітка система педагогічних цілей з їх розподілом за категоріями і послідовними рівнями результативно впливає на особистість під час навчання, розвиває здібності й формує нові уміння. Цілі є своєрідним

³⁸⁵ Мудрий Я. Словник-довідник термінів з європейської інтеграції / Я. Мудрий ; за заг. ред. М. Бойчуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 587 с.

³⁸⁶ Бураковська А. В. Методичні вказівки для викладача-тренера до модулів загальної складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V-VII категорії) Загальна складова. 4.1 : навч.-метод. посіб. / А. В. Бураковська, В. І. Карпук, С. К. Халджірадева ; за заг. ред. А. В. Бураковської ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія) [та ін.]. – К. : Міленіум, 2009. – 324 с.

³⁸⁷ Бураковська А. В. Робочий зошит до модулів галузевої складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V –VII категорії). Ч. III. / А. В. Бураковська, В. І. Карпук, П. В. Когут [та ін.] ; за заг. ред. А. В. Бураковської. – К. : Міленіум, 2009. – 388 с.

прогнозом результатів навчання й еталоном повноти засвоєння навчального матеріалу. Ієрархія педагогічних цілей розподіляється за такими сферами:

– конгнітивна (пізнавальна) область, в якій задіяні цілі запам'ятовування і відтворення вивченого матеріалу, під час вирішення проблем необхідно переосмислити існуючі знання, будувати їх нові поєднання з попередньо вивченими ідеями, методами, процедурами як способами дій, включаючи створення нового;

– афективна (емоційно-ціннісна) область, до якої відносять цілі формування емоційно-особистісного ставлення до явищ оточуючого світу, починаючи від простого сприйняття, інтересу, готовності реагувати на засвоєння ціннісних орієнтацій і відносин, їх активної взаємодії;

– психомоторна область, яка пов'язана з цілями формування тих чи інших видів рухливої (моторної), маніпулятивної діяльності, нервово-м'язової координації.

Зважаючи на гостру потребу європеїзації освіти державних службовців, у Національній академії державного управління при Президентові України та її Дніпропетровському, Львівському, Одеському й Харківському регіональних інститутах розроблено низку дисциплін для підготовки магістрів державного управління³⁸⁸.

Для прикладу розглянемо низку модулів³⁸⁹. Так, у рамках модуля «Політика європейської інтеграції» вивчаються теорія та історія європейських інтеграційних процесів, право Європейського Союзу, інституції Європейського Союзу, політики ЄС тощо.

Цілями дисципліни визначено надання базових знань про європейську інтеграцію та Європейський Союз, ознайомлення з політикою європейської інтеграції України, визначення напрямів та змісту діяльності державних органів

³⁸⁸ Положення про підготовку магістрів за спеціальністю 8.150000 “Державне управління” та 8.150102 “Управління суспільним розвитком”. У кн. – Кн. 1: Програми навчальних дисциплін. Спеціальність 8.150000 “Державне управління”. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 210–218.

³⁸⁹ Акімов О. О. Психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції: проблеми визначення й формування [Електронний ресурс] / О. О. Акімов // Державне управління теорія та практика : електронне наукове фахове видання. – 2006. – Вип. 1. – Режим доступу до журн.: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-1/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/06aocpovf.pdf>

для забезпечення європейської інтеграції України.

В результаті навчання слухачі повинні оволодіти основними знаннями про інтеграційні процеси у Європі та Європейському Союзі, вміти аналізувати сучасну політику європейської інтеграції України, визначати ефективність діючих форм і методів державного управління в контексті європейської інтеграції України.

Вивчення дисципліни «Історія, теорія та стратегія європейської інтеграції» має на меті надання базових знань з ключових питань історії, теорії і стратегії європейської інтеграції, розуміння логіки історичного розвитку інтеграційних процесів та їхнього інституційно-правового оформлення, навчання відрізняти підходи представників різних течій і систему їх аргументації й аналізувати сучасні інтеграційні процеси в Європі та світі з погляду типів і методів інтеграції, а також сформувати вміння передбачати наслідки політичних рішень у сфері інтеграції.

Результати навчання полягають у знаннях з ключових аспектів історії, теорії та стратегії європейської інтеграції, уміннях аналізувати історичний розвиток процесів інтеграції та основні концепції і застосовувати теоретичні знання при аналізі зовнішньополітичної стратегії України³⁹⁰.

Навчання за дисципліною «Правова та інституційна системи Європейського Союзу» передбачає засвоєння широкого кола правових питань і ставить за цілі надання базових знань про правову та інституційну системи Європейського Союзу, навчання аналізувати особливості функціонування правової та інституційної систем Європейського Союзу і застосовувати принципи європейського урядування з метою адаптації державного управління в Україні

³⁹⁰ Кривцова В. М. Теорії та стратегії європейської інтеграції : навч. посіб. / В. М. Кривцова ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 142 с.

до європейських стандартів^{391,392,393,394}. Результати навчання передбачають знання основних складових правового та інституційного устрою ЄС, розуміння причини їх утворення та перспективи вдосконалення, уміння аналізувати вплив інституційно-правової системи ЄС на сучасну політику європейської інтеграції, визначати відмінності в інституційно-правових системах України та ЄС, застосовуючи метод порівняльного аналізу і розробляти практичні рекомендації щодо адаптації державного управління в Україні до європейських стандартів.

Вивчення модуля «Внутрішній ринок та галузеві політики Європейського Союзу» зорієнтоване на надання базових знань з ключових питань економічної та галузевих політик Європейського Союзу, розвиток навичок аналізу інтеграційних процесів у різних сферах, формування умінь аналізувати політику України у відповідних галузях в порівнянні з політикою Європейського Союзу і розробляти пропозиції щодо вдосконалення державного регулювання ринкових відносин в Україні та окремих галузей економіки. У результаті навчання слухачі повинні знати основні положення конкурентної політики ЄС та галузевих політик, оволодіти умінями контент-аналізу політики ЄС, мати навички визначення передумов розроблення і здійснення політики ЄС, стратегії політик в конкретній соціально-економічній ситуації та їхні наслідки, ролі галузевих політик у процесі європейської інтеграції, а також набуті аналітично-порівняльних та прогностичних умінь у сфері економічної та галузевої політики України тощо.

Факультативний модуль «Соціальні аспекти європейської інтеграції» націлений на засвоєння слухачами засад європейської інтеграції у сфері соціального розвитку й соціальної політики і вивчення питань, дотичних до

³⁹¹ Грицяк І. А. Правова та інституційна основи Європейського Союзу : підруч. / І. А. Грицяк, В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен. – Х. : ХарПІ НАДУ "Maгіstr", 2009. – 620 с.

³⁹² Грицяк І. А. Правова та інституційна основи Європейського Союзу: робочий зошит до модуля / І. А. Грицяк, В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 284 с.

³⁹³ Європейський Союз: інституційно-правові основи та функціонування: навч.-метод. посіб. / А. І. Грицяк, О. Ю. Оржель, М. С. Чуласвська [та ін.] ; за заг. ред. А. І. Грицяка. – К. : НАДУ, 2009. – 186 с.

³⁹⁴ Стрельцов В. Ю. Правова та інституційна основи Європейського Союзу : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / В. Ю. Стрельцов, А. В. Бураковська ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 200 с.

соціальних аспектів. Окрім зазначеного передбачено здійснення порівняльного аналізу соціальної політики у регіонах та країнах Європейського Союзу, визначення соціальних наслідків розширення ЄС і навчання застосовувати отримані знання для визначення напрямів реформування соціальної політики в Україні. У результаті навчання слухачі повинні розуміти логіку історичного розвитку «єдиної соціальної Європи», сучасні цілі соціальної політики, знати про засоби та інструменти наближення соціального розвитку у Європі. Окрім цього, майбутні фахівці у сфері європейської інтеграції мають удосконалити уміння й навички аналізувати особливості соціальної політики і соціального розвитку різних країн, передбачати соціальні наслідки економічної інтеграції і розробляти практичні рекомендації щодо наближення соціальної політики в Україні до стандартів ЄС.

У рамках модуля «Торгівельно-економічні відносини між Україною та ЄС» на основі детального аналізу досвіду європейських країн у питаннях ринкової та торговельно-економічної інтеграції формується комплекс знань, умінь і управлінських навичок, необхідних для розуміння, застосування й оцінювання проблем і можливостей європейської інтеграції тощо^{395,396,397,398}. Серед цілей цього модуля є підвищення фахової підготовки з питань європейської інтеграції відповідно до геополітичних реалій та інших вимог сьогодення, засвоєння комплексу знань щодо основних принципів і напрямів формування єдиного ринку ЄС, підтримки конкуренції на внутрішньому ринку Спільноти, його зовнішньоторгівельної політики.

Для системи дистанційного навчання державних службовців розроблено курс «Європейська інтеграція», що ставить за мету надання базових знань про

³⁹⁵ Бояр А. О. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС: Регулювання зовнішньої торгівлі та конкуренції в умовах єдиного ринку ЄС : підручник/ А. О. Бояр ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого, О. Рудіка, Л. Прокопенка та В. Стрельцова ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2008. – 384 с.

³⁹⁶ Бояр А. О. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / А. О. Бояр, І. Я. Софіщенко, Н. Г. Сиротенко; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 105 с.

³⁹⁷ Бояр А. О. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС : робочий зошит до модуля / А. О. Бояр, І. Я. Софіщенко, Н. Г. Сиротинко ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 152 с.

³⁹⁸ Софіщенко І. Я. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС: стан і перспективи : навч. посіб. / І. Я. Софіщенко ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін] ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 314 с.

ЄС, розуміння й аналіз сучасних інтеграційних процесів, здобуття вміння прогнозувати наслідки політичних рішень, розвиток здатності розробляти управлінські рішення тощо. Окрім цього, в якості методичної допомоги для викладачів-тьюторів підготовлено навчальний посібник з технологіями розробки дистанційних курсів, в якому описуються його складники: проектування курсу, опрацювання інформаційних матеріалів та контроль у дистанційному навчанні³⁹⁹.

Аналіз окремих навчальних програм з питань європейської інтеграції свідчить про їх змістовність, науково-теоретичну обґрунтованість і зорієнтованість на засвоєння базових знань щодо Європейського Союзу. Їх змістовна частина пов'язана із вищезазначеними складовими системогенезу професійної діяльності державних службовців. Свідченням слугують результати навчання за цими дисциплінами, які передбачають формування, розвиток та удосконалення аналітично-прогностичних умінь та навичок. Інтелектуальна компонента забезпечується широким колом знань історії, права та різних сфер діяльності ЄС. Європейський вимір в освіті у сфері державного управління створює професійно-освітні умови державним службовцям та виступає формуючим зовнішнім чинником системогенезу професійної діяльності державних службовців. Теоретична підготовка з розкриттям специфіки започаткування й розвитку інституцій ЄС, нормативно-правового забезпечення діяльності ЄС, правових актів щодо регулювання внутрішнього ринку Євросоюзу є однією з важливих передумов формування, розвитку та концептуалізація загалом системогенезу професійної діяльності державних службовців.

Прикладна частина навчання повинна включати, насамперед вдосконалення практичної здатності проводити різні види аналізу – стратегічний, політичний, ситуаційний, системний – з урахуванням досвіду розв'язання аналогічних питань у країнах-членах Євросоюзу. Також до цього слід додати формування й розвиток

³⁹⁹ Биков В. Ю. Технологія розробки дистанційного курсу : навч. посіб. В. Ю. Биков, В. М. Кухаренко, Н. Г. Сиротинко [та ін.] ; / за ред. В. Ю. Бикова та В. М. Кухаренка. – К. : Міленіум, 2008. – 324 с.

стратегічного мислення і, на його основі, оволодіння технологіями вирішення слабо структурованих стратегічних проблем, які цілком закономірно мають місце в глобальних процесах розбудови Європейського Союзу.

Тобто компетентність у сферах діяльності, функцій і повноважень ЄС та його інституцій є однією з передумов формування й розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців, що дозволяє швидко й ефективно вирішувати широке коло питань європейської інтеграції, знаходити шляхи вирішення можливих ситуативних проблем тощо⁴⁰⁰.

Узагальнюючи, зазначимо, що системогенез професійної діяльності державних службовців відбувається під впливом європеїзації вітчизняної системи державного управління, пов'язаний із значною кількістю багатопланових та різнорівневих системних зовнішніх і внутрішніх факторів: європейські структури та інституції, державні та галузеві політики, наднаціональне законодавство, соціально-психологічні артефакти, цінності, норми й правила, історичні й культурні традиції, євроінтеграційний досвід інших країн.

Площиною та основою впливу на системогенез слугують базові принципи європейської інтеграції, реалізація яких спрямована на створення єдиного соціально-економічного простору і здійснюється у відповідності з суспільними демократичними цінностями.

Відсутність єдиних інституційних рамок їх запровадження об'єктивно виокремлює персонал державної служби як системний компонент державного управління, який забезпечує процес європеїзації⁴⁰¹.

Внаслідок впливу на професійну діяльність державних управлінців імперативів державної інтеграційної політики від них вимагається, у професійно-функціональному плані, зміна підходів для ефективного вирішення проблем

⁴⁰⁰ Акімов О. О. Психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції: проблеми визначення й формування [Електронний ресурс] / О. О. Акімов // Державне управління: теорія та практика : електронне наукове фахове видання. – 2006. – Вип. 1. – Режим доступу до журн.: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-1/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/06aooovf.pdf>

⁴⁰¹ Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. /В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП “Євроатлантикінформ”, 2006. – 416 с.

громадян на рівні європейських стандартів надання державних послуг. Тому системогенез професійної діяльності державних службовців останнім часом зазнав значного впливу європейського досвіду здійснення загалом публічного управління та запровадження європейський стандартів до професійної діяльності державних службовців.

4.2. Розвиток кадрового забезпечення державного управління у системогенезі професійної діяльності державних службовців: досвід зарубіжних країн

Здобуття Україною незалежності, докорінна зміна пріоритетів у відносинах між особою та державою, коли людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю (ст. 3 Конституції України)⁴⁰², зумовили необхідність систематизації усіх сфер державного управління на основі демократичних принципів функціонування держави та права. Така суттєва зміна цінностей у суспільстві не могла не відобразитися на необхідності побудови засобів задоволення і забезпечення потреб та інтересів суспільства, держави та людини. І перш за все це вплинуло на необхідність по-новому формувати та реалізовувати державне управління як комплексне системне утворення, яке на цей час виступає найбільш розповсюдженим та найбільш ефективним засобом реалізації правових норм із задоволення і забезпечення потреб та інтересів суспільства⁴⁰³.

Актуальним на сьогодні є висвітлення впливу кадрового забезпечення державного управління в Україні та зарубіжних країнах на системогенез загалом публічного управління та зокрема професійної діяльності державних службовців. Дослідження зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління допоможе у визначенні напрямків системогенезу як

⁴⁰² Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

⁴⁰³ Акімов, О. О. Аналіз професійної діяльності державних службовців зарубіжних країн: аспекти управління персоналом / О.О. Акімов// Публічне урядування : збірник. – № 1 (6) – березнь 2017. – Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2017. — 230 с. с. 16-29.

процесу розвитку вітчизняної державної служби, сприятиме формуванню ефективної системи кадрового забезпечення, подоланню існуючих у нашій країні негативних тенденцій з врахуванням особливості вітчизняного суспільства. Питання кадрового забезпечення органів державного управління в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців та науковців. Адже необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розтановці кадрів аналізується в роботах відомих українських вчених у галузі державного управління: В. Аверянова, В. Баштанника, С. Дубенко, В. Князева, Т. Кагановської, М. Карпи, В. Лугового, Н. Липовської, Н. Ніжник, В. Олуйка, Н. Протасової, Л. Прокопенка, С. Сербогіна та ін.

Кадрове забезпечення державного управління є формотворчим чинником системогенезу професійної діяльності державних службовців. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу⁴⁰⁴. Це, у свою чергу впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави. Досліджуючи питання кадрового забезпечення державного управління слід відмітити, що незалежно від різних підходів щодо питання кадрового забезпечення державного управління стабільність та ефективність державного апарату може бути досягнута шляхом збереження та вдосконалення професійних кадрів, що мають великий досвід роботи в органах державного управління⁴⁰⁵.

Протягом тривалого періоду часу у нашій країні виявлялася недооцінка, а інколи й просто негативне ставлення до досвіду розвинутих країн щодо державного устрою та державного управління. Цей досвід не використовувався з ідеологічних міркувань, у кращому разі до нього ставились як до пізнавальної інформації. Проблема адаптації державної служби та кадрового забезпечення державного управління до сучасних умов є дуже актуальною. Необхідність приведення системи управління у відповідність до сучасних світових стандартів

⁴⁰⁴ Акімов О. О. Кадрові процеси у державному управлінні / О. О. Акімов // Теорія і практика державної служби : матеріали науково-практичної конференції (11 листопада, м. Дніпро). – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – С. 99-101.

⁴⁰⁵ Акімов О. О. Кадрове забезпечення державного управління: досвід зарубіжних країн / О. О. Акімов, І. П. Рибак // Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць. - Рівне : НУВГП, 2014. – Вип. 1. - С. 137-145.

змусила політиків виробити програму реформування державної служби з метою її корінної модернізації⁴⁰⁶.

Основою системогенезу професійної діяльності державних службовців в більшості країнах покладено такі принципи: демократизація державного управління і державної служби; орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом державних служб, виступає споживачем державних послуг; орієнтація на кінцевий результат; рентабельність управління; простота управління. Уряди різних країн запроваджують нові ідеї державного менеджменту, що передбачають широке використання в державній службі методів роботи, які застосовуються у приватному секторі. Серед таких методів можна виділити наступні: методи стратегічного планування, бригадного характеру роботи в процесі ухвалення рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку службовців від кількості, якості, складності праці. Важливо підкреслити, що незалежно від розбіжностей щодо підходів до кадрового забезпечення державної служби стійкість, стабільність і ефективність державного апарату досягається шляхом збереження й удосконалювання професійних кадрів, що мають значний досвід роботи в органах влади й управління, їхній склад суттєво не змінюється в результаті парламентських виборів чи інших змін у політичній ситуації. Такий порядок забезпечує високий рівень професіоналізму державної служби⁴⁰⁷.

Серед розвинених країн не вироблено єдиного стандарту визначення приналежності працівника до державних службовців. У зв'язку з цим ускладнюється аналіз кількісного та якісного складу державних службовців. Зокрема, у США кількість федеральних службовців складає більше трьох мільйонів осіб. Разом зі службовцями штатів вони складають 16 % зайнятого населення. Більша їхня частина – понад 90 % працює у виконавчих органах

⁴⁰⁶ Акімов, О. О. Аналіз професійної діяльності державних службовців зарубіжних країн: аспекти управління персоналом / О. О. Акімов // Публічне урядування : збірник. – № 1 (6) – березень 2017. – Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2017. – 230 с. с. 16-29.

⁴⁰⁷ Кагановська Т.С. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. – Х.: Вид-во Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

влади. У Великій Британії урядові службовці складають близько 6 % усіх зайнятих, у Франції – 15 %⁴⁰⁸. У той же час у в США, крім працівників державної влади та управління, до державних службовців відносять працівників у сфері комунального обслуговування і пошти. У Франції до державних службовців відносять осіб, найнятих на роботу на постійній основі державою, місцевими органами влади, а також деякими державними установами. Не вважаються державними службовцями особи, що надійшли за договором у державні установи, які виконують завдання державної служби, але їхня діяльність регламентується приватним правом (органи соціального забезпечення), а також особи, найняті акціонерними товариствами, що відносяться до державного сектору. Ці розбіжності пояснюються різним розумінням поняття «державна служба», яке залежить від концепції державної служби, що існує в кожній країні.

Синонімами державної служби в різних країнах є поняття «публічна служба» та «цивільна служба». Однак у США поняття «цивільна служба» вужче, ніж поняття «державна служба». Воно охоплює лише службовців державних установ. До нього не належать виборні посади, що пов'язані з юриспруденцією. Не входять до нього і армійські та флотські посади, посади в поліції тощо. У світі простежується тенденція щодо скорочення управлінського персоналу та переведення окремих категорій службовців з державного до приватного сектору. Відповідно відбувається зменшення кількості рівнів керівництва, спрощення управлінських структур, удосконалювання процедур вироблення й прийняття рішень. Дані кроки спрямовані на найбільш раціональне витрачання грошей платників податків, ці кошти повинні витратитися на дійсно необхідні людям програми і досягати при цьому бажаних цілей. Якість діяльності державної служби за таких умов оцінюється за кінцевим результатом, що призводить до підвищення рівня організації державної служби.

Найбільш наочно принципи раціональної організації кадрового забезпечення державного управління закріплені в законодавстві США. Серед

⁴⁰⁸ Государственная служба. Общие проблемы. Зарубежный опыт. – Вып. 1. – М., 1994. – 144 с.

таких принципів виділяють наступні: добір і просування кадрів повинні здійснюватися з усіх шарів суспільства, винятково на основі здібностей, знань і умінь кандидатів, у результаті чесної і відкритої конкуренції, що надає усім рівні можливості; повинне забезпечуватися рівне ставлення до всіх претендентів і праведливе, безстороннє ставлення в процесі управління персоналом незалежно від політичних поглядів, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного статусу, віку або інвалідності, з повагою до конфіденційності особистого життя і конституційних прав; рівна оплата за роботу рівної цінності в поєднанні із заохоченням і визнанням відмінного виконання роботи, а також із урахуванням національного і місцевого рівня оплати працівників приватного сектору, щоб забезпечити стимули для гарної роботи на державній службі; збереження успішно працюючих службовців, виправлення неякісної роботи, звільнення тих, хто не може або не хоче поліпшувати свою роботу; службовці повинні бути захищені від переслідування за законне розкриття інформації про порушення законів, правил і інструкцій, а також про погане управління, значне марнотратство державних коштів, зловживаннях владою або виникнення серйозної погрози суспільному благу й безпеці⁴⁰⁹.

Цивільна служба в США підрозділяється на конкурсну і виняткову. Назва «конкурсна» означає, що всі призначення на цю службу здійснюються в результаті добору на конкурсних іспитах. Більше 90 % усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних та придатних до державної служби. Незважаючи на позитивні риси, висловлюється критика процедури конкурсного добору, при цьому зазначається як значна вартість таких процедур, так і фактична перевага осіб, які мали можливість одержати кращу підготовку. На нашу думку,

⁴⁰⁹ Василенко І.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 1998. – 200 с.

суспільству набагато дорожче обійдеться непрофесіоналізм державного службовця, тому варто більш широко впроваджувати процедуру конкурсного добору на державні посади й в Україні з відповідними удосконаленнями й пристосуванням до наших умов.

Виняткова цивільна служба в США регламентується спеціальними нормативними актами, на неї не поширюються норми загального Закону про цивільну службу. До числа «виняткових» входять службовці Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту, представництв США в міжнародних організаціях. У зв'язку з їхнім значенням, важливою функцією щодо забезпечення інтересів і безпеки держави добір кандидатів здійснюється на інших принципах, а їхнім службовцям гарантується більш висока платня⁴¹⁰.

Усі кандидати, що відповідають встановленим законом вимогам, можуть претендувати на посаду в американській державній службі. Зазвичай відбирається до п'яти осіб, що мають найбільш високу кваліфікацію, чії кандидатури передаються на розгляд спеціального посадовця, який і виносить рішення, не допускаючи фаворитизму і дискримінації⁴¹¹.

Для більшості американських посадовців просування службовими сходами здійснюється згідно з принципом системи заслуг – добору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їхньої службової діяльності. У даний час у кожному відомстві існує своя градація та критерії оцінок.

Заохочується залучення до розробки критеріїв оцінки самих службовців. Оцінка роботи є підставою для ухвалення рішення про підвищення, зниження, навчання, нагородження, залишення на колишній посаді або зміщення державного службовця.

Керівник установи повинен повідомити службовцеві про критичні зауваження щодо нього й про річну оцінку його праці. Перш, ніж починати які-небудь дії, пов'язані зі зниженням у посаді на підставі поганої роботи службовця,

⁴¹⁰ Тарасова Н.И. Государственные работники США. – М., 1992. – 240 с.

⁴¹¹ Стрижов С. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Российский экономический журнал. – 1992. – № 7. – С. 65-67.

його необхідно попередити в письмовій формі. Якщо після пропозиції щодо зниження в посаді службовець протягом року продемонструє задовільну роботу, то така пропозиція буде відкликана. У кожній установі державної служби США існує свій план просування по службі. У випадку, якщо на визначену посаду недостатньо кандидатів зі своєї установи, здійснюється відкритий конкурс.

Кваліфіковані стандарти для просування розробляються окремо кожним відомством. У цих стандартах визначаються мінімальні вимоги для успішного виконання відповідної роботи. На нашу думку, такий досвід децентралізованого визначення стандартних вимог в окремих відомствах доцільно впроваджувати й у вітчизняному державному апараті, виходячи з його розгалуженості й великої кількості виконуваних функцій.

Законодавство США вимагає застосування дисциплінарних заходів щодо тих керівників, які: дискримінують кого-небудь із претендентів; вимагають від претендентів не передбачених законом матеріалів, що не містять в собі оцінку виконання ними роботи, їх здібностей, схильностей, загальної кваліфікації; використовують офіційну владу для примусу до політичних дій; свідомо обманюють людину або перешкоджають її праву брати участь у конкурсі для надходження на державну службу; вчиняють на службовця вплив, для того щоб той відмовився від участі у конкурсі, з метою погіршити або поліпшити шанси одного з кандидатів; надають будь-яку перевагу, що не передбачена законом, якому-небудь кандидатові на посаду або службовцеві; призначають, просувають по службі родичів; здійснюють або намагаються вчинити кадрові дії як покарання щодо тих службовців, які скористалися своїм правом на апеляцію, відмовилися займатися політичною діяльністю або законним способом розкрили порушення закону, правил і інструкцій, розтрати фондів, зловживання владою або істотну небезпеку суспільному здоров'ю або безпеці; здійснюють або намагаються вчинити дії щодо персоналу, що є порушенням закону, правил і інструкцій щодо принципів системи заслуг⁴¹².

⁴¹² Организация управления и требования к гражданской службе в США // Вестник государственной службы. – 1992. – Август. – С. 61-66.

Просування по службі здійснюється по-різному, у залежності від рангу посади, що заміщується. Адміністративні і політичні керівники призначаються міністерством у справах цивільної служби.

При міністерстві існує спеціальний відбірковий комітет із призначення керівного складу цивільної служби.

Комітет має конфіденційний комп'ютеризований список усього штату вищих адміністраторів, що містить дані про освіту, професію, стаж.

Для інших чиновників існує практика щорічних звітів, що складаються на рівні окремих міністерств. Кожен звіт складається чиновником, який знаходиться на одну-дві сходинки вище тих осіб, щодо яких складається звіт. Звіти здаються до Ради з просування по службі відповідного міністерства. Члени цієї Ради призначаються міністром, який також остаточно вирішує питання про призначення на посаду висунутих чиновників⁴¹³.

У США заохочується мобільність персоналу. Таким шляхом здобуваються нові знання і навички, встановлюються знайомства з іншими співробітниками, розширюється світогляд і відкриваються перспективи для кар'єрного росту і розвитку особистості. В американських відомствах діє система регулярної оцінки роботи. При цьому мета і показники, за якими здійснюється така оцінка, визначаються спільно оцінюваною особою та її керівником. Усі кар'єрні чиновники зобов'язані регулярно проходити атестацію. З 1979 року в США існує Служба вищих керівників. Вона покликана забезпечити кадровий резерв як для кар'єрних, так і для політичних призначень, підвищити ділові якості адміністративного персоналу, зменшити проблеми взаємин між кар'єрними службовцями і політичними призначенцями, здійснювати інші координаційні функції щодо управління персоналом.

Для вступу до Служби вищих керівників встановлено особливі кваліфікаційні вимоги. Вакансії залишаються відкритими протягом чотирнадцяти днів. У випадку, якщо особа вперше претендує на таку посаду, її

⁴¹³ Сидин А. Кадровые службы и методы оценки работников (зарубежный опыт) // Человек и труд. – 1992. – № 2. – С. 46-57.

кваліфікація й управлінські навички оцінює спеціальна комісія, до якої входять три члени даної служби з різних відомств.

Крім конкурсних іспитів існує й альтернативний шлях призначення на посаду в Службі вищих керівників – шляхом участі у навчальних програмах, розроблених у Службі управління персоналом. Однак доступ до навчання також пов'язаний із процедурою відбору. Для нових членів Служби вищих керівників встановлено річний іспитовий термін⁴¹⁴.

Для надання кадровим службам більшої гнучкості крім постійних призначень передбачена також можливість тимчасових і надзвичайних призначень. Тимчасові призначення можливі на термін не більш трьох років у випадках, коли відомству необхідно оперативно прийняти службовця для виконання спеціального проекту або важливої роботи, а звичайна процедура не підходить через її тривалість. Надзвичайні призначення здійснюються на термін до 18 місяців у випадку крайньої необхідності. У США чотирнадцять урядових департаментів, у яких зайнято близько 85-90 % усіх федеральних державних службовців⁴¹⁵. Департаменти мають загальну структуру, хоча можуть відрізнятися за розмірами й покладеними на них функціями. Кожен департамент очолює секретар, який призначається президентом за схваленням сенату. Заступники секретаря і помічники секретарів також отримують політичне призначення. За даною ознакою державна служба США відрізняється від британської, у якій чиновники, що відповідають за посадою заступникам секретаря, є службовцями на постійній основі.

Урядові департаменти підрозділяються на бюро, що очолюються частіше професійним чиновником, ніж особою, яка призначена з політичних уподобань. Наприклад, бюро статистики праці є частиною департаменту, і керівник бюро має велику дискреційну владу, хоча повинен діяти у межах діючого законодавства й адміністративної політики.

⁴¹⁴ Лобанов В.В. Служба высших руководителей в США // Государство и право. – 1996. – № 6. – С. 131-139.

⁴¹⁵ An Outline of American Government // Ed. by n.Glick. USIA. – 1990. – P. 47.

Також слід зазначити, що урядові департаменти підтримують місцеві установи в кожному штаті, і єдина урядова політика превалює на усіх відомчих рівнях. У них існують свої кадрові підрозділи, що ведуть відбір, оцінку і прийом службовців.

У Франції поняття «державна служба» у широкому значенні означає «здійснення агентами професійної діяльності на службі у держави, територіального колективу, публічного закладу і в цілому будь-якої адміністрації». У вузькому значенні поняття «функціонер» виключає категорії військових, суддів і стосується лише тих службовців, які зайняті на постійній службі в органах державного управління і включені до штату. Тимчасові службовці не розглядаються як «функціонери»⁴¹⁶.

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівгромадських органів, наприклад, Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проєктів щодо державної служби тощо. На відміну від США, де переважає концепція спеціалізації службовця в державному апараті, у Франції превалює концепція про необхідність широкої підготовки для виконання як адміністративних, так і технічних функцій.

Французька державна служба прагне підбирати чиновників з досить високим рівнем загальної культури, здатних виконувати досить різні завдання.

У Франції державні службовці розподіляються на: функціонерів та службовців, які призначені на постійну посаду і введені у штат з наданням чину та підпорядковуються Статуту; не функціонерів, які набираються за контрактом і не включаються в штат. Серед них – помічники, сезонні робітники, службовці з погодинною оплатою та ін.⁴¹⁷.

⁴¹⁶ Василенко І.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 1998. – 200 с.

⁴¹⁷ Les fonctions publiques de l'Europe des Douze. Revue française d'administration publique. – 1990. – № 55. – 507 p.

Досить цікавим з наукової точки зору є порядок проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців, який визначається як спосіб розподілу обмеженого числа державних посад за допомогою іспитів, що дозволяють незалежному колегіальному органу (журі) класифікувати конкурсантів за їхніми заслугами для наступного призначення на посаду⁴¹⁸.

У Франції існують три типи конкурсів:

1) «зовнішній», призначений лише для кандидатів, що вступають на державну службу;

2) «внутрішній» – для просування службовців, що вже мають певний стаж;

3) «відкритий» – для всіх бажаючих, які відповідають стандартним вимогам.

Конкурс відкривається постановою відповідного міністра або іншої уповноваженої особи. У ньому визначається його тип. Конкурсна комісія підбирається з числа найбільш компетентних фахівців, відомих своєю неупередженістю. Ця комісія є цілком незалежною від адміністрації. Як правило, конкурс включає письмовий і усний іспити. Під час письмового іспиту суворо дотримується принцип анонімності. Письмовий іспит може відбуватися у найрізноманітніших формах: завдання може полягати в редагуванні тексту, підготовці визначеного досьє. На усному іспиті оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки. Іноді кандидати піддаються тестуванню⁴¹⁹.

За результатами іспитів журі складає список придатних кандидатів, ранжируючи їх відповідно до отриманих оцінок. Журі має право взагалі не схвалити жодного кандидата або надати їх менше, ніж число вакантних посад, а також складати додатковий список. Цим повноваження журі вичерпуються. Його позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право одержання відповідної посади. Саме призначення здійснюється органом або особою, що оголосила конкурс. Організатор конкурсу повинен враховувати рекомендації журі: дотримуватися наданого журі списку, а також встановлення ним ранжируванням

⁴¹⁸ Stul DR. Britain // Government and Administration in Western Europe. – Oxford. – 1979. – P. 48-49.

⁴¹⁹ Stul DR. Britain // Government and Administration in Western Europe. – Oxford. – 1979. – P. 48-49.

кандидатів, але може й взагалі відмовитися від призначення кого-небудь на посаду. Адміністративний суд контролює законність конкурсів та здійснених на їх підставах призначень. Будь-який учасник конкурсу має право оскаржити його результати або здійснене за їх результатами призначення. Якщо скарга визнана обґрунтованою, то підсумки конкурсу анулюються, і він проводиться повторно.

Конкурс є лише одним із засобів добору і просування чиновників. Законом допускаються й інші процедури – використання списків придатності, професійні іспити або в деяких випадках за довільним вибором. Відповідно до загального статусу просування чиновників у Франції включає просування по сходах і підвищення в чині. Просування по сходах виражається в збільшенні платні залежно від стажу роботи чиновника й отриманих ним оцінок. Підвищення в чині може здійснюватися двома шляхами. По-перше, шляхом внесення чиновників до щорічного списку підвищення, що складається після одержання рішення адміністративної паритетної комісії на підставі отриманих чиновником щорічних оцінок з урахуванням вислуги років. По-друге, на основі професійного добору, проведеного за допомогою спеціального іспиту.

Таким чином, обґрунтованим є висновок І. Василенко про те, що одним з основних елементів кар'єри державного службовця у Франції є «гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даній установі. Цей принцип майже цілком виключений у США, де немає автоматичного просування по службових сходах»⁴²⁰. На нашу думку, це є ще однією перевагою американської кадрової системи. Французька система державної служби є переважно кар'єрною. У ній працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність державним службовцям, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і

⁴²⁰ Василенко І.А. Адміністративно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 1998. – 200 с.

творчий підхід у роботі. У Франції система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів містить у собі ряд елементів. В університетах, юридичних і політичних інститутах готують потенційних вищих державних службовців. Вони отримують фундаментальну теоретичну підготовку і потім використовуються на керівній роботі в органах державного управління, попередньо пройшовши ряд сходинок службової діяльності.

Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється спеціалізованими інститутами: Національною школою, відомчими адміністративними інститутами. Причому важливо підкреслити, що підготовка і підвищення кваліфікації державних службовців орієнтована на потреби конкретних органів влади й відомств. Підготовка без відриву від виробництва являє собою традиційний вид навчання, під час якого відбувається обмін досвідом, вивчення передових прийомів праці, удосконалювання пізнань і набуття навичок безпосередньо у процесі виконання службових обов'язків. Підготовка шляхом стажування здійснюється під час практики на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Метою такої форми навчання є підготовка стажиста до виконання своїх майбутніх функцій. Слід зазначити, що стажування можуть періодично проходити й досвідчені державні службовці перед вступом на нову посаду.

Підготовка може здійснюватися й у формі навчальної відпустки. Така відпустка оплачується адміністрацією і може бути надана на вимогу працівника державного апарату на строк, що не перевищує в цілому трьох років за весь період його перебування на службі. Навчальна відпустка використовується для набуття навичок управління персоналом, більш фундаментального вивчення теорії менеджменту, політології, економіки, права, нових управлінських технологій та інших дисциплін. Перевагою даного виду навчання є його практична спрямованість.

Англійська система просування по службі відрізняється жорсткістю на всіх рівнях. Можливості переходу з одного міністерства до іншого дуже обмежені. Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській

ієрархії. Система добору, підготовки і просування по службі у Великій Британії організована таким чином, щоб сприяти створенню типу професійного керівника, адміністратора широкого профілю.

Політичні керівники міністерств особливо цінують подібних професійних керівників, або дженералістів за британською термінологією, які перетворюють думки експертів у пропозиції і проекти, зрозумілі іншим державним службовцям і суспільству. Також перевагою використання дженералістів у державному управлінні є те, що вони спрощують вирішення завдань загальної координації, завдяки своїй нейтральності та досвіду роботи можуть допомагати у віднайденні балансу між різними інтересами.

Відомий англійський політолог Д. Стюл особливо акцентує увагу на тому, що дженералісти можуть узагальнити досвід роботи всього державного механізму, лише припинивши виконувати експертні функції у конкретних сферах діяльності⁴²¹. Однак в останні десятиліття у Великій Британії збільшується кількість прихильників посилення ролі фахівців у державному управлінні за зразком американської моделі.

Прихильники спеціалізації адміністраторів вважають, що сучасна система державного управління настільки ускладнилася, що дженералісти не справляються з постійно зростаючим обсягом завдань і велика частка часу експертів витрачається на те, щоб викласти для них проблему, що склалася, в простій й доступній формі. Іншим аргументом фахівців є те, що занадто великий акцент на вдосконаленні всієї системи управління в цілому йде на шкоду конкретним напрямкам і цільовим завданням. Тому знижується ефективність усієї системи адміністративно-державного управління.

У Великій Британії набір на кадрову цивільну службу входить до компетенції Комісії зі справ цивільної служби. Уведено письмовий іспит загального типу як головну умову вступу на державну службу. Іспит заснований на програмах провідних університетів – Оксфорду і Кембриджу, що на практиці

⁴²¹ Stul DR. Britain // Government and Administration in Western Europe. – Oxford. – 1979. – P. 48-49.

приводить до того, що саме ці університети здійснюють підготовку великої частини кандидатів на керівні посади.

У Німеччині призначення федеральних державних службовців на посаду здійснюється Федеральним президентом або іншими уповноваженими інстанціями. Претендент вважається призначеним на посаду після вручення йому грамоти про призначення, що містить у собі такі реквізити: вид службових відносин – «довічно», «на іспитовий термін», «у якості почесного службовця» або «на час» із указівкою терміну призначення; у випадку зміни характеру службових відносин – визначення нового статусу; при наданні посади – її назва. Якщо така грамота не має встановлених законодавством реквізитів і форми, призначення вважається недійсним.

Іспитовий термін при надходженні на німецьку державну службу не може перевищувати п'яти років. Призначення на державну службу здійснюється лише після успішного проходження іспитового терміну і досягнення 27-літнього віку. Особа, що претендує на посаду чиновника, повинна гарантувати свою готовність захищати конституційний порядок, приносить клятву дотримуватися Основного закону й усіх діючих у Федеративній Республіці Німеччині законів, сумлінно виконувати службові обов'язки. Крім цього, майбутній чиновник повинен володіти необхідною професійною підготовкою. Вид і специфіка такої підготовки встановлюється відповідно до рівня службової ієрархії.

Німецьке законодавство передбачає 16 груп чиновників: А1-А5 – низькі чини (допоміжно-технічні); А6-А9 – середні чини (урядові секретарі, обер-секретарі, гаупт-секретарі); А10-А13 – вищі чини першого ступеня; А14-А16 – вищі чини другого ступеня (вищі урядові радники). Для допуску до проходження служби нижнього рівня (А1-А5) необхідне таке: успішне закінчення основної загальноосвітньої школи або визнаний рівноцінним рівень освіти, а також підготовча практика з майбутньої спеціалізації. Для середнього рівня (А6-А9) потрібно щонайменше таке: закінчення реального училища, підготовча практика протягом одного року, складання іспиту. Значно більш високі вимоги пред'являються до більш високого рівня службовців (А10-А16). До служби на

вищому рівні першого ступеня (A10-A13) допускаються особи, які успішно закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років та склали іспит за вимогами цього рівня. Нарешті, до служби на вищому рівні другого ступеня допускаються особи з вищою освітою, які склали перший державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом двох років та склали другий іспит.

Серед сфер, з яких рекрутується персонал чиновників, історично пріоритет має юстиція, за нею – економіка і соціальні науки. Традиційно професія юриста в Німеччині надавала найкращі можливості для вступу на державну службу. Незважаючи на масовий приплив на службу в державний апарат фахівців різного профілю, юристи дотепер перебувають на провідних посадах в системі міністерств.

Такий підхід пов'язаний з розумінням держави як творця й охоронця законів, а службовці з юридичною освітою найкраще підходять для цієї ролі. Принципово важливо підкреслити, що оплата діяльності державних службовців за німецьким законодавством повинна забезпечувати їм можливість цілком присвятити себе своїй професії.

Лише фінансово забезпечений службовець може справедливо і законно виконувати покладені на нього обов'язки. Усі питання щодо оплати врегульовано на єдиній правовій основі, причому дані правові норми дійсні для Федерації, земель, муніципалітетів, муніципальних об'єднань, органів, установ і фондів, що є суб'єктами публічного права. Особливості, характерні для окремих земель, можуть враховуватися лише у випадках, що допускаються законом⁴²².

У законодавчому порядку регулюються також питання поведінки з особовими справами державних службовців. Службовець має право на допуск до своєї особової справи. Йому повинно повідомлятися про всі скарги на нього і негативні висновки щодо його діяльності до внесення їх в особову справу. Його думка з таких підстав повинна вноситися до особової справи.

⁴²² Акімов О. О. Кадрове забезпечення державного управління: досвід зарубіжних країн / О. О. Акімов, І. П. Рибак // Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць. - Рівне : НУВГП, 2014. — Вип. 1. - С. 137-145.

Державний службовець у Німеччині зобов'язаний у зв'язку зі службовою необхідністю виконувати понаднормову роботу. Якщо понаднормова робота перевищує п'ять годин на місяць, він одержує додатковий вихідний. Державні службовці не мають права займатися будь-якою підприємницькою діяльністю особисто або через довірених осіб, брати участь у діяльності правління, наглядових рад або в іншому органі або комерційній організації будь-якої іншої правової форми.

Державному службовцю для будь-якої іншої роботи крім основної необхідно отримати попередній дозвіл вищої службової інстанції. Дозволу не потрібно лише для прийняття опікунства, догляду за хворим або немічним, обов'язків щодо виконання заповіту, здійснення творчої роботи, розпорядження власним майном, діяльності, пов'язаної з навчанням і дослідженнями в наукових інститутах і установах. Державні службовці мають право на надання відпустки зі збереженням оплати для участі у виборах і референдумах, для боротьби за місце в парламенті, а також для виконання почесних обов'язків, що передбачені законом.

Система просування по службі детально регламентована законодавством. Вона заснована на двох принципах: підвищення кваліфікації (що підтверджується або спеціальною перевіркою і відповідною оцінкою, або складанням спеціального іспиту) і принципу поступового просування (почергове проходження сходинок). Виключення з двох правил допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів⁴²³.

У кожній з посадових груп просування по службі включає встановлену підготовку й іспитовий термін. Їхнє зменшення може відбутися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже добра». Якщо держава в особі начальника не виконає своїх зобов'язань щодо просування по службі, оплати або інших напрямків, чиновник має право вимагати відшкодування збитків.

⁴²³ Государственная служба ФРГ // Государственная служба основных капиталистических стран. – М.: Наука, 1977. – С. 256-265.

Службовець може бути переведений по службі в межах сфери службових повноважень свого роботодавця за своєю заявою або у випадку службової необхідності.

Переведення на посаду до іншого відомства без згоди державного службовця допускається лише в тому випадку, якщо там такі ж умови проходження служби і рівнозначний попередньому основний оклад. Переведення державного службовця до підпорядкування іншого роботодавця допускається лише за згодою службовця.

Досить цікавим вбачається досвід організації державної служби в Китаї. У 1993 році в КНР було прийняте Положення про державних службовців, що включає такі глави: загальні положення; права й обов'язки; категорії посад; наймання; оцінка роботи; компенсації; дисципліна; службове просування і зниження в посаді; призначення і звільнення; підготовка; заміни; механізми запобігання недоліків і конфліктів; платня, страховка; відставка і звільнення; вихід на пенсію; скарги й апеляції; управління та контроль над персоналом⁴²⁴. З одного боку, у китайській кадровій службі проголошені принципи відкритості, рівності, конкуренції і добору під час прийому кадрів на основі іспитів.

З іншого – професіоналізм службовця повинен поєднуватися з його політичною свідомістю і відданістю комуністичним ідеям. Стаття 16 Положення передбачає такий порядок зарахування на державну службу: спочатку публікується повідомлення про набір на вакантні посади; здійснюється перевірка компетентності претендентів; проводиться відкритий іспит; здійснюється перевірка політичних, ідеологічних і моральних якостей, здатність до роботи; за результатами іспитів і перевірки готуються списки претендентів осіб для зарахування до відповідних підрозділів.

Вперше зараховані на роботу державні службовці проходять іспитовий термін протягом одного року. Після закінчення іспитового терміну особи, які відповідають усім вимогам, офіційно призначаються на посади.

⁴²⁴ Giobin Zhu, Reform or reorganization: constructing and implementing the new Chinese civil service // International Review of Administrative Sciences. – 1995. – Vol. 61. – № 1.

Державні службовці, зараховані на службу в робочі органи народних урядів провінційного рівня і вище, повинні мати не менше двох років досвіду роботи на нижчих посадах. Вважаємо за доцільне ввести подібні обмеження й в Україні, щоб вищі державні службовці чітко розуміли життя і проблеми більшості суспільства.

Серед найважливіших обов'язків китайського службовця можна відзначити такі: дотримання Конституції і законів; виконання служби відповідно до законів, підзаконних актів та політики держави; підтримування тісних зв'язків з народом, прислухання до думки народу, сприймання контролю з боку громадськості, усіляке служіння інтересам народу; захист безпеки, честі та інтересів держави; збереження державної і службової таємниці, справедливості, чесності і безкорисливості, самовіддане служіння суспільству.

Державні службовці в Китайській Народній Республіці наділені повноваженнями, необхідними для виконання службових обов'язків. Вони не можуть бути зміщені з посади, знижені в посаді, відправлені у відставку або піддані адміністративним стягненням за відсутності підстав, передбачених законом, і недотриманні встановленої процедури.

Держслужбовці отримують винагороду за працю, користуються страховим забезпеченням і страховими виплатами. Законодавчо закріплене право державних службовців вільно обговорювати діяльність адміністративних органів і їхніх керівників, висловлювати критичні зауваження і вносити пропозиції щодо її поліпшення.

Становить теоретико-практичний інтерес інститут ротації державних службовців у Китаї. Ротація охоплює переведення на інші посади, переміщення за посадою, призначення на заміну посади і відрядження для загартування. У ст. 56 Положення передбачається, що державні адміністративні органи всіх рівнів повинні мати певну кількість вакантних місць для прийняття службовців за переведенням, переміщенням, призначенням на заміну посади.

Якщо поняття «переведення на інші посади» і «переміщення за посадою» відомі й у вітчизняній юриспруденції, то інші поняття в ній відсутні.

Призначення на заміну посади означає планомірне заміщення керівних посад і низку інших у деяких сферах діяльності.

Відрядження для загартування означає планомірний відбір службовців, що перебувають на своїх посадах, для направлення їх на визначений час у низові установи або підприємства чи практичні організації.

В умовах європейської інтеграції накопичено цікавий досвід правового регулювання і координації державних служб країн, що входять до СНД, створення наднаціональних органів, взаємодії службовців у межах загальноєвропейських політичних інститутів різних держав.

Системогнезний підхід до реформування державної служби в нашій країні багато в чому спрямований на досягнення тих самих цілей, що і модернізація державної служби за кордоном: підвищення ефективності діяльності, раціональності в побудові управлінських структур, простоти в управлінні, демократизації, досягненні високих кінцевих результатів.

Запозичуючи елементи закордонної організації кадрового забезпечення, варто враховувати низку положень. По-перше, спочатку повинна бути проведена розробка програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки. По-друге, повинне здійснюватися правове, фінансове й організаційне забезпечення здійснюваних новацій. По-третє, доцільно апробувати різні моделі організації кадрової служби в якості експерименту, поступово. Нарешті, варто розробити механізм контролю за ходом впровадження і його результатів.

4.3. Соціально-психологічні особливості системогенезу професійної діяльності державних службовців: євроінтеграційний концепт

У системогнезному вимірі сучасний стан українського суспільства характеризується демократизацією відносин між об'єктами та суб'єктами державного управління, радикальними змінами в економічній, політичній та

духовній сферах⁴²⁵. Ефективна підготовка державних службовців до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції значною мірою визначається особливостями суспільно-політичного розвитку й психологією державних службовців як активних рушіїв європейськи зорієнтованих трансформацій⁴²⁶.

Разом з цим, системогенезним перетворенням притаманні суперечності, що проявляються в поляризації суспільства за політичними уподобаннями й компромісом в реалізації підприємницьких та комерційних інтересів, орієнтації на загальнолюдські цінності й падінні загальної культури й моралі, закладанні нових правових основ життєдіяльності й правовому нігілізмі громадян, формуванні державної політики європейської інтеграції й відсутності системних механізмів її впровадження. Зрозуміло, що ці протиріччя, разом з факторами соціальної нестабільності й економічного ризику, негативно впливають на функціонування системи державної служби, створюють несприятливі психологічні умови для виконання державними службовцями завдань щодо культурно-освітньої та науково-технічної інтеграції України до ЄС. Важливість місця і ролі державних управлінців у євроінтеграційних процесах стає більш зрозумілою в контексті висновку європейських спеціалістів про те, що підготовка й вступ будь-якої країни до ЄС більше впливають на урядову та управлінську поведінку, аніж на національні інституції⁴²⁷.

Фактично цією думкою визначається пріоритет людського фактору у євроінтеграційних процесах, а державним службовцям – головним елементам системи державного управління – відводиться головне місце й роль в успішному вирішенні європейських питань. З огляду на викладене, актуалізується питання розгляду соціально-психологічних явищ, що впливають на державних службовців, регулюють їх поведінку як невід’ємну складову

⁴²⁵ Яшина Ю. В. Соціальні фактори професійного розвитку державних службовців України : автореф. дис. канд. наук за спец. 25.00.03. / Ю. В. Яшина – Д., 2012. – 20 с.

⁴²⁶ Акімов О. О. Соціально-психологічні особливості професійної діяльності державних службовців в умовах євроінтеграції / О. О. Акімов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРЦУ НАДУ. – Одеса : ОРЦУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (32). – С. 172–180.

⁴²⁷ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелєвська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

професійної діяльності⁴²⁸.

Соціально-психологічні особливості системогенезу професійної діяльності державних службовців характеризуються низкою показників, чинників, способами реалізації професійної діяльності⁴²⁹. Розглядаючи підготовленість персоналу державних органів до євроінтеграційних процесів, С.Костюк описує індикатори неефективності дій органів державної влади на європейському напрямі зовнішньої політики. До таких показників зокрема віднесено інституційну нестабільність, прийняття необґрунтованих рішень, непрозорість реалізації євроінтеграційного курсу, недостатність фінансування євроінтеграційних заходів⁴³⁰. Разом з тим, не можна погодитися з С. Костюком в тій частині, що з 1994 року не було організовано жодної програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері європейської інтеграції за рахунок державного бюджету⁴³¹. Так, в Національній академії державного управління при Президентові України в межах підготовки магістрів державного управління існує спеціалізація «Політика європейської інтеграції», що охоплює дисципліни, в яких, наприклад, висвітлюється історія, теорія та стратегія європейської інтеграції, розкриваються особливості правової та інституційної системи Європейського Союзу, надаються базові знання з ключових питань економічної та галузевих політик⁴³². Окрім цього, здійснюється підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів, за результатами досліджень захищені кандидатські й докторські дисертації з євроінтеграційної проблематики⁴³³. Проводиться значна робота з підготовки фахівців у сфері європейської інтеграції в Інституті підвищення кваліфікації

⁴²⁸ Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2018. – Вип. 2(20). – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbitnik/2018-02\(20\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/zbitnik/2018-02(20)/index.html).

⁴²⁹ Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2018. – Вип. 2(20). – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbitnik/2018-02\(20\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/zbitnik/2018-02(20)/index.html).

⁴³⁰ Костюк С. Подготовка государственных служащих Украины в сфере европейской интеграции / С. Костюк // Персонал. – 2004. – № 2. – С. 80–85.

⁴³¹ Там само.

⁴³² Положення про підготовку магістрів за спеціальністю 8.150000 “Державне управління” та 8.150102 “Управління суспільним розвитком”. У кн. – Кн. 1: Програми навчальних дисциплін. Спеціальність 8.150000 “Державне управління”. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 210–218.

⁴³³ Звіт з наукової діяльності за 2005 рік / за заг. ред. В. М. Князєва; уклад.: Д. О. Безносенко та ін. – К. : НАДУ, 2006. – 144 с.

керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України. Для надання підготовці комплексності й прогнозованості здійснено теоретико-методологічне обґрунтування й розроблено методику вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України⁴³⁴. Тому, на наш погляд, такі необґрунтовані висновки щодо відсутності уваги програмам підготовки в Україні на державному рівні слід дійсно робити після всебічного й комплексного розгляду проблем підготовки державних службовців до європейської інтеграції.

Виявлення соціально-психологічних особливостей професійної діяльності державних службовців в умовах європейської інтеграції слід розпочати із з'ясування сутності взаємодії і взаємовпливу компонентів системи «державний службовець – зовнішнє середовище». З позиції системогенезного підходу до професійної діяльності важливим є усвідомлення психології соціальних процесів, пов'язаних із європейською інтеграцією – моделювання й побудова нової системи суспільних цінностей, опір змінам, трансформація громадянської свідомості, виявлення проблем внутрішнього світу державного службовця в умовах взаємодії з іншими гравцями. Розгляд особистісних проблем в соціально-психологічному контексті сприяє виявленню закономірностей поведінки й діяльності персоналу державної служби, зумовлених включенням його у взаємодію з європейським соціумом та його управлінською і загальною культурою, визначає шляхи досягнення взаєморозуміння з європейськими колегами, висвітлює формування проєвропейського світогляду, пояснює відхід застарілих соціальних стереотипів паралельно з формуванням нових, розкриває витоки масових соціально-психологічних явищ. В цілому зазначене вище формує соціально-психологічний фактор, що впливає на системогенез професійної діяльності державних службовців, безпосередньо залучених до реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції.

Одразу підкреслимо, що розв'язання проєвропейських питань відбувається

⁴³⁴ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмельська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

безпосередньо в національній системі державного управління, в українському суспільстві та на міжнародній арені. Державно-управлінський, суспільний та міжнародний аспекти європейської інтеграції – кожен з них впливає на роботу державних службовців шляхом утворення окремих нових блоків завдань і функцій апарату державного управління.

Наразі діяльність щодо активного втілення євроінтеграційної політики на теренах України об'єктивно зумовлює європеїзацію державного управління, що означає вдосконалення державно-управлінської системи відповідно до європейського виміру. Виконання цього завдання доцільно розпочинати з надання державним службовцям міждисциплінарної освіти з питань європейської інтеграції, подальшого розвитку проєвропейської управлінської культури, посилення теоретичної підготовки з питань інституційного розвитку й права ЄС, налагодження системи підготовки державно-управлінських кадрів відповідно до загальних та специфічних вимог, що детермінуються європейськими стандартами, набуття знань, умінь і навичок здійснення системного аналізу з урахуванням досвіду вирішення аналогічних питань у державах-членах і країнах-кандидатах⁴³⁵. Окрім зазначеного на окремі структури системи державного управління покладена відповідальність за впровадження державної політики європейської інтеграції в різних сферах суспільно-політичного життя. Великий обсяг роботи існує в галузях, що зазнають впливу європейської інтеграції та законодавства ЄС.

Суспільна сторона європейської інтеграції зараз широко представлена представниками неурядового сектору, які не лише беруть участь в розробці та реалізації державної євроінтеграційної політики, а формують власну політику, взаємодіють з громадськими організаціями та інституціями Євросоюзу в рамках різноманітних проєктів та комунікативних заходів, ведуть роботу на рівні експертів й аналітиків. Висловлюючи своє бачення тих чи інших проблем і перспектив європейської інтеграції, вони впливають на громадську думку, що, за

⁴³⁵ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелевська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

певних умов, може вплинути й на прийняття державно-управлінських рішень. Тому державний службовець зобов'язаний управляти взаємозв'язками й налагоджувати взаємодію з громадським сектором під час спільної роботи над європейськими питаннями, займатися просвітою та організацією інформаційних кампаній щодо їх вирішення, забезпечувати підтримку євроінтеграційного курсу з боку громадськості.

Системогенезний аспект вітчизняних євроінтеграційних процесів у сфері здійснення публічної служби представлений роботою з ведення міжнародних переговорів з інституціями ЄС і виконання функцій в межах європейської стратегії прийняття рішень⁴³⁶ й координації процесу підготовки України до вступу в Євросоюз. Також слід нагадати про існування такого фактору, як громадяни Європи, які складають основу європейського соціального середовища.

Важливість цього чинника визначається намірами країн-членів в рамках європейської інтеграції, які полягають в поглибленні солідарності між європейськими народами на основі принципу поваги до історії, культури й традицій, сприянні їх економічному й соціальному прогресу, утвердженні загального громадянства, вільному пересуванні людей і створення тісного союзу європейських народів⁴³⁷. Щойно описані наміри свідчать про необхідність налагодження діалогу культур, міжсоціумного спілкування, що потребує розширення фахового кола державних службовців – від правників і юристів до соціологів й культурологів. Тобто державні управлінці в рамках європейської інтеграції стають активними учасниками крос-культурної комунікації.

За інтерпретацією А. Мамонтова, «крос-культурний» означає «міжкультурний», «співставний»⁴³⁸. Ефективне налагодження крос-культурної комунікації залежить від адекватності й коректності співставлення особливостей національних культур під час викладення фактів, аналізу суспільно-політичних

⁴³⁶ Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

⁴³⁷ Договір о Европейском Союзе. Консолидированная версия. – М. : Интердиалект+, 2001. – 224 с.

⁴³⁸ Мамонтов А. С. Кросс-культурный анализ в аспекте рекламования [Електронний ресурс] / А. С. Мамонтов // От теории к практике. – 2005. – № 1. – Режим доступу: http://www.zpu-journal.ru/zpu/2005_1/Mamontov/14.pdf

подій, трактування історичного минулого. Особливо важливого значення набуває лінгвокультурна складова комунікації, оскільки під час впливу на іншу мовну спільноту виникає проблема створення єдності структур мовної свідомості в суб'єкта й об'єкта впливу. Доцільно підкреслити, що в актах крос-культурної комунікації нерозуміння між представниками різних лінгвокультурних спільнот почасти обумовлено не стільки не знанням мови, скільки відсутністю фонових знань.

Тому наявність лінгвокультурної компетентності в учасників європейської інтеграції під час налагодження крос-культурної комунікації є надзвичайно актуальною для забезпечення адекватного сприйняття інформації, яку містить мовне висловлювання державного службовця в процесі виступу, дискусії чи переговорів у міжнародному форматі.

За цих умов доцільно використовувати лексичні одиниці, які мають національно-культурну семантику – лінгвокультуреми, за сучасними термінами лінгвокраїноведіння, доступні для сприйняття представниками європейської культури. Слід зауважити, що партнери по комунікації можуть належати до різних груп культур.

Так учений Р. Льюїс поділяє сучасну культуру на три типи:

1. Моноактивну, в яких людина, виконуючи певну роботу, розбиває діяльність на послідовні етапи і не відволікається на інші завдання. Типовими представниками є англійці, німці та північні європейці.

2. Поліактивну, носії якої звикли робити кілька справ одночасно, почасти не доводячи їх до завершення. Типовими представниками цього типу культури виступають південні європейці.

3. Реактивну, в яких найбільше значення надається ввічливості й повазі. Представниками такої культури є азійські країни⁴³⁹.

У плані визначення й типологізації культури народів і країн проводив

⁴³⁹ Гнидюк Н. А. Розширення ЄС та досвід реформ країн Центрально-Східної Європи у контексті приєднання до ЄС : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / Н. А. Гнидюк, В. Ю. Стрельцов ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 75 с.

дослідження голландський соціолог Г. Хофштед. На основі результатів проведеної роботи учений зробив висновок про те, що існує чотири головні параметри для порівняння культур:

- індивідуалізм – колективізм;
- дистанція влади;
- уникнення невизначеності;
- маскуліність – фемініність⁴⁴⁰.

З огляду на викладене можна сказати, що системогенез професійної діяльності зорієнтований відповідно на індивідуалізм – індивідуалістичну культуру, та колективізм – колективістську культуру. На погляд І. Білан, культури індивідуалістичного типу характеризуються не жорсткою соціальною структурою, в якій кожен індивід опікується сам собою та своєю сім'єю. Виховання ґрунтується на відокремленні дитиною свого «Я» від інших людей, відстоюванні власної точки зору та захисті власних інтересів⁴⁴¹.

Під час діяльності індивідуума виконання завдання є переважаючим над взаємовідносинами, головними є особисті цілі, а не групові. Взаємозв'язки з групою досить слабкі, тому працівник може належати до кількох груп одночасно, легко переходить при цьому з однієї групи до іншої, керуючись лише власними інтересами.

Досить легкою в особистісному плані є зміна роботи, в групах сповідується змагальність та конкуренція, а не кооперація та співробітництво. Вважається нормою демонстрація незалежності особистості від організацій та установ, цінується її право та власну точку зору, вміння відстоювати свої переконання та самостійно приймати рішення. Особлива увага звертається на індивідуальний та персональний успіх.

У свою чергу, І. Альошина відносно індивідуалізму вказує, що він визнаний в однойменній культурі рушієм суспільного прогресу тому, що кореспондує з такими явищами як індивідуальна ініціатива, відповідальність, право,

⁴⁴⁰ Білан І. Стереотипи или реальность: кросс-культурная коммуникация [Електронний ресурс] / І. Білан. – Режим доступу: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=124292>

⁴⁴¹ Там само.

винагорода. Для представника індивідуалістської культури обов'язковою умовою участі в будь-якій діяльності слугує індивідуальний інтерес. Більше того, робочі місця побудовані на індивідуалізмі, робота працівників оплачується на індивідуальній основі. Разом з цим фірма або організація як група розглядається як добровільна асоціація і її можна зруйнувати або залишити, якщо це відповідає інтересам індивідуума або акціонера. На практиці це означає, що люди можуть об'єднуватися для спільної цілі, залишаючись при цьому автономними гравцями, які діють у власних інтересах⁴⁴².

Висвітлюючи колективістську культуру, І. Білан підкреслює, що вона характеризується досить жорсткою соціальною структурою з чітким розподілом на соціальні групи: родини, клани, організації, які забезпечують турботу й увагу індивідуу навзамін його відданості групі⁴⁴³. Колективістські суспільства значно розповсюджені у сучасному світі, оскільки в них живе близько 70 % населення планети. Іноді в сім'ях з колективістською культурою проживають сім'ї з кількома поколіннями, що з раннього віку сприяє усвідомленню індивідом себе частинкою групи, формуванню самосвідомості на рівні «Ми».

Тому людина змалку привчається обстоювати не «свої», а «наші» інтереси, і далі, в процесі життєдіяльності, особистість сприймає світ з точки зору групи, а не окремої особи. Виходячи з колективістських міркувань, пріоритетними визначаються інтереси групи, а не окремого індивіда, а тому відданість організації, родині, друзям – найвища цінність.

В системогенезній площині важливим є розвиток гармонії у групі, взаємовідносини є більш пріоритетними за результат, в системі цінностей індивідом підтримуються ті норми й правила, які підтримуються усіма, вітається готовність до співпраці всередині групи, рішення приймаються колективом. Отже й значущість людини визначається місцем у соціальній ієрархії, а не особистими якостями, що робить людину значною мірою залежною від

⁴⁴² Алешина І. В. Западная и восточная деловые культуры [Електронний ресурс] / І. В. Алешина. – Режим доступу: <http://www.iprno.ru/article.php?idarticle=001898>

⁴⁴³ Білан І. Стереотипы или реальность: кросс-культурная коммуникация [Електронний ресурс] / І. Білан. – Режим доступу: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=124292>

організацій та установ. Тобто колективістська культура підкреслює належність кожної людини до організації⁴⁴⁴.

На погляд І. Альшиної, у країнах із колективістською культурою індивідуалізм іноді розглядається як загроза суспільству, оскільки особистість не є самостійною одиницею, а виступає функцією групи і корпоративної приналежності⁴⁴⁵. Це зумовлено тим, що основою суспільства виступає група, а не індивідуум. За цієї умови позиціонування власних інтересів вважається неввічливим і непристойним. Тому колективізм в окремих випадках набуває ознак абсолютизму, а права й інтереси групи (країни, сім'ї, робочої команди або фірми) важливіші за права окремої особистості. Однак представник колективістської культури пов'язаний численними зобов'язаннями по відношенню до численних груп, що позбавляє його соціальної мобільності. У зв'язку з цим виникає необхідність у спеціальному відборі мовних одиниць, орієнтації на суспільні цінності, в яких найбільш яскраво проявляється своєрідність, специфіка й тип національної культури, національної психології.

Поряд з цим, державні службовці в процесі комунікації з представниками інших країн мають знати, що приналежність людей до різних культур зумовлює різне розуміння й сприйняття світу. Відповідно до норм і цінностей своєї культури людина скеровує власну поведінку, оцінює поведінку представників інших культур⁴⁴⁶. Тому успішність та конструктивність обміну артефактами, цінностями, поглядами, нормами й правилами між учасниками євроінтеграційних процесів значною мірою залежить від спеціальних знань та усвідомлення суб'єктами міжкультурного діалогу соціально-психологічних особливостей комунікації, зумовлених національними традиціями та звичаями. Окрім цього, персонал державної служби України виступає носієм вітчизняної культурної парадигми, а тому повинен не лише її достойно представляти, а й пропагувати.

⁴⁴⁴ Билан І. Стереотипи или реальность: кросс-культурная коммуникация [Електронний ресурс] / І. Билан. – Режим доступу: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=124292>

⁴⁴⁵ Алешина І. В. Западная и восточная деловые культуры [Електронний ресурс] / І. В. Алешина. – Режим доступу: <http://www.irprou.ru/article.php?idarticle=001898>

⁴⁴⁶ Билан І. Стереотипы или реальность: кросс-культурная коммуникация [Електронний ресурс] / І. Билан. – Режим доступу: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=124292>

Таким чином, системогенез професійної діяльності державних службовців передбачає наявність професійно підготовлених кадрів державної служби та органів місцевого самоврядування на всіх рівнях управління. В соціально-психологічному контексті слід вести мову про цілісну освіту європейського виміру як системне явище, а не лише про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців з євроінтеграційної політики. Доцільність такого підходу визначається сутністю і змістом освіти, її здатністю бути способом формування особистості⁴⁴⁷. З огляду на цю тезу, отримання комплексної міждисциплінарної освіти з євроінтеграційних питань є важливою умовою і чинником формування особистості державного службовця як активного втілювача вітчизняної політики європейської інтеграції. Більше того, вищезазначена освіта забезпечує формування необхідного кадрового корпусу фахівців з європейських справ як соціального ресурсу змін^{448,449}.

Налагоджуючи професійну діяльність в рамках державно-управлінського, суспільного й міжнародного аспектів євроінтеграції, державний службовець приводить в активний стан власну психіку. Фактором його активізації є необхідність визначення кола завдань й уточнення питань стосовно європейських справ, з'ясування шляхів й добір засобів їх вирішення, а також усвідомлення та обґрунтування доцільності їх виконання. Цілком закономірно, що євроінтеграція, потребуючи взаємодії в системі державного управління та поза нею, детермінує співактивність державних службовців та інших її учасників. За цих умов і виникає явище соціально-психологічної активності (СПА) (А.Єршов, 1991), яке ми розглядаємо в контексті вітчизняних євроінтеграційних процесів⁴⁵⁰.

Загалом А. Єршов визначає три блоки джерел СПА людини, які притаманні

⁴⁴⁷ Тренеру з питань європейської інтеграції: навч. посіб./ В. М. Кухаренко, М. Бойцун, Я. М. Мудрий, Н. Г. Сиротенко / за заг. ред. В. М. Кухаренка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т", Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 601 с.

⁴⁴⁸ Акімов О. О. Державне управління: розвиток особистості державного службовця в контексті вимог європеїзації / О. О. Акімов // Управління сьогодні та завтра : [міжнар. управ. форум (Хмельницький, 15-16 трав. 2008р.) / за заг. ред. В.М. Олуйка]. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2008. – № 3 (1). – С. 197–199.

⁴⁴⁹ Акімов О. О. Розвиток особистості державного службовця в контексті європеїзації державного управління / О. О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 13. – С. 533–541.

⁴⁵⁰ Ершов А. Видгляд психолога на активність человека. / А. Ершов – М. : Луч, 1991. – 159 с.

й державному службовцю під час його професійної діяльності в умовах європейської інтеграції. Ними є: державний службовець; державно-управлінське, суспільне та міжнародне середовище; взаємодія з іншими учасниками європейської інтеграції. Перші два джерела відносять до потенційних мотивів СПА, а взаємний обмін інформацією, взаєморегуляцію, взаємозв'язок та взаємовплив – до актуальних мотивів. Важливими є системи детермінант, які породжують різні форми СПА державних службовців під час реалізації євроінтеграційної державної політики.

До першої підсистеми внутрішніх чинників СПА персоналу державної служби відносяться внутрішні особистісні протиріччя й тенденції, які складаються із потреб, інтересів і властивостей, настанов, досвіду та боротьби раціонального й чуттєво-емоційного. Ця підсистема більш суттєва і складна, оскільки пов'язана безпосередньо з державним службовцем – суб'єктом, який усвідомлено формує, розвиває та коригує «самість – Я та світ», зорієнтовану на європейську культуру й цінності. Тому з особистісними утвореннями державного управлінця тісно кореспондують явища самоорганізації, самостійності, ініціативності, творчості, відповідальності, свідомості. Проте рівень їх прояву та реалізації визначається не лише особисто-професійними потребами й цілями, а й зовнішніми стимулами й подразниками.

За цих умов актуалізується друга підсистема – зовнішні протиріччя та зміни, що імперативно відбуваються в державно-управлінському, суспільному та міжнародному середовищі в рамках євроінтеграції і, які не лише стимулюють, а й зобов'язують державних службовців до певної поведінки та управлінських дій.

Третя підсистема чинників охоплює внутрішньо-зовнішні протиріччя, які виникли в результаті взаємодії управлінців із вищезгаданим зовнішнім середовищем та налагодження співактивності з іншими учасниками євроінтеграційних процесів. Тому взаємозв'язок та взаємодія між ними буде настільки успішною, наскільки вони сприйняли загальноприйняті норми й правила взаємовідносин, оволоділи взаємно сприйнятними способами й формами співпраці та конкуренції, перейшли від сприйняття через стереотипи

до розуміння один одного під час спільної роботи, усвідомили очікувані ролі в тій чи іншій ситуації.

Підсумовуючи, зазначимо, що першість СПА у запровадженні євроінтеграційної політики належить тим державним службовцям та інституціям, які мають високий рівень самоорганізації, чітко сформовані професійно-особистісні потреби, достатній потенціал та цілі. Усе це і є тими умовами, за яких управлінці державних органів виступають активними рушіями євроінтеграційних процесів. Разом з цим їх активність в умовах нестабільності політичного курсу країни може бути спрямована лише на встановлення рівноваги із зовнішнім середовищем, пристосування до зовнішніх впливів і, в кінцевому результаті, імітацію діяльності.

Розглядаючи потенційні мотиви, відразу слід підкреслити, що державний службовець не є трансформатором, призоумо чи накопичувачем євроінтеграційного середовища. Проявляючи активність в обробці відомостей стосовно цього середовища, аналізуючи та синтезуючи інформацію про існуючі в ньому умови й стан, перетворюючи та удосконалюючи їх, управлінець державних органів впливає на хід євроінтеграційних процесів, і в кінцевому результаті, змінює себе. Тобто державний управлінець з одного боку є об'єктом впливу євроінтеграції, а з іншого – виступає суб'єктом євроінтеграційних зрушень. За цих умов проявляються не лише відображувальні й регулятивні властивості його психіки, а виокремлюється й розвивається здатність прогнозувати результати управлінських дій, коригувати службово-посадову діяльність відповідно до євроінтеграційних цілей. Усвідомлення державним службовцем власних ролі й місця в євроінтеграційних процесах сприяє глибшому розумінню, а тому більш відповідальному ставленню до вирішення євроінтеграційних проблем, стимулює формування конструктивних стосунків з колегами й партнерами, залученими до їх розв'язання. У подальшому безпосередньо партнерські відносини в межах реалізації євроінтеграційної політики стають джерелом соціально-психологічної активності, перетворюються в управлінський ресурс, набувають статусу спільно виробленої цінності.

Взаємно спрямована СПА державних службовців під час професійної діяльності в умовах європейської інтеграції детермінована необхідністю виконувати свої посадові обов'язки щодо реалізації євроінтеграційної політики. У свою чергу на рівень СПА управлінців значною мірою впливають психологічні стереотипи відносно євроінтеграційних процесів, які притаманні більшості населення пострадянського простору. Такими стереотипами є⁴⁵¹:

- слабка недосконала трансформація негативного стереотипу «Заходу», що зберігся ще з радянських часів;
- ототожнення понять «Захід» і «Європа»;
- ототожнення понять «Євроінтеграція» та «НАТО», що впливає на різні прошарки суспільства;
- наявність придуманих чи реальних протиріч між поняттями «Євроінтеграція» та «Росія», що створює негативний стереотип, який впливає на людей старшого покоління або на ту частину суспільства, що пов'язана з Російською Федерацією;
- якщо не географічна, то інша віддаленість від Європи, що зумовлена історичною пам'яттю про колишні проблеми, невиправдані очікування допомоги;
- Європа ототожнюється із словом чи ідеєю «зобов'язань», діє на людей старшого середнього віку, з низьким освітнім рівнем, проживаючих на периферії та погано поінформованих;
- Європа ототожнюється з машиною, яка бореться за права й свободи релігійних та сексуальних меншин й окрім запровадження та пропаганди цих «цінностей» не має інших цілей;
- суспільство сприймає євроінтеграцію як процес, що проводиться владою. Цим самим здійснюється негативний вплив на тих, хто протестує проти будь-яких процесів, пов'язаних з владою (як правило це найбільш вразливі верстви населення й найменш соціально захищені групи);

⁴⁵¹ Євроінтеграція: напрямлення и сложности процесса в Армении [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://archive.hetq.am/rus/politics/0610-eu-arm.html>.

- наявність у суспільстві відчуття дотримання в Європі подвійних стандартів, яке схиляє громадян до думки про те, що Європа значною мірою керується політичними інтересами, а не системою цінностей. Протиставлення системи цінностей та інтересів створює негативний фон, який впливає на широкі прошарки суспільства.

Підкреслимо, що це далеко не повний перелік цих стереотипів щодо євроінтеграційних процесів, які в тій чи іншій частині притаманні й українському соціуму. Однак важливим є сам факт існування не завжди адекватних і позитивних стандартів сприйняття українцями Європейського Союзу та пов'язаних із ним подій та явищ. Тому сприйняття державними службовцями – виконавцями й провідниками євроінтеграційної політики – частково знаходиться в системі координат, яка визначається національними суспільними поглядами й настановами. З огляду на викладене більшість вітчизняних службовців середнього та нижчого ієрархічних рівнів державного управління мислять і діють в межах національної культури. Разом з цим соціальна роль державного службовця як представника держави й провідного гравця в євроінтеграційній політиці спонукає його не лише до дистанціювання від існуючих стереотипів, а й зобов'язує їх спростування. Виконувати таке надзвичайно важливе й відповідальне завдання доцільно на постійній основі, оскільки динаміка, різноманітність і стохастичність євроінтеграційних процесів неминуче породжуватиме нові неадекватні штампи їх сприйняття. Шляхом зменшення вірогідності формування негативних уявлень про зміст, місію, цілі й завдання української політики європейської інтеграції й упередження виникнення негативних інтерпретацій та ідей щодо неї є побудова системи координат, що визначається інтегрованими українсько-європейськими суспільними поглядами та кращими здобутками європейської культури.

Необхідність зміни підходів до сприйняття євроінтеграції зумовлена тим, що вищезгадані психологічні стереотипи, набуваючи розповсюдження в суспільстві, закріплюються в різних соціальних групах та прошарках й, таким чином, стають соціально-психологічною складовою оточуючого середовища.

Оскільки мотиви починають діяти в процесі взаємодії людини із середовищем⁴⁵², а в контексті розглядуваної проблеми – взаємодії державного службовця із середовищем під час євроінтеграційних процесів, то вказані стереотипи в цілому трансформуються в соціально-психологічний фактор впливу на мотиваційну сферу державного службовця.

Враховуючи те, що мотивація знаходиться в основі СПА державних службовців, вищезгадані соціально-психологічні стереотипи можуть негативно впливати на їх співактивність та характер взаємодії із зовнішнім середовищем. Це відбувається через сприйняття європейської інтеграції персоналом державних органів в контексті різних систем координат й відсутності конструктивного зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, оскільки замість циркуляції об'єктивної інформації серед громадськості культивуються стереотипи або уявлення, якими оперують без будь-якого об'єктивного обґрунтування.

Варто зазначити, що соціально-психологічні стереотипи слугують джерелом перешкод і бар'єрів на шляху міжкультурної крос-комунікації на європейському просторі. Це зумовлено ефектами узагальнення та приписування, оскільки мислення у площині стереотипів припускає, що представники певної країни мають однакові риси. За такого підходу індивідуальні особливості людини під час налагодження процесу спілкування відносяться на задній план, що ускладнює встановлення контакту, зводить нанівець зусилля із формування умов для відкритого й конструктивного міжкультурного діалогу. Дотримання стереотипів пов'язане із повторенням і, як наслідок, посиленням окремих помилкових переконань і суджень доти, поки люди не починають сприймати їх як правду або істину, що допомагає закріпленню негативного ставлення до тих чи інших країн, націй чи подій.

Як правило в основі стереотипів знаходяться неправдиві, а іноді й викривлені факти. Вбираючи в себе реальні ознаки й характеристики певного

⁴⁵² Робер М.-А. Психология индивида и группы : пер. с фр. / М.-А. Робер, Ф. Тильман ; предисл. А. В. Толстых. – М. : Прогресс, 1988. – 256 с.

соціального прошарку або групи, стереотипи заважають формуванню правильного уявлення про них. Тому сприйняття народами й громадянами Європи один одного через призму негативних стереотипів теж накладає свій відбиток на форму і зміст крос-культурних комунікацій⁴⁵³.

Також в основі стереотипів почасти знаходяться неправдиві й викривлені факти, які зберігають в собі окремі реальні характеристики певного соціуму або його певні прошарки. Оцінка культури певної країни за окремими рисами її представників призводить до спотворення дійсності, утруднює формування адекватного, правильного уявлення про інших людей, що теж є бар'єром на шляху обміну артефактами й цінностями.

Засобом подолання існуючих у державних службовців стереотипів й попередження утворення нових може слугувати глобальна свідомість. Соціолог Р. Хенві наводить п'ять ключових моментів в її формуванні, що відбувається під дією глобалізаційного розвитку суспільства й сфер впливу між країнами⁴⁵⁴:

- перспективна свідомість як розуміння особистістю того факту, що його власні погляди інші люди можуть не поділяти. Більше того, вони мають право на існування власної точки зору;
- усвідомлення єдності світу, наявність його постійного розвитку і взаємозалежність світових процесів;
- крос-культурна свідомість як усвідомлення різноманітності ідей і можливості їх порівнювати;
- знання про глобальність розвитку світу включають формування уявлення про світ як про єдиний організм із взаємозалежними елементами;
- усвідомлення вибору, який необхідно зробити особистості, нації, людству в цілому.

За цих умов значною мірою актуалізується питання психологічної готовності державного службовця до професійної діяльності в умовах

⁴⁵³ Вікторова В. Об особенностях кросс-культурной коммуникации в бизнесе [Електронний ресурс] / В. Вікторова // Генеральный директор. – 2005. – № 1. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/announce.php?id=12>

⁴⁵⁴ Henvey R.G. Anattainable Global Perspective / R. G. Henvey // Social Education. – 1990. – September 54 (5). – P. 317–318.

євроінтеграції, що проявляється в системі його ціннісних орієнтацій і мотивації, цілях життєдіяльності, переконаннях і направленості особистості.

Виокремлення соціально-психологічних особливостей системогенезу професійної діяльності державних службовців для успішного вирішення завдань європейської інтеграції України в рамках її державно-управлінського, суспільного й міжнародного аспектів обумовлюється необхідністю активізації людського фактору.

Розгляд вищезазначених сторін свідчить про те, що завдання, виконувані державними службовцями в рамках запровадження національного євроінтеграційного курсу, мають чітко виражений системогенезний зміст і спрямованість, оскільки враховують очікування суспільства й соціальних груп до розвитку, збільшення ефективності.

Тому соціально-психологічна активність державних службовців обумовлена як внутрішніми (власне професійно-особистісні потреби, мотиви й інтереси), так і зовнішніми (вимоги суспільства, імперативи системи державної служби, політичний курс на європейську інтеграцію) факторами, які чинять вплив на системогенез професійної діяльності державних службовців.

РОЗДІЛ 5

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

5.1. Особливості виявлення та використання психологічних складових компетентностей у системогенезі професійної діяльності державних службовців

Розвиток психологічних складових компетентностей державного службовця передбачає використання особистісного підходу в підготовці високопрофесійних спеціалістів; виявлення розвиваючо-компетентнісних потреб слухачів; виявлення розвиваюче-компетентнісних потреб державно-управлінського, суспільного й міжнародного вимірів; співвіднесення цілей, завдань і результатів навчального процесу через призму афективної (емоційно-ціннісної) складової таксономії Б. Блума; перенесення теоретичних знань з інформаційного рівня на рівень практичних професійних дій; забезпечення актуалізації внутрішньої позиції як системи реально діючих мотивів; самоусвідомлення та відношення до себе; позиціонування особистості слухача як мети розвитку, розуміння й сприйняття його унікальності та самобутності; створення умов для реалізації особистісного потенціалу і механізмів саморозвитку; творчий підхід до розробки технології навчання, диференціація та індивідуалізація під час її упровадження.

Знання, уміння, навички самі по собі ще не роблять державного службовця компетентним, що є причиною відсутності основи для психологічної готовності до професійної діяльності. Підґрунтям для появи такої готовності слугують професійні компетентності, які виокремлюються внаслідок інтеграції елементів соціально-психолого-індивідуального, діяльнісного і генетичного вимірів особистості державного службовця в єдине ціле. Чинником упорядкування, структурування і трансформації властивостей державного службовця у професійні компетентності слугують імперативи загалом державного управління, професійні вимоги щодо налагодження ефективного

співробітництва у державному та суспільному секторах. У результаті взаємодії вимог з тривимірною структурою особистості державного управлінця актуалізуються необхідні компетентності та з'являється така його інтегративна властивість як психологічна готовність до професійної діяльності.

Ефективність і результативність упровадження моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності значною мірою зумовлена багатьма психологічними, педагогічними, дидактичними засобами, формами й методами^{455,456}. Останні враховують сучасні тенденції підготовки державних службовців⁴⁵⁷, реалізуються в межах існуючої парадигми їх фахового навчання⁴⁵⁸ і визначаються специфікою службово-посадової діяльності посадовців органів державної виконавчої влади.

Системогенезний вимір піднятої проблематики формується під кутом глобальних процесів демократизації та впливає на суспільно-політичне життя сучасної України, стимулюючи основних інституціональних гравців – державні структури, політичні партії, неурядові організації до конструктивного й постійного діалогу та взаємодії. Необхідність систематичної і послідовної внутрішньополітичної співпраці визначається об'єктивними вимогами соціально-політичної та економічної політики України. Виконання цього завдання вимагає стимулювання адміністративної реформи, модернізації підготовки кадрів та управління людськими ресурсами, конкретизацію інформаційної діяльності. Важливою є дія на форми і методи діяльності центральних і місцевих органів влади, оскільки їх структура буде використана й пристосована до нових завдань⁴⁵⁹. За цих умов зростає роль і місце персоналу

⁴⁵⁵ Акімов О. О. Психолого-педагогічні умови запровадження моделі психологічної готовності державних службовців / О. О. Акімов // Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 30 трав. 2008 р.) : у 3 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна]. – К. : НАДУ, 2008. – Т. 2. – С. 157–159.

⁴⁵⁶ Акімов О. О. Психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур особистості державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління / О. О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 32. – С. 383–401.

⁴⁵⁷ Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи : моногр. / Г. Опанасюк – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 284 с.

⁴⁵⁸ Мельников О. Ф. Парадигма фахової підготовки державних службовців : моногр. / О. Ф. Мельников – Х. : Вид-во ХарДІУ НАДУ "Магістр", 2007. – 424 с.

⁴⁵⁹ Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. / В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП "Євроатлантикінформ", 2006. – 416 с.

органів державної влади, який безпосередньо займається виконанням цих завдань. На особистість державного службовця значною мірою впливають вимоги, зумовлені європеїзацією вітчизняного державного управління (такі, як забезпечення входження України до європейського політичного, інформаційного, економічного та правового простору, втілення загальних принципів співробітництва з ЄС, розбудова інституційної основи розвитку відносин, формування в українському суспільстві проєвропейської більшості⁴⁶⁰. Реалізація цих вимог пов'язана із веденням переговорів, встановленням прямих зв'язків між вітчизняними та європейськими інституціями, взаємодією між українськими чиновниками та їх європейськими колегами під час планування заходів в рамках певних програм співробітництва, моніторингом та аналізом їх виконання, розробкою навчальних і навчально-методичних програм⁴⁶¹. Разом з цим, і державний службовець, і процеси європейської інтеграції співіснують в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності, ризику й невизначеності українського соціуму як системи.

З огляду на викладене управлінець органів державної влади виступає фактором збурення двох систем – державного управління та суспільства, а значить впливає на макросоціальні процеси в частині їх вдосконалення, взаємодії. А вже рівень, глибина, масштаби й характер збурення залежить від соціального капіталу державного управління в цілому та особистісного розвитку державного службовця зокрема. Тому серед інших актуальних напрямів системногенезної трансформації функціонування державно-управлінських структур важливі роль і місце відводиться професійному навчанню державних службовців. При цьому увага акцентується на його зорієнтованості на стратегічні пріоритети вітчизняного державного управління, зокрема, європейську інтеграцію та особистісно-орієнтований характер їх підготовки.

Доробки та публікації науковців свідчать про наявність як галузевих, так і

⁴⁶⁰ Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. /В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП “Євроатлантикінформ”, 2006. – 416 с.

⁴⁶¹ Тодоров І. Я. Україна на шляху до європейської та євроатлантичної спільноти : монографія. / І. Я. Тодоров – Донецьк : Дон НУ, 2006. – 268 с.

міждисциплінарних досліджень феномену системогенезу професійної діяльності держаних службовців з позиції розкриття їх особистості, висвітлення освітніх технологій, особливостей і факторів її розвитку, а також обґрунтування узгодженості й відповідності розвиваючого процесу вимогам та потребам як зовнішнього, так і професійного середовища.

Одразу зазначимо, що термін «технологія навчання» використовується досить часто у різноманітних значеннях і почасти цим поняттям замінюють терміни «методика навчання», «метод навчання». Так Ю. Фокін підкреслює, що односторонній, суто технологічний розгляд процесу навчання може призвести до «ілюзії прогресу» й не сформувати картини технологічних змін якості навчання і забезпечити підвищення рівня цієї якості⁴⁶². Розкриваючи взаємозв'язок психологічної, дидактичної і технологічної складових, учений визначає технологію навчання як прикладну педагогічну науку.

Вона вивчає закономірності й способи перетворення положень теорії навчання і вимог програми навчальної дисципліни для практичних рекомендацій викладачу, реалізація яких забезпечить вирішення чітко поставленої дидактичної задачі заняття. Звідси цінним у контексті пошуку ефективних засад розвитку психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції є напрацювання Ю. Фокіна в частині використання діяльнісного підходу в навчальному процесі.

Аналогічної позиції дотримуються С. Мухіна та А. Соловйова, які теж підкреслюють важливість використання системного й діяльнісного підходу в навчанні, оскільки вони значно допомагають і полегшують свідоме засвоєння необхідної професійної інформації у процесі навчання⁴⁶³.

Розгорнуто висвітлюючи сучасні інноваційні методи навчання, згадані автори пропонують відпрацьовувати професійні уміння й навички в умовах наближених до реальності з допомогою методів активного навчання.

⁴⁶² Фокін Ю. Г. Теория и технология обучения: деятельностный подход : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / Ю. Г. Фокін. – М. : Изд. центр "Академия", 2006. – 240 с.

⁴⁶³ Мухина С. А. Современные инновационные технологии обучения. / С. А. Мухина, А. А. Соловьёва – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 360 с.

Розглядаючи теоретичні засади й практичні питання використання інтерактивних методів навчання в системі підготовки й перепідготовки кадрового потенціалу управлінської сфери, П. Шевчук і П. Фенрих підкреслюють їх можливості щодо активізації навчання, зростання його навчально-пізнавального характеру. До неімітаційних методів віднесено засоби активізації пізнавальної діяльності тих, хто навчається на лекційних заняттях, а до імітаційних – здійснення та ініціювання навчально-пізнавальної діяльності слухачів шляхом імітації умінь та навичок, достатніх для їх фахової (спеціалізованої) діяльності^{464,465}.

Заслуговують уваги напрацювання авторського колективу у складі В. Кухаренка, М. Бойцуна, Я. Мудрого, Н. Сиротенко, які комплексно розглянули теоретичні засади та особливості організації тренінгових занять для державних службовців. В опублікованому під їх авторством навчальному посібнику поряд з описом підготовки, організації і методології проведення тренінгу, розвитку здібностей тренера, закономірностей і психологічних підходів до освітніх процесів, системи оцінювання розглядаються досить розгорнуті за видами, формою та змістом методи і засоби навчання⁴⁶⁶.

Діяльнісний підхід до розвитку психологічної готовності передбачає досить диференційоване відношення до різноманітних особливостей і змісту діяльності державного службовця, оскільки їх необхідно розвивати під час навчання. Тобто слід забезпечити освоєння слухачем структур робіт і необхідних для їх виконання знань, умінь і навичок/компетенцій, які в подальшому будуть ним використовуватися. Для розкладання змісту діяльності державного службовця на специфічні види робіт, що є характерними саме для євроінтеграційних умов, треба використовувати функціонально-спектральний аналіз цієї діяльності. Останній необхідний також для виявлення і конкретизації об'єктивно

⁴⁶⁴ Інтерактивні методи навчання : навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука і П. Фенриха. – Щеців : Вид-во WSP, 2005. – 170 с.

⁴⁶⁵ Кавтарадзе Д. Н. Обучение и игра: введение в интерактивные методы обучения / Д. Н. Кавтарадзе. – 2-е изд. – М. : Просвещение, 2009. – 176 с.

⁴⁶⁶ Тренеру з питань європейської інтеграції: навч. посіб./ В. М. Кухаренко, М. Бойцун, Я. М. Мудрий, Н. Г. Сиротенко ; за заг. ред. В. М. Кухаренка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т", Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 601 с.

необхідних методів розвитку психологічних структур особистості фахівця з питань європейської інтеграції. На основі аналізу з'ясовуються вимоги європеїзації до нього, виокремлюються й актуалізуються його розвиваюче-компетенційні потреби. Окрім цього актуалізується центральна психологічна проблема навчання – розвиток складових тривимірної структури особистості слухача у відповідності до заданих вимогами компетенцій. Саме у процесі вирішення щойно згаданої навчальної проблеми у фахівця формується нове або коригується існуюче бачення інтеграційного контексту діяльності, переосмислюється його власні роль і місце у діяльнісних процесах, усвідомлюється необхідність професійно-особистісних змін. Таким чином відбувається активна робота щодо трансформації «Я-образу» та внутрішньої позиції державного службовця як рушія євроінтеграційних процесів.

Особистість державного службовця в системогенезному вимірі можна інтерпретувати як взаємодію когнітивних, мотиваційних, афективних і поведінкових складових з їх відображенням в установках (аттитюдах), цінностях і переконаннях. На погляд Б. Ананьєва, вихідними характеристиками для оцінки особистості політика є статусно-рольові та ціннісні орієнтації, що лежать в основі спрямованості, мотивації і характеру⁴⁶⁷.

1. *Спрямованість*. Цей компонент розглядається як одна з найважливіших характеристик особистості. Вона об'єднує цінності, ідеали, переконання, інтереси, уподобання, схильності, потяги, потреби тощо. Її сутність корелює не стільки з самим бажанням, намірами людини, скільки з тим, чому вона цього хоче, тобто з мотивами її поведінки. Тому зміст діяльності політика визначається його внутрішніми цінностями – усвідомленими й неусвідомленими мотивами.

2. *Мотивація*. Тут серед інших мотивів визначають переконання і прагнення вирішити певну політичну проблему; почуття обов'язку; потребу у схваленні й повазі інших людей, статусі й визнанні; необхідність відповідати на «виклики», що виникають у зв'язку з тим становищем, яке він займає в суспільстві.

⁴⁶⁷ Ананьєв Б. Г. О проблемах современного человекознания [Електронний ресурс] / Б. Г. Ананьєв – СПб.: Питер, 2001. – 272 с. – Режим доступу: http://antistres.pp.ua/wordpress/wp-content/uploads/2012/02/267799_07948_ananev_b_g_o_problemah_sovremennogo_chelovekoznanaiya1.pdf

Класифікація лідерських мотивів необхідна для виявлення в особистостях лідерів різних за силою і характером мотиваційних тенденцій, виокремленні їхньої ієрархії, яку можна вибудувати лише на основі аналізу ситуацій вибору – ситуацій конфлікту мотивів один з одним. Характеризуючим більшою мірою особистість лідера виступає переважаюче-стійкий мотив, тобто мотив, який після відкидання інших залишається найбільш актуальним і діючим. Це дає підстави для відведення йому високого ієрархічного місця в системі мотивації політика.

3. *Характер.* В основі характеру політика як особистості знаходяться морально-вольові якості. Показниками його сильної волі слугує визначеність намірів і вчинків, очевидна самостійність і незалежність при виборі засобів власної діяльності, рішучість і наполегливість у досягненні поставлених цілей.

Найважливішою функціональною якістю лідера виступає політична воля, яка визначає здатність політика мобілізувати зусилля громадськості для втілення в життя власних політичних задумів. Розвиненість політичної волі проявляється в особистій автономії політика, що означає як володіння собою (мова, емоції, поведінкові реакції тощо), а також як ступінь його політичної автономії – певної незалежності в реалізації політичних рішень.

Сила індивідуальної волі дає можливість проводити в політиці значущі для політика рішення, почасти зорієнтовані на приватні, іноді суто корисливі інтереси. Проте історія свідчить про безперспективність такого підходу тому, що найбільшу дієвість у політиці завжди демонстрували діячі, політична воля яких ґрунтувалась на ідейних переконаннях, фанатичній відданості своїй суспільній, політичній, релігійній або якійсь іншій місії. При цьому фактором впливу таких осіб завжди виступає їхня непохитна впевненість у власній правоті, яка змушує оточення вважати, що за проголошеними словами – щось надто важливе, а можливо й сакральне.

Політикам високого рівня притаманний досить широкий арсенал людських якостей, які в політичній роботі стають силою і зброєю. Сюди відносять високий інтелект, почуття відповідальності, надійність, сміливість, рішучість, наполегливість при досягненні мети, здатність швидко орієнтуватися в ситуації,

активність, енергійність, здоровий глузд, товариськість і впевненість у собі.

Разом з цим практика свідчить про необхідність відповідності зазначеної структури якостей таким чинникам як характер політичних завдань, еволюційні потреби регіону чи країни.

Слід звернути увагу на надмірність розвитку певної поведінкової риси політика, що призводить до деформації характеру особистості, його незбалансованості та акцентуації. Наслідком цього є готовність до особливих – як соціально позитивних, так і соціально негативних вчинків і дій. Такі риси надають політику своєрідності та відрізняють його на загальному політичному тлі.

4. *Інтелектуально-пізнавальні характеристики.* Вони пов'язані з когнітивним стилем політиків і визначаються за критеріями простоти або складності сприйняття ними явищ і процесів, утворюваних об'єктами їхньої професійної діяльності. Вони складають дуально протилежні типи політиків, в яких, з одного боку, в основі мислення знаходяться примітивні жорсткі стереотипи і нетерпимість до будь-яких багатозначних суджень, а з іншого – діячі, схильні до уявлень і оцінок, що відображають різні аспекти явищ, а також до формування цілісного бачення об'єкта в усій його реальній складності.

У політичній психології існує категорія «інтегративної складності», яка введена для надання вищезазначеній когнітивній характеристиці операційного значення (тобто придатного для формалізації і вимірів). Одним з результатів дослідження цієї категорії є встановлення зв'язку між рівнем інтегративної складності та поглядами, позиціями і конкретною роллю політиків. Інакше кажучи інтегративна складність корелює не стільки з ідеологічним змістом політичних позицій, скільки з інтерпретацією цього змісту. Тобто вона теж може бути дуально протилежною: відзначатися жорсткою догматичністю, замкнутістю і конфронтаційністю або динамічною, гнучкою, відкритою до сприйняття нових ідей і компромісу з іншими політичними течіями.

Дослідження американських психологів свідчать про відсутність кореляції між показниками інтелекту лідера з реалізмом і гнучкістю в політиці, що викликані інтегративними складнощами. Впливові політики характеризуються

тяжінням до середнього рівня інтелекту їх прибічників та послідовників. Разом з цим дослідження життєдіяльності відомих історичних постатей (Т. Рузвельт, Ш. де Голль) свідчать, що вплив діячів з високим інтелектом значно зростає в умовах гострокризових, екстремальних ситуацій.

5. *Емоції*. Емоційна сфера політика включає реакцію на ті чи інші події або людей, а емоційний стан визначається за їх повторюваністю. Такі реакції охоплюють нереалізовані в минулому потреби в патерналізмі, схваленні особистих вчинків, підвищеній увазі до власної персони.

Для управління емоційним станом використовуються психологічні захисні механізми політика – системи стабілізації особистості, в рамках яких усуваються або зводяться до мінімуму негативні емоції, які виникають при неузгодженості внутрішніх психічних структур.

Найбільш вживаними психологічними захисними прийомами політиків є: проєкція – здатність приписувати іншим індивідам власні негативні думки, бажання, мотиви; раціоналізація – обґрунтоване пояснення власних ірраціональних підсвідомих бажань, виправдовування своєї неадекватної поведінки; перенесення своїх негативних емоцій і проблем із приватного життя на політичних опонентів тощо.

6. *Самооцінка*. Ця складова охоплює стійке емоційно-ціннісне ставлення політика до самого себе і передбачає оцінку власних здібностей, психологічних якостей і вчинків, життєвих цілей і можливостей їх досягнення. Самооцінка поділяється на занижену, завищену й адекватну. Останній вид самооцінки забезпечує політичному діячу здебільшого відповідний рівень досягнень, гнучкість у реалізації поставлених цілей, тверезе ставлення до успіхів і невдач, до схвалення чи несхвалення оточуючими^{468,469}.

Таким чином, вихідні характеристики для оцінки політика беруть початок в психічній структурі особистості, а тому є актуальними й сприйнятливими для

⁴⁶⁸ Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания [Електронний ресурс] / Б. Г. Ананьев – СПб.: Питер, 2001. – 272 с. – Режим доступу: http://antistres.pp.ua/wordpress/wp-content/uploads/2012/02/267799_07948_ananev_b_g_o_probleмах_sovremennogo_chelovekoznanija1.pdf

⁴⁶⁹ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

розвитку особистості державного службовця.

Це зумовлено необхідністю органічного поєднання в його особі ролей персоніфікованого представника держави й політика під час реалізації євроінтеграційного курсу української держави. Тому від розвиненості складових особистості державного службовця залежить не лише його оцінка як політичного діяча, а й визначається якість та ефективність виконання службово-посадових обов'язків в рамках здійснення політики європейської інтеграції⁴⁷⁰.

У загальнофілософському контексті розвиток особистості інтерпретується як удосконалення її здібностей і возвищення потреб. Існує тісний взаємозв'язок між соціальним і психологічним у процесі розвитку особистості, оскільки спочатку соціальний розвиток впливає на психологічне удосконалення. У подальшому, зміни у психіці сильно діють на соціальний розвиток і, певним чином, закладають передумови для майбутнього розвитку. Важливо, що психологічні характеристики виявляються наповненими соціально-історичним змістом і проявляються у такому феномені як *зрілість*.

Інтелектуальна зрілість проявляється в громадянській зрілості у формі стійких переконань, інтересів і схильностей людини, які пов'язані з долею соціуму та його складовими: люди, групи, спільноти.

Установки, думки й погляди найближчого оточення інтелектуально зріла людина перетворює у власну індивідуальну форму, унікальність його суб'єктивності виявляє новий зміст в суспільно прийнятих настановах, правилах і нормах, доповнює та розвиває їх.

Так, емоційна зрілість особистості формується під вирішальним впливом її соціальної активності. Найкраще ця зрілість виявляється у реальному відношенні індивіда до дійсності, в його здатності до самоконтролю, у стійкості почуттів, в здатності успішно переносити невдачі й негаразди.

Соціальна зрілість передбачає доброзичливе ставлення до інших людей, вироблення й дотримання власної лінії поведінки водночас із здатністю жити й

⁴⁷⁰ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

працювати в колективі.

Моральна зрілість, у її вищому прояві, виражається не просто в усвідомленні взаємовигідного співробітництва. Її суть полягає у формуванні розуміння обов'язку, внаслідок чого поведінка особистості будується з врахуванням загальноприйнятих моральних цінностей і правил⁴⁷¹.

Розглядаючи теоретичні основи навчання державних службовців, Н. Протасова ґрунтовно розкриває особистісно-розвивальну модель навчання, яку ми трансформували в андрагогічну модель й адаптували до потреб розвитку відповідних компетенцій державних службовців (рис. 3).

Тому обґрунтованим є акцентування уваги на андрагогічному спрямуванні навчального процесу в системі професійного навчання державних службовців, оскільки метою організації навчання є розвиток особистості дорослої людини з «врахуванням її вікових та індивідуальних особливостей, професійного і життєвого досвіду, рівня освіченості, реальних освітніх і життєвих потреб, здібностей та можливостей»⁴⁷².

Вивчаючи стан професійної освіти дорослих у контексті загальноцивілізаційних тенденцій, які утверджуватимуться і впливатимуть на всі сфери життєдіяльності людини й суспільства у третьому тисячолітті, В. Кремінь підкреслює важливість особистісного підходу в підготовці високопрофесійних спеціалістів для роботи в умовах ринкової економіки.

Учений зазначає, що в суспільстві науково-інформаційних технологій саме рівень розвитку особистості виступає головним фактором їх ефективного використання.

Також від зазначеного рівня залежатиме, наскільки ефективно особистість буде функціонувати безпосередньо в умовах науково-інформаційних технологій, глобалізації⁴⁷³.

⁴⁷¹ Основи філософії : учебное пособие для вузов / рук. автор. колл. и отв. ред. Е. В. Попов. – М. : Гуманит: изд. центр ВЛАДОС, 1997. – 320 с.

⁴⁷² Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

⁴⁷³ Кремінь В. Г. Формування особистості професіонала в контексті вимог ХХІ століття / В. Г. Кремінь // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології : – зб. наук. пр. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 10–20.

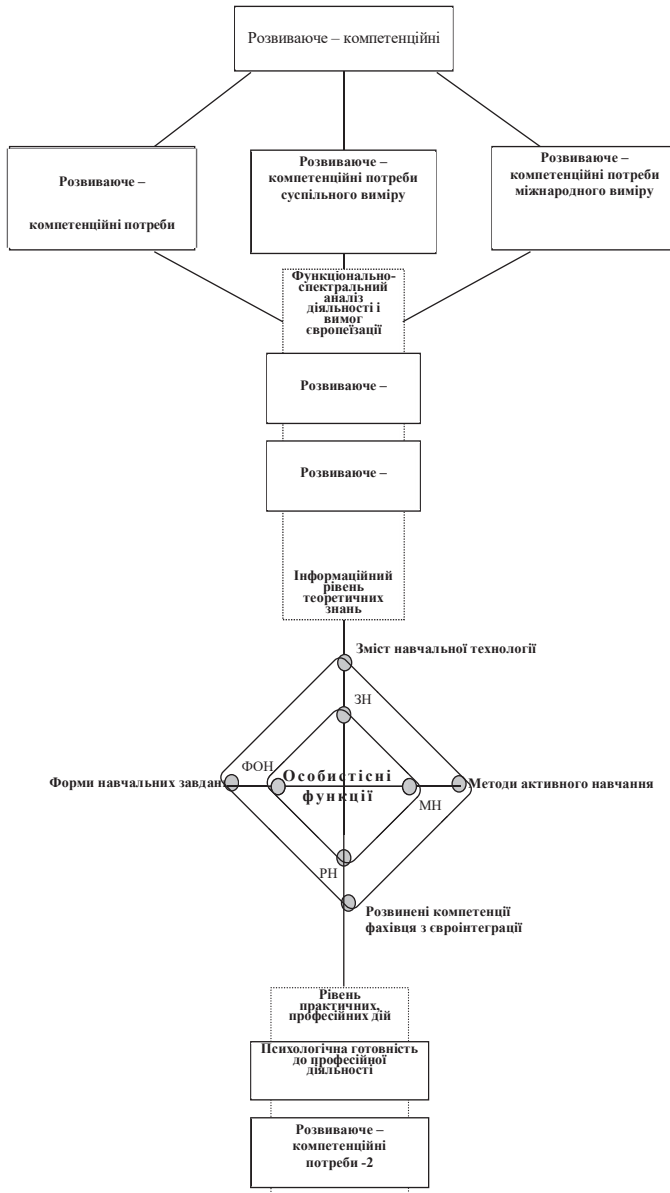


Рис. 3. Андрагогічна модель навчання державних службовців

На думку М. Міропольської, особистісний аспект розвитку пов'язаний із професійним самовизначенням, в якому першочергову роль відіграє психічний розвиток та емоційні особливості. Важливим є психологічний супровід процесу формування та реалізації кар'єри людини⁴⁷⁴.

Досліджуючи мотивацію професійного розвитку, В. Лукіна зазначає, що «розвиток внутрішньої позиції» (В. Божович) дорослої людини тісно корелює з розвитком особистості як професіонала. Заслугує на увагу висновок щодо пріоритетності внутрішніх передумов у розвитку внутрішньої позиції професіонала у порівнянні із зовнішнім середовищем. Таким чином, необхідність розгляду явища розвитку особистості державного службовця визначається тим, що рівень розвитку особистості в сучасному цивілізаційному контексті слугує виміром прогресивності певної країни, і є фактором розвитку суспільства й особистості⁴⁷⁵.

Висвітлення передумов, виявлення факторів та основи розвитку особистості державного службовця слід розпочати із з'ясування відмінностей між процесами формування та розвитку особистості дорослого під час навчання. Так, Н. Протасова підкреслює, що формування особистості є штучним втручанням у процес розвитку дорослого, оскільки передбачає створення чогось за формою, а це усереднює та знеособлює. Більше того, формуючі процеси виключають диференціацію, індивідуалізацію, варіативність та свободу вибору під час навчання⁴⁷⁶.

В освітньому процесі, спрямованому на системогенезний розвиток особистості державного службовця, керуються тим, що він є дорослою людиною із власним життєвим і професійним досвідом, неповторним характером й особистісними утвореннями, власними морально-етичними нормами, цінностями, правилами й культурою, сформованими вміннями й навичками, певними стереотипами мислення й поведінки. В цілому це утворює складну систему із

⁴⁷⁴ Міропольська М. А. Професійне самовизначення як основа професійної орієнтації / М. А. Міропольська // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології. – зб. наук. пр. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 177–182.

⁴⁷⁵ Лукіна В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. – 2004. – № 5. – С. 25–32.

⁴⁷⁶ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

своєрідними унікальними біологічними, психофізіологічними й соціальними характеристиками. Тобто, особистість державного службовця – суб'єкта системогенезу професійної діяльності – представляє собою складноорганізовану систему. Відповідно до ключових положень синергетичної методології таким системам не слід нав'язувати шляхи розвитку, а необхідно сприяти їх власним тенденціям розвитку⁴⁷⁷. Тобто для розвитку особистості державного управліня необхідно не лише визначити коло, зміст і характер вимог державного сектору, а й створювати відповідні професійні, психолого-педагогічні, соціальні, навчальні умови. Важливим є те, що останні сприяють процесам професійного, освітнього й культурного розвитку державного службовця⁴⁷⁸. Таким чином головні відмінності процесів формування та розвитку особистості державного службовця можна відобразити у вигляді таблиці 5.

Таблиця 5

Головні відмінності процесів формування та розвитку особистості державного службовця

№	Формування особистості	Розвиток особистості
1	Особистість – засіб розвитку	Особистість – мета розвитку
2	Штучне втручання у розвиток	Створення умов для реалізації
3	Регламентованість, одноваріантність, відсутність вибору	Творчий підхід, актуалізація потенціалу, різноманіття методів
4	Усереднення та знеособлення	Диференціація та індивідуалізація
5	Формалізація навчання	Створення механізмів саморозвитку
6	Стереотипізація формування	Унікальність та самобутність

Загалом виділяється три найбільш важливих рівні розвитку особистості:

⁴⁷⁷ Оболенський О. Ю. Державна служба : / О. Ю. Оболенський підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
⁴⁷⁸ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

– перший рівень характеризується недостатньо адекватним усвідомленням своїх істинних намірів і мотивів, не враховує якість і ступінь власного впливу на ситуацію, що перешкоджає успішності його дій;

– на другому рівні особистість виступає суб'єктом, який свідомо співвідносить цілі й мотиви дій, навмисно формує ситуації власної поведінки, намагається передбачити прямі й опосередковані результати своїх дій, здатний до переробки стихійно утворених психічних властивостей та співвіднесення власних можливостей із соціальними завданнями й вимогами;

– на третьому рівні особистість стає суб'єктом свого життєвого шляху, який вона свідомо вимірює масштабами своєї історичної епохи⁴⁷⁹.

Виходячи із суті й змісту третього рівня, можна сказати, що державний службовець формує вагому суб'єкту складову системогенезу професійної діяльності з позиції психологічної основи. Тобто його діяльність набуває особливостей виявлення та використання психологічних складових компетентностей у системогенезі професійної діяльності державних службовців, забезпечується соціально-психологічною активністю на основі узагальнення способів вирішення життєво важливих проблем. На практиці це означає доцільність і необхідність пошуку, адаптації й використання професійного досвіду до ефективного здійснення своєї професійної діяльності.

5.2. Роль та перспективи професійного навчання державних службовців у системогенезі професійної діяльності державних службовців

Роль професійного навчання державних службовців у системогенезі професійної діяльності державних службовців безумовно вагома. Адже передумови розвитку особистості державного управлінця мають дуальний характер, оскільки, з одного боку, охоплюють визначення кола, змісту й характеру вимог державного сектору, а з іншого – передбачають наявність

⁴⁷⁹ Основи філософії : учебное пособие для вузов / рук. автор. колл. и отв. ред. Е. В. Попов. – М. : Гуманит: изд. центр ВЛАДОС, 1997. – 320 с.

відповідних професійних, психолого-педагогічних, соціальних і навчальних умов. У свою чергу вимоги щодо здійснення ефективного державного управління, формуючи завдання для різних ієрархічних рівнів державного управління і конкретизуючи перелік професійно-особистісних умінь та навичок необхідних для їх виконання, стають фактором розвитку фахівця.

Таким чином умови розвиваючого процесу сприяють професійному, освітньому й культурному росту державного службовця. Системний характер процесів професійного розвитку державних службовців найкраще забезпечується системою професійного навчання державних службовців. А обґрунтоване й раціональне поєднання умов розвитку та вимог щодо його зорієнтованості й суті стимулює еволюційний розвиток особистості управлінця державного органу у тісному зв'язку з системогенезними процесами.

Так, потреба у самовдосконаленні⁴⁸⁰ виникає тоді, коли на орган державної влади і, водночас на державного службовця покладаються вперше нові функції або завдання щодо реалізації заходів, планів дій і програм. Зазначене потребує від виконавців розвитку якостей, спрямованих на задоволення духовних потреб, що кореспондують із професійними цінностями; підвищення культурно-освітнього рівня у відповідності до високого професійного виміру⁴⁸¹.

Вимога щодо демократизації суспільно-політичного життя й розбудови громадянського суспільства в Україні зумовлює розширення участі громадськості в процесах прийняття рішень і загострюється потребу в розвитку комунікативних умінь та навичок державного службовця в площині ведення діалогу з громадянами, спілкування на широкий загал, упередження та розв'язання конфліктів, ведення переговорів й досягнення домовленостей.

Оскільки самовдосконалення має свої обмеження – наявність суб'єктивного підходу до вибору напрямів, шляхів і засобів удосконалення, відсутність комплексності, обмеженість особистих мотивів і стимулів, то актуалізується

⁴⁸⁰ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелевська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

⁴⁸¹ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

потреба в професійному навчанні. Важливість задоволення цієї потреби пояснюється вимогами щодо вдосконалення системи державного управління. Виконання цього важливого завдання під силу висококваліфікованим фахівцям і професіоналам з міждисциплінарною освітою.

Зрозуміло, що отримати таку освіту можна лише в спеціалізованому навчальному закладі з відповідними програмами, наприклад Національній академії державного управління при Президентіві України та її регіональних інститутах. Актуальним є професійний розвиток відповідно до потреб євроінтеграційних процесів. Безпосередньо про наявність потреби в організованому й керованому навчанні за європейськими зорієнтованими програмами й курсами свідчить розрив між реалізованою професійною компетенцією державного службовця та євроінтеграційними вимогами. Останні охоплюють преференцію євроінтеграційного вектора у внутрішній та зовнішній політиці, що означає прагнення жити в просторі європейських цінностей; взаємодоповнюваність ринкової та соціальної складової в економіці, що забезпечується непорушністю права власності та свободи підприємництва тощо⁴⁸². Частковий перелік завдань не знижує їх вагомість, а, навпаки, свідчить про необхідність комплексного підходу до зменшення розриву між європейськизорієнтованими вимогами й особистісними компетентностями державного службовця в рамках навчання⁴⁸³.

Виникнення потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державного службовця – учасника євроінтеграційних процесів викликає тоді, «коли їм необхідна допомога для здійснення певних змін у роботі в межах графіка й відповідно до необхідних стандартів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування»⁴⁸⁴. Така потреба

⁴⁸² Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. /В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП “Євроатлантикінформ”, 2006. – 416 с.

⁴⁸³ Акімов О. О. Аналіз навчальних програм професійної підготовки державних службовців в умовах євроінтеграції / О. Акімов // Науково-виробничий журнал Класичного приватного університету. – 2009. – № 3. – С. 175–160. – (Серія “ Держава та регіони”).

⁴⁸⁴ Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелєвська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

надзвичайно загострюється за умови наближення вітчизняних стандартів державного управління до європейських.

В цих умовах перед кожним рівнем державно-управлінської ієрархії ставляться певні завдання, на основі яких формуються вимоги до професійно-особистісних якостей державного службовця. Тому реалізація потреби в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації пов'язана з підвищенням ефективності й компетентності державних управлінців шляхом розвитку здібностей визначати проблему, розробляти й ухвалювати компромісні рішення, досягати загальної згоди, проводити консультації й переговори.

Специфіка розвиваючого процесу у форматі підвищення кваліфікації визначається: необхідністю формування програм та курсів відповідно до кола проблем, які вирішуватиме державний службовець; певними термінами, відведеними для отримання знань й практичного відпрацювання відповідних умінь та навичок.

Окрім зазначеного важливим є психологічний супровід розвитку особистості державного службовця в системі професійної освіти. Адже європейська інтеграція як важлива складова й, одночасно, характеристика культурно-цивілізаційної системи значно впливає як на окремого громадянина, так і на всю спільноту. Це проявляється у зміні соціальної реальності через виникнення нових соціальних ролей, нових видів діяльності і групових норм, а також шляхом появи великої кількості невизначених соціальних ситуацій, внаслідок яких особа часто взагалі не має визначених приписів щодо мети й результатів своєї діяльності⁴⁸⁵.

У системогенезному вимірі професійної діяльності ефективність його дії на безпосереднього державного службовця потрібно визначати теж комплексно, враховуючи усі його складові. Ефективність розвиваючого процесу значною мірою залежить від його спрямування. При цьому слід враховувати зміну

⁴⁸⁵ Біла книга національної освіти України /Т. Ф. Алексєєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.] ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя ; НАПН України. вид. 3 – с. – К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. – 342 с.

навчальної парадигми: від інформативної до розвивальної⁴⁸⁶. Внаслідок навчально-освітніх парадигмальних змін розвиток особистості державного службовця пов'язаний з вирішенням нових завдань (В. Кремій):

- формування «інтеграційної» свідомості в частині розуміння особистої важливості в процесах зближення з країнами Європейського Союзу;
- формування або активізація психологічної установки на навчання упродовж процесу життєдіяльності;
- оволодіння сучасними технологіями навчання та освоєння знань;
- набуття або вдосконалення умінь та навичок з реалізації теоретичних знань у професійній діяльності;
- формування у державного службовця інноваційного типу дій та мислення;
- раціональне співвідношення теоретичної і практичної складових у навчанні й освіті;
- підготовка професіоналів, здатних функціонувати в глобальному життєвому та професійному (як реальному, так і віртуальному) просторі. За цих умов вбачається актуальним збереження відчуття патріотизму, ідентифікації себе як громадянина держави Україна⁴⁸⁷.

Незбалансованість фундаментальної підготовки і спеціалізації у підготовці державних службовців може детермінувати спрощений підхід до підготовки фахівців. Фундаментальні знання у вигляді інформаційного дерева як системи знань, фактів та зв'язків між ними є основою для розвитку особистості, оскільки вони допомагають усвідомити необхідність професійного та особистісного удосконалення, визначити адекватні цілі, слугують джерелом додаткової мотивації і задоволення потреб у самовизначенні та самореалізації. Звідси виникає необхідність у глибокій і різносторонній теоретичній підготовці

⁴⁸⁶ Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

⁴⁸⁷ Кремій В. Г. Формування особистості професіонала в контексті вимог ХХІ століття / В. Г. Кремій // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології : – зб. наук. пр. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 10–20.

державного службовця, оскільки саме на основі теоретичних знань він зможе переорієнтуватися на нові види діяльності^{488,489}.

У системогенезному аспекті використання діяльнісного підходу у розвитку психологічної готовності передбачає розгляд навчання як структуру дій, яка має співвідпорядковані цілі. Інакше кажучи зміст навчання фахівців як сукупність дій – складових навчання не зводиться лише до засвоєння навчального матеріалу. Тобто слід чітко розмежовувати діяльність в рамках навчання та різновиди діяльності, які засвоюються під час навчального процесу.

За цих умов активізується роль викладача як суб'єкта навчання, оскільки саме від нього залежить кількість і якість засвоєного матеріалу слухачем як об'єктом навчання. Тому і методи навчання повинні розрізнятися не стільки за особливістю передачі інформації (словесна, наочна, практична), скільки за особливістю формуючої діяльності (або її специфічних підструктур), які обумовлюють виконання і викладачем, і слухачем специфічних систем дій.

За цих умов актуалізуються методи активного навчання, які, будучи в багатьох рисах схожими на інші методи, відрізняються нетрадиційною технологією навчального процесу⁴⁹⁰:

- активізують мислення, і ця активність залишається надовго, спонукаючи, в силу навчальної ситуації, самостійно приймати творчі за змістом, емоційно забарвлені і мотиваційно виправдані рішення, розвиває партнерські відносини;

- підвищують результативність навчання не за рахунок збільшення об'ємів інформації, а за рахунок глибини й швидкості її переробки;

- забезпечують стабільно високі результати навчання і виховання при мінімальних зусиллях студентів.

Системогенез професійної діяльності державного службовця значною

⁴⁸⁸ Акімов О. О. Аналіз навчальних програм професійної підготовки державних службовців в умовах євроінтеграції / О. Акімов // Науково-виробничий журнал Класичного приватного університету. – 2009. – № 3. – С. 175–160. – (Серія “ Держава та регіони”).

⁴⁸⁹ Акімов О. О. Аналіз навчально-методичного забезпечення підготовки державних службовців з питань європейської інтеграції в Україні / О. О. Акімов // Демократичне врядування: наука, освіта, практика : [матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 трав. 2009 р.) : у 4 т. / за заг. ред. В. П. Приходька, С. В. Загороднюка]. – К. : НАДУ, 2009. – Т. 4. – С. 92–94.

⁴⁹⁰ Мухина С. А. Современные инновационные технологии обучения. / С. А. Мухина, А. А. Соловьёва – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 360 с.

мірою залежить від розвитку здібностей державного службовця, його потреб та інтересів. Здібності перебувають у тісному взаємозв'язку з потребами, більше того, вкупі із схильностями, нахилами, бажаннями й прагненнями здібності детермінують ті чи інші потреби. Останні слугують джерелом соціально-психологічної активності державного службовця, відображають його стан і рівень розвитку. Здібності й потреби особистості поєднуються в діалектично суперечливу пару, оскільки «реалізація здібностей призводить до задоволення потреб і, навпаки, потреби адекватно реагують на розвиток здібностей»⁴⁹¹.

У контексті формування системогенезу професійної діяльності державного службовця доцільно говорити про здібності державного службовця як професійно зорієнтовані діяльнісні потреби, та потреби як цілеспрямовані здібності для самооцінки, управління психоемоційним станом, прийняття рішень, спілкування й самостійного мислення.

Виходячи з необхідності врахування потреб та інтересів, використання стимулів і мотивів у розвиваючому процесі, доцільно звернутися до феномену «внутрішньої позиції» (Л. Божович)⁴⁹².

Під внутрішньою позицією розуміється система реально діючих мотивів особистості у відношенні до оточуючого середовища або його певної сфери, самоусвідомлення та відношення до себе у контексті оточуючої дійсності. У площині зорієнтованості розвитку особистості державного службовця на системогенезну складову це означатиме, що первинними у відношенні до розвиваючого процесу виступатимуть не вимоги національної системи державного управління, українського суспільства.

Фактором особистісного розвитку державного управлінця слугуватиме наявність внутрішніх конкретних і дієвих мотивів та стимулів до реалізації державної політики. Первинність внутрішніх мотивів і стимулів в активній роботі над собою, приведення внутрішньої системи координат і цінностей у

⁴⁹¹ Клепиков О. І. Творчі резерви особи (Курс практичної філософії). / О. І. Клепиков, І. Т. Кучерявий – К.: Вища школа, 1995. – 163 с.

⁴⁹² Лукина В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. – 2004. – № 5. – С. 25–32.

відповідність до позитивних і конструктивних професійно зорієнтованих норм і правил спричинена єдністю мотиваційного, афективного та когнітивного компонентів.

Важливість фактора внутрішньої позиції зумовлена його індивідуальною природою, тому що вона не може нав'язатися державному службовцю зовнішнім середовищем чи найближчим оточенням. Внутрішня позиція фахівця є свідомим вибором свого місця в житті і професійній діяльності, зумовленого внутрішніми й опосередкованими зовнішніми мотивами.

Це особистісне утворення відноситься до державного службовця в цілому і, в процесі його життєдіяльності, зазнає низки якісних змін. Обираючи напрям професійної діяльності, він не лише визначається з напрямом роботи, а й розвиває внутрішню позицію професіонала.

Таким чином відбувається додаткове професійне самовизначення державного службовця, що спричиняє трансформацію системи мотивації, змінюється ставлення державного управліня до виконання своїх службово-посадових обов'язків та до самого себе як до суб'єкта активізації цих процесів⁴⁹³.

З огляду на викладене доцільно згадати тезу С. Рубінштейна щодо ролі внутрішньої позиції як внутрішньої умови, через яку переломлюється вплив зовнішнього середовища. Важливим є те, що професійне самовизначення має кілька аспектів, які зумовлені віком, досвідом, освітою, мотивами, життєвими й професійними цілями державного службовця.

Тобто його внутрішня позиція може як формуватися вперше, так і коригуватися у процесі взаємодії із національними інституціями, в системі державної служби та під час навчання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. І від того, який характер – розвиваючий чи формуючий – матиме навчання, значною мірою залежатиме чіткість, конкретність й адекватність внутрішньої позиції державного службовця відносно професійних процесів, бачення своєї участі і, як наслідок, визначення

⁴⁹³ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

особистісно-професійної ролі й місця в них. Специфіка розвитку дорослої людини та імперативний характер завдань з реалізації аходів дещо змінюють і послідовність стадій формування внутрішньої позиції державного службовця. Якщо, за твердженням С. Рубінштейна, в юнацькому віці стадії вибору професії співвідносяться як «хочу» – «можу» – «треба»⁴⁹⁴, то в системі державної служби першочергово актуалізується стадія «треба». Якщо внутрішня позиція знаходиться під впливом імперативу «треба», то на практиці це означає перехід від створення умов і мотивації для розвитку особистості державного службовця до штучного втручання у процес його саморозвитку й професійного визначення.

Тобто знання цих стадій є необхідним для формування системи мотивації і, з її допомогою, організації методологічно правильного розвиваючого процесу, який передбачав би також використання стадій «хочу» й «можу». Трансформація вказаних етапів в особисту психологічну установку державного управлінця сприяють активізації його творчих здібностей, допомагають співвіднести власний потенціал з професійними цілями.

Узагальнюючи, зазначимо, що формування та розвиток особистості державного службовця відбувається за наявності багатьох формуючих факторів, основними з яких є професійне навчання, мотивація, особистісні характеристики, інтереси тощо. З'ясовано, що професійний розвиток неможливий без здійснення професійного навчання, набуття знань, вмінь навичок, тобто основних складових компетентностей на професійній ниві.

Визначено, що передумови розвитку особистості державного управлінця мають дуальний характер, адже охоплюють визначення кола, змісту й характеру вимог державного сектору, а з іншого – передбачають наявність відповідних професійних, психолого-педагогічних, соціальних і навчальних умов⁴⁹⁵.

Системогенез професійної діяльності державних службовців сприяє професійному, освітньому й культурному росту державного службовця, а вимоги

⁴⁹⁴ Лукина В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. – 2004. – № 5. – С. 25–32.

⁴⁹⁵ Клименко І. В. Сучасні моделі компетентцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.

щодо професійного зростання слугують фактором розвиваючого процесу. Основою професійного розвитку державного службовця є його внутрішня позиція як система реально діючих мотивів по відношенню до професійної діяльності, самоусвідомлення та відношення до себе у контексті державного управління.

5.3. Тенденції розвитку особистісних компетентностей державних службовців як результат системогенезу їхньої професійної діяльності

Необхідність забезпечення певних стандартів у роботі, ефективне виконання посадових вимог, оновлення освіти державних службовців, необхідність її наближення до замовлень соціуму об'єктивно формують комплексний системогенезний підхід до визначення компетентностей державного службовця. Окрім цього використання компетентностей обумовлено виходом цього поняття на загальнодидактичний і методологічний рівні. Через системно-практичні функції та інтеграційну міжпредметну роль компетентностей в освітніх процесах відбувається реалізація замкненого циклу формування у державного службовця психологічної готовності до професійної діяльності. У площині вимог і викликів сучасної державної служби формується модель необхідних компетентностей державного службовця, у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні засоби розвитку виокремлених компетентностей, у площині професійної діяльності відповідні компетентності використовуються під час здійснення професійної діяльності.

Системогенез професійної діяльності державних службовців впливає на формування вітчизняної системи державного управління у процесі підготовки професійних кадрів та складається з трьох ключових взаємозалежних компонентів:

- 1) інституцій;

2) правил і процедур, що регулюють їх внутрішню роботу, та процесів і механізмів координації їхньої співпраці;

3) кадрового забезпечення (підготовку державних службовців із належним рівнем кваліфікації, підвищення їх адміністративної спроможності).

Очевидно, що правила, процедури і процеси реалізуються в рамках певних інституційних систем – державне управління, державна служба, а тому актуалізується роль основного елемента цих систем – державного службовця як головного виконавця завдань. Оскільки мова йде про взаємодію об'єктів як сукупності компонентів різного порядку складності, то виконання щойно вказаних завдань потребує системної практичної діяльності з реалізації державної політики. Тому від державного службовця вимагається не лише наявність спеціальних знань, умінь і навичок, а й психологічна готовність для їх комплексного застосування у роботі⁴⁹⁶.

Аналіз теоретично-прикладних аспектів психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції свідчить про те, що цей феномен досить складний для пізнання об'єкт. Дослідники сфери людинознавчих наук характеризують це явище, як правило, через опис індивідуально-психологічних і психофізіологічних якостей працівника системи «людина – людина», висвітлення його численних здібностей, умінь і навичок та професійних властивостей в контексті їх затребуваності під час виконання завдань⁴⁹⁷. При цьому більшість науковців виокремлюють «найсуттєвіші» або «найхарактерніші» ознаки цього поняття, інтерпретують його на досить високому рівні узагальнення чи механічно переносять його характеристики із однієї діяльнісної площини до іншої. Одностороннє або занадто узагальнене висвітлення складових призводить до втрати цілісності уявлення про психологічну готовність до професійної діяльності. Відсутність в обґрунтуванні тих чи інших її моделей зорієнтованості

⁴⁹⁶ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

⁴⁹⁷ Розвиток та модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації – запорука професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sub/krym/ua/publication/ content/39383.htm>.

на інтегративні властивості робить їх непридатними для використання у роботі державного службовця. Також залишається проблемним забезпечення необхідних результатів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та вибір ефективних форм і методів роботи із слухачами в рамках навчальних програм.

Таким чином, системогенезне формування науково обґрунтованого бачення структури властивостей особистості державного службовця сприятиме побудові моделі психологічної готовності до його професійної діяльності. За цих умов доцільно розпочати конкретизацію засад упорядкування і структурування якостей державного службовця для побудови моделі його особистості з такими психологічними властивостями, які б найбільш повно забезпечували ефективне виконання завдань. На основі викладеного слід звернутися до наукової інтерпретації поняття особистості в контексті психології⁴⁹⁸. Так, досліджуючи психологічні структури особистості як ідеальної моделі творчої особистості різних профілів, В. Рибалка підкреслює необхідність визначення особистості як складної системи, в якій диференціюються та інтегруються різноманітні психологічні якості, що розвиваються в індивіді під впливом соціальних факторів протягом тривалого часу в умовах власної діяльності⁴⁹⁹.

Інтерпретуючи напрацювання згаданого науковця у контексті розглядуваної проблеми, зазначимо, що особистість державного службовця є суб'єктом державно-управлінських відносин з притаманними йому розвиненими, системно пов'язаними якостями або професійно обумовленою системою психічних властивостей. Це об'єктивно повертає до системного підходу як методологічної основи формування бачення структури властивостей особистості державного службовця. Свідченням правильності вибору слугують такі системні ознаки його психологічних структур, як наявність цілісної структури елементів, взаємозв'язок між ними, їх ієрархічна організація, системоутворюючі фактори, вхідні і вихідні структурно-функціональні характеристики, рівень розвитку.

⁴⁹⁸ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

⁴⁹⁹ Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості : / Рибалка В. В. навч. посіб. – К. : ІЗМН, 1996. – 286 с.

Тому особистість фахівця як ієрархічно організована система має охоплювати конкретні базові якості його цілісної психологічної структури.

У дослідженні В. Рибалки на основі синтезу наукових даних і напрацювань П. Анохіна, М. Бернштейна, Ф. Лерша, О. Леонтьєва, О. Лурії, В. Русалова, К. Платонова розроблена тривимірна психологічна структура особистості. Вона охоплює наступні взаємопов'язані виміри⁵⁰⁰:

– соціально-психолого-індивідуальний – «вертикальний», який охоплює підструктури соціально обумовленої спрямованості, досвіду, психічних процесів, біопсихічних властивостей особистості. Важливими компонентами є спілкування та самосвідомість. Необхідність підструктури спілкування обумовлено її важливою, ключовою роллю у процесі соціалізації особистості та під час формування її адекватних психічних (інтелектуальних) якостей. А самосвідомість, або Я-підструктура становить, власне, «ядро особистості», яке потрібне для формування будь-якого уявлення про структуру особистості;

– діяльнісний – «горизонтальний» вимір особистості складають психічні процеси і функції, що виникають в результаті її взаємодії/комунікації із зовнішнім середовищем, діяльністю та спілкування. Ця внутрішня психологічна структура має такі елементи, як мотиваційний, почуттєвий або емоційний, пізнавальний та діяльнісний поведінку;

– генетичний – «часовий» або «віковий» включає задатки та здібності як результат розвитку, темперамент та інші психофізіологічні якості.

З огляду на викладене, важливим з позицій визначення системогенезного утворення - моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності - є забезпечення єдності і взаємодії компонентів тривимірної системи базових параметрів цілісної психологічної структури особистості. Тому для кращого розуміння взаємозв'язків між вищезгаданими параметрами В. Рибалка використовує «ортогональний принцип», згідно з яким кожний елемент цієї системи зазнає системного впливу та системно поєднує в

⁵⁰⁰ Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості : / Рибалка В. В. навч. посіб. – К. : ІЗМН, 1996. – 286 с.

собі функції основних трьох структур. На наш погляд це є закономірним, оскільки в такий спосіб проявляється основний критерій системи – інтегративна властивість⁵⁰¹. У контексті щойно згаданої системи прикладом формування системогенезної властивості з врахуванням цілісності, взаємовпливу і взаємодії окремих психологічних структур може слугувати особистість певної людини з її неповторними якостями, характеристиками і здібностями. Тому під час моделювання слід відображати не всі властивості особистості державного службовця, а лише ті, які є суттєвими для вирішення ним професійних завдань. Інакше кажучи, відповідний набір особистісних якостей має забезпечити появу такої інтегративної властивості державного службовця, як його психологічна готовність до професійної діяльності. Оскільки мова йдеться про модель системи «державний службовець» із заданою інтегративною властивістю – «психологічна готовність», то ця модель буде прагматичною і під неї буде підганятися/коригуватися реальність – особистість майбутнього фахівця. А фактором системного впливу на модель виступають процеси, які трансформуються у площину професійної діяльності у вигляді прагматичних, чітких і конкретних державно-управлінських цілей, рішень, завдань, процедур, регламентів та обов'язків щодо їх запровадження. Тому, на погляд автора, є доцільним розглянути найбільш актуальні напрацювання щодо знань, умінь та навичок, які сприяють професійному зростанню⁵⁰²:

1) своєчасно виконувати зобов'язання, які держава взяла на себе, забезпечувати їх виконання і дотримання, запровадити систему впровадження і моніторингу;

2) відігравати активну роль в професійних процесах, використовуючи їх на користь держави, зокрема мати необхідні фахові, експертні чи технічні знання у своїх секторах і галузях; розуміти національні інтереси і мати здібності захищати їх; знати процедури і правила; мати розвинуті комунікативні і лідерські навички

⁵⁰¹ Жилин Д. М. Теория систем: Опыт построения курса. / Д. М. Жилин. – изд. 5-е, испр. – М. : Книжный дом «Либроком», 2010. – 176 с.

⁵⁰² Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенького, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К.: НАДУ, 2007. – 76 с.

(наприклад, спілкування з колегами, ведення переговорів, вміння переконувати);

3) прискорювати процеси створення налагодженої системи координації всередині уряду, між різними гілками влади, між урядом та іншими інституціями;

4) здійснювати планування, спираючись на стратегічне бачення, політичний аналіз і прогнозування; спрогнозувати нову роль, функції і завдання уряду та реформувати урядові структури відповідно до прогнозу; запровадити систему управління змінами; впроваджувати зміни, спираючись на аналіз і обираючи між кількома альтернативами; повсякчас налаштовувати систему багатовекторного співробітництва на національному та наднаціональному рівнях до змін, що відбулися або мають відбутися;

5) своєчасно реагувати на вимоги і виклики, зокрема нарощувати спроможність через запровадження системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, застосування методів самооцінки та вимірювання адміністративної спроможності.

Відаючи належне дослідникам, які провели досить ґрунтовну й змістовну роботу щодо класифікації необхідних знань, умінь та навичок, зазначимо, що вона потребує значного удосконалення. Видається дещо складно сформувати цілісне уявлення про базові параметри цілісної психологічної структури особистості фахівця. У зв'язку з цим, неможливо використати «ортогональний принцип» і визначити, який з елементів цієї класифікації/системи зазнає системного впливу та системно сполучає в собі функції основних трьох вищезазначених структур. Наразі у світі спостерігається тенденція розроблення та впровадження системи менеджменту і розвитку людських ресурсів, базованої на компетентностях⁵⁰³. Така система менеджменту передбачає визначення компетентностей, необхідних працівникам для якісного виконання своєї роботи, визначення їх рамок та використання їх як основи для найму, відбору, навчання і

⁵⁰³ Акімов О. О. Компетентні як основа психологічної готовності державного службовця до роботи в Євроінтеграційних умовах / О. О. Акімов // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасока, С. В. Загороднюка]. – К. : НАДУ, 2013. – С. 90–93.

підвищення кваліфікації⁵⁰⁴.

Доцільність визначення компетенцій державного службовця обґрунтовується тим, що вони забезпечують дотримання певних стандартів у роботі й ефективне виконання посадових вимог. Також використання компетентностей обумовлено виходом цього поняття на загальнодидактичний і методологічний рівень. Це пов'язано із системно-практичними функціями та інтеграційною міжпредметною роллю компетентностей в освітніх процесах. Таким чином, у площині компетентностей фахівця можлива реалізація замкненого циклу розвитку його психологічної готовності до професійної діяльності. У площині сучасних вимог і викликів формується модель необхідних компетентностей державного службовця, у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні засоби розвитку виокремлених компетентностей, у площині професійної діяльності відповідні компетентності використовуються під час виконання держаної політики. Оскільки питання компетентностей протягом тривалого періоду досить широко й ґрунтовно опрацьовано в наукових дослідженнях, то наведемо найбільш узагальнені варіанти тлумачення й використання цього терміну.

Поняття компетентність походить від латинського слова «competentia», що означає «уповноважений висловлювати судження», а також «той, що має право говорити» або коло питань, в яких людина гарно орієнтується та володіє пізнаннями і досвідом⁵⁰⁵.

Загальна компетенція трактується як здатність застосовувати знання, уміння й успішно діяти на основі практичного досвіду під час вирішення завдань загального характеру, а також у певній широкій галузі⁵⁰⁶. У контексті проектного менеджменту Д. Бушуєв, Н. Бушуєва визначають компетенцію як набір знань, особистого відношення, навичок і відповідного досвіду, необхідних для успішного виконання певних функцій. Упорядкування і систематизація

⁵⁰⁴ Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К.: НАДУ, 2007. – 76 с.

⁵⁰⁵ Хуторский А. В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения / А. В. Хуторский – М. : Изд-во МГУ, 2003. – 416 с.

⁵⁰⁶ Малый экономический глоссарий. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vocable.ru/dictionary/660/word/%CA%EE%EC%EF%E5%F2%E5%ED%F6%E8%E8>

компетентностей відбувається завдяки поділу елементів знань на три групи:

- елементи технічних компетенцій, що необхідні для ініціювання й початку, управління здійсненням і завершенням проекту;

- елементи поведінкових компетенцій, що описують аспекти поведінки. особистого відношення і моделі взаємодії у контексті проекту⁵⁰⁷;

- елементи контекстуальних компетенцій, що описують низку концепцій, які відносяться до проекту, програми чи портфеля, а також їх взаємозв'язок з організацією або організаціями, які беруть участь у проекті⁵⁰⁸.

У сфері управління персоналом, Н. Володіна зазначає, що компетенції – це характеристики особистості, які є важливими для ефективного виконання роботи на відповідній позиції та які можуть бути вимірюваними через спостереження за поведінкою. Дослідниця виділяє такі компоненти⁵⁰⁹:

- корпоративні (або ключові), які застосовуються до будь-якої посади в організації і впливають з цінностей організації, зафіксованих у відповідних документах: стратегії, кодексу корпоративної етики;

- управлінські (або менеджерські), які необхідні керівнику для досягнення бізнес-цілей і розробляються для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю та мають підлеглих у лінійному або функціональному підпорядкуванні;

- професійні (або технічні) компетенції, які застосовуються тільки щодо певної групи посад.

Разом з цим, професійну компетенцію визначають як готовність і здатність доцільно діяти у відповідності до вимог справи, методично організовано й самостійно вирішувати задачі, проблеми і давати самооцінку власній діяльності⁵¹⁰.

⁵⁰⁷ Акімов О. О. Якість особистості державного службовця як основа моделі психологічної готовності до його професійної діяльності у євроінтеграційних умовах / О. О. Акімов // Актуальні проблеми державного управління. - 2010. - Вип. 4. - С. 175-178.

⁵⁰⁸ Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и системы оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К. : ІРІДУМ, 2006. – 208 с.

⁵⁰⁹ Володіна Н. Модель компетенцій – это не сложно [Електронний ресурс] / Н. Володіна – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4316>.

⁵¹⁰ Сартакова Е. М. Социально-личностные компетенции и условия их развития. [Електронний ресурс] / Е. М. Сартакова. – Режим доступу: <http://www.jurnal.org/articles/2008/ped23.html>

Також виділяються дві групи компетенцій, які необхідні керівнику для успішної діяльності, а саме⁵¹¹:

- спеціальні компетенції – вміння і навички, які пов'язані з галуззю професійної діяльності – наприклад, фінанси, інформаційні технології;

- базові компетенції – група компетенцій, яка ґрунтується на інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових якостях особистості. Тобто це глибинні особистісні якості людини, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями. У порівнянні із спеціальними компетенціями, вони набагато складніше піддаються корекції чи розвитку, оскільки це пов'язано із зміною особистісних психологічних структур, наприклад стилю мислення або спілкування.

Визначаючи провідні компетенції керівника, підкреслюється, що це⁵¹²:

- здатність діяти у складно формалізованих ситуаціях, яка визначається знаннями, уміннями, навичками, особистісними передумовами і мотивацією діяльності. До того ж, у певному розумінні, це розглядається як готовність, але в «потенційному стані»;

- конкретні стратегії успішної діяльності, які забезпечують вирішення завдань, подолання перепон і досягнення цілей;

- коло проблем, сфера діяльності, в якій людина володіє знаннями й досвідом;

- сукупність повноважень, прав й обов'язків посадової особи;

- знання, навички, здібність або характеристики, які пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, такі як аналітичне мислення або лідерський потенціал;

- мотиви, переконання й цінності;

- здатність управляти ситуацією (навіть непередбачувану);

- група знань у певній галузі, навичок і відносин, які впливають на значну

⁵¹¹ Вещиков С. Базовые компетенции руководителя [Електронний ресурс] / С. Вещиков, М. Пальчик, К. Езерская. – Режим доступу: <http://www.vivakadry.com/47.htm>.

⁵¹² Ведущие компетенции руководителя. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.people-new.ru/articles/7/>

частину професійної діяльності, пов'язані з її виконанням, які можуть виміряні всупереч прийнятим стандартам, і, які можуть бути розвинені через навчання.

У багатьох джерелах розглядається поняття «ключова компетенція», що трактується як:

– квінтесенція рис особистості зі знаннями, уміннями й навиками, яка відіграє вирішальну роль в ефективному виконанні роботи. Додатковою характеристикою слугує набір поведінкових проявів, які описують успішне вирішення поставленого завдання. Вони охоплюють ті моделі поведінки, які безпосередньо визначають кращі результати роботи. Таким чином, вони охоплюють в собі лише спеціальні знання або поведінкові аспекти знань, а не знання в цілому. Більше того, компетенції не є робочими мотивами, а вони лише мають в собі певні моделі поведінки, які спостерігаються у зв'язку з мотивами⁵¹³,

– багатофункціональний набір навичок і настанов, які можуть бути корисні в будь-яких ситуаціях трудової діяльності⁵¹⁴.

Існує поділ ключових компетенцій, сформульований на основі положень про те, що людина є суб'єктом спілкування, пізнання, праці (Б. Ананьєв), що людина проявляється у системі відносин до суспільства, інших людей, до себе, до праці (В. Мясіщев); що компетентність людини має вектор акмеологічного розвитку (Н. Кузьміна, А. Деркач); що професіоналізм включає компетентності (А. Маркова). Виходячи з цих позицій розмежовується три групи компетенцій⁵¹⁵:

- компетенції, які відносяться до самого себе як до особистості, як суб'єкта життєдіяльності;
- компетенції, які відносяться до взаємодії людини з іншими людьми;
- компетенції, які відносяться до діяльності людини і проявляються у всіх її типах і формах.

На наш погляд, зазначена класифікація тісно корелює із соціально-

⁵¹³ Попок И. Компетенции – кто они? [Електронний ресурс] / И. Попок. – Режим доступу: <http://pr-rost-blogs.livejournal.com/50492.html>

⁵¹⁴ Ключевые компетенции. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html>

⁵¹⁵ Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. [Електронний ресурс] / И. А. Зимняя – Режим доступу: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>

особистісними компетенціями – сукупністю компетенцій, які відносяться до самої людини як до особистості та до її взаємодії з іншими людьми, групою або суспільством. Вони поділяються на⁵¹⁶:

– персональну (особистісну), яка розглядається як готовність до збереження психічного й фізичного здоров'я, до постійного підвищення кваліфікації і як потреба в самопізнанні, саморозвитку, самоактуалізації;

– комунікативну, яка розглядається як володіння усним і письмовим спілкуванням на різних мовах, як готовність до взаємодії і співпраці з іншими індивідами чи групою;

– інформаційну, яка розглядається як володіння мультимедійними технологіями, розуміння можливостей їх застосування і критичне відношення до інформації, яка розповсюджується через засоби масової інформації.

Серед інших визначальних тенденцій і підходів до їх розуміння виокремлюють два основних напрями тлумачення професійних компетенцій⁵¹⁷:

– здатність працівника діяти відповідно до стандартів;

– характеристики особистості, які дозволяють їй досягати бажаних результатів у роботі.

Умовно перший підхід називають «функціональним», оскільки він ґрунтується на описові задач й очікуваних результатів, а другий «особистісним», бо в центрі уваги – якості фахівця, які забезпечують успішність діяльності.

Дотримуючись функціонального підходу, британські спеціалісти дають багато схожих визначень професіональної компетенції⁵¹⁸:

- адекватна або достатня кваліфікація, здібності;
- адекватні або достатні фізичні або інтелектуальні якості;
- здатність бути кваліфікованим;
- здатність робити щось добре або відповідно зі стандартом, набута шляхом

⁵¹⁶ Сартакова Е. М. Социально-личностные компетенции и условия их развития. [Електронний ресурс] / Е. М. Сартакова. – Режим доступу: <http://www.jurnal.org/articles/2008/ped23.html>

⁵¹⁷ Профессиональные компетенции [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/index.php/professionalnye-kompetentsii/professionalnye-kompetentsii.html>

⁵¹⁸ Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К.: НАДУ, 2007. – 76 с.

накопичення досвіду або в результаті навчання;

– уміння бути кваліфікованим або/і здатним виконувати певну роль, яке охоплює знання, здібності, поведінку.

Американські фахівці у сфері психології праці, як правило, дотримуються «особистісного» підходу. Вони традиційно обмежують об'єм поняття професійної компетенції або якостями особистості, або знаннями, уміннями, здібностями, і використовують аббревіатуру KSAO⁵¹⁹:

- знання (knowledge);
- уміння (skills);
- здібності (abilities);
- інші характеристики (other).

В американській практиці схильні інтерпретувати професійну компетенцію як важливий поведінковий аспект чи характеристику, які можуть проявлятися в ефективних або успішних діях.

Таким чином, функціональний підхід визначає «Що?», або на якому рівні та наскільки якісно працівник повинен виконувати професійні дії, а особистісний підхід описує «Як?», або з допомогою яких своїх ресурсів і які працівники виконують свою роботу добре. Однак проблема в тому, що функціональний підхід не враховує, за рахунок чого буде досягтися результат: досвіду чи знань, здібностей чи підвищеної мотивації працівника. Головним тут є виконання роботи на відповідному рівні. Обмеженість особистісного підходу полягає в зосередженості на особистісних характеристиках й ігноруванні специфіки і стандартів діяльності.

Системогенез дозволить здійснити механічне поєднання згаданих підходів, яке на наш погляд, теж не забезпечує ефективного виконання поставленого завдання щодо визначення основи формування моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції. Прикладом обмеженості змішаного варіанту добору особистісних утворень і

⁵¹⁹ Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К.: НАДУ, 2007. – 76 с.

структур може слугувати наступний перелік, сформований вітчизняними науковцями.

Так, до необхідних умінь і навичок віднесено стратегічне планування і бачення; організаторські здібності – створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання і розвиток; розвинуті комунікативні навички спілкування, переконання опонентів, досягнення компромісів, ведення переговорів; орієнтація на результат – аналіз інформації та підготовка висновків, прийняття рішень за результатами аналізу, досягнення розв’язання проблем і конфліктів, рішучість дій тощо.

Виокремлюється така вимога до державного службовця, як особливе ставлення до виконання своїх службових обов’язків. Особливе значення надається⁵²⁰:

– відкритості, яка складається з мобільності, визнання розмаїтості, здатності навчатися новому і бути готовим до змін;

– інноваційності, яка передбачає творчий підхід, активну позицію і сміливість;

– доброчесності, включаючи чесність, прозорість, підзвітність та відданість справі.

Хоча науковці не вживають категорію «компетенції» для виокремлення і класифікації необхідних здібностей, конструктив і властивостей фахівця, проте останні можуть бути віднесені до тих чи інших вищезгаданих видів компетенцій. Почасти все залежить від дослідницького рівня й авторського бачення шляхів і напрямів розв’язання проблеми готовності персоналу до ефективної діяльності. Однак у контексті психологічної готовності цінним внеском дослідників є акцентування уваги на особистісному компоненті, оскільки саме особистість керівника й членів команди забезпечують професійний успіх, а в умовах наростаючої складності управлінських проблем зростає «питома вага»

⁵²⁰ Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенького, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К.: НАДУ, 2007. – 76 с.

особистісних компетенцій, натомість як професійних – падає⁵²¹.

Тому серйозним упущенням можна вважати розгляд чинників ефективності роботи державних управлінців лише у площині спеціальних знань й окремих психологічних структур, висвітлення особистісного аспекту лише через ставлення державного службовця до своїх службово-посадових обов'язків.

Свідченням доцільності використання категорії «компетенція» у контексті розвитку психологічної готовності є її визначення як базової характеристики індивіда, яка пов'язана з критеріями ефективних або/та успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях⁵²². Адже саме компетенції забезпечують перенесення знань на рівень професійних дій⁵²³.

За цих умов необхідно розглянути результати емпіричного дослідження проблеми, проведеного Голландським інститутом державного управління (ROI) з метою визначення «рамки спільних компетенцій для об'єднаної Європи»⁵²⁴. Зазначені компетенції також описують знання, вміння та навички, необхідні для ефективного управління, а також ставлення державних службовців до виконання своїх службових обов'язків. Цікавим є те, що дослідження було спрямоване на різні рівні управлінської ієрархії: державні лідери як державні службовці, які займають провідні посади, діють на національному рівні й мають справу з Брюсселем. Важливою передумовою ефективної діяльності на європейській арені були відзначені мовні навички. Окрім цього також визнані необхідними:

- уміння вести переговори;
- знання процедур;
- знання інституцій;
- відкритість поглядів;
- бачення стратегічної перспективи;
- соціальні навички;

⁵²¹ Важность личностных компетенций. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.competencies.ru/joom/content/view/37/55/>.

⁵²² Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 390 с.

⁵²³ Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. “Державне управління освітою” / С. В. Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 220 с.

⁵²⁴ Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. – ROI : Centre for Public Leadership, 2004.

- уміння створювати мережі;
- організаційні уміння;
- міжкультурна комунікація;
- доброчесність.

Найбільш значимим результатом дослідження є висновок про те, що бажані якості державних лідерів, які діють на національному рівні і мають справу з ЄС, у різних країнах є однаковими.

Аналогічну роботу з визначення компетенцій проводила Європейська Комісія і Європейське бюро з відбору на державну службу (EPSO). При цьому компетенції виокремлюються залежно від ієрархічного рівня керівної посади і поділяються власне на ключові, основні й поведінкові, а також технічні кваліфікації і спеціальні знання. У подальшому це дало змогу виробити і запропонувати рамки спільних лідерських компетенцій для Європи, які поділюються на три блоки і містять сім ключових компетенцій⁵²⁵:

1. Ставлення і поведінкові характеристики включають:

- відкритість мислення і поведінки;
- інноваційність;
- доброчесність.

2. Уміння та навички охоплюють:

- соціальні навички;
- націленість на результат;
- організація.

3. Знання вимагають:

– знань на європейському і національних (своя/інша країна) рівнях щодо інституцій, процедур, політики ЄС, законодавство/право ЄС, галузевої політики і пріоритетів, національних систем і процедур, мереж соціального партнерства в Європі, відносин ЄС – країни-члени⁵²⁶.

⁵²⁵ Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К.: НАДУ, 2007. – 76 с.

⁵²⁶ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

Якщо проаналізувати будь-які спроби вдосконалення форм та методів державного управління у різних сферах життєдіяльності держави, стає очевидним, що без належного забезпечення їх кадровими ресурсами, наділеними відповідними якостями та властивостями, що відповідають сучасним вимогам часу, вдосконалення державного управління просто неможливе. Більше того, складність питання щодо соціальних ресурсів та забезпечення ними організаційних структур, що виконують функції державного управління, полягає у тому, що воно охоплюється низкою дуже важливих і одночасно складних понять, які ще не до кінця знайшли своє не лише теоретичне висвітлення, а й практичну реалізацію, серед яких «соціальне управління», «державне управління», «державна служба». Не можна також не звернути увагу на те, що для всіх цих понять людина виступає об'єднуючим фактором – як об'єкт і як суб'єкт соціального та державного управління, державної служби. Саме тому в сучасних умовах подальшої демократизації українського суспільства, опрацювання нових за формою та змістом управлінських технологій гостро постає потреба щодо істотного поліпшення якісного складу органів державного управління⁵²⁷. На цьому зосереджено увагу у переважній більшості концептуальних та програмних правових актів з питань реформування та удосконалення державного управління і державної служби⁵²⁸. І в цьому контексті системогенез бачення професійної діяльності державних службовців набуває особливого значення щодо забезпечення належної реалізації положень ст. 3 Конституції України.

Слід зазначити, що системогенез професійної діяльності державних службовців не може бути наявним без керуючого суб'єкта, яким у вузькому розумінні можемо вважати самого слесбовця. Найбільш важливим та розгалуженим видом соціального управління є управління держави суспільством (державне управління), об'єктом якого виступає усе суспільство (управління

⁵²⁷ Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

⁵²⁸ Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.

колективною (спільною) діяльністю людей), яке здійснюється за допомогою певного механізму держави (влада, яка здійснюється державним апаратом).

З цього можна дійти таких висновків. По-перше, людина виступає наріжним каменем процесу управління, є його невід'ємною складовою (як для суб'єкта, так і для об'єкта управління). По-друге, можна відзначити стійкий кореляційний зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління. Це проявляється в тому, що від якісної складової суб'єкта управління (структурно окресленої спільноти людей⁵²⁹ або державного апарату, який здійснює владу⁵³⁰, чи державного органу, органу місцевого самоврядування, об'єднання громадян⁵³¹ істотним чином залежить те, на якому рівні та наскільки якісно і відповідно до сучасних вимог, у тому числі до ст. 3 Конституції України, держава виконує взяті на себе обов'язки відносно об'єкта управління (суспільства). По-третє, визнаючи на сучасному етапі розвитку людської цивілізації основним засобом організації життєдіяльності суспільства саме державу, яка за допомогою державного апарату реалізує властиві їй функції, великого значення в цьому напрямку набуває такий аспект її діяльності, як наповнення, забезпечення своїх органів управління відповідними кадрами, що повинно складати один з проявів державної політики в галузі управління.

Таким чином, сутність кадрового забезпечення в державі полягає у діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування державного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови нашої держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів особи, шляхом наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та

⁵²⁹ Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення. – Х.: Основа, 1999. – 440 с., с. 13

⁵³⁰ Скакун О.Ф. Теорія держави і права: Підручник / Пер. з рос. – Х.: Консум, 2001. – 656 с., с. 39-40

⁵³¹ Адміністративне право України [Підручник для юрид. вузів і фак. / Ю.П. Битяк, В.В. Богуцький, В.М. Гарашук та ін.] / За ред. Ю.П. Битяка. – Х.: Право, 2000. – 502 с., с. 6

соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту.

При цьому значення кадрового забезпечення в державі полягає у створенні можливості для самої держави через своїх представників (державних службовців) виконувати покладені на неї функції, а також ті обов'язки, які має сучасна правова, демократична держава перед людиною. Тому можна вести мову про багатозмістовне значення кадрового забезпечення в державі, яке полягає у забезпеченні можливості функціонування держави та її органів (основне значення) та сприянні забезпеченню прав, свобод та законних інтересів особи в державі⁵³² (через діяльність держави)⁵³³.

Отже, тенденції розвитку особистісних компетентностей державних службовців перебувають під впливом багатьох факторів, зокрема внутрішньою та зовнішньою політикою щодо кадрових процесів, вимог кадрової політики тощо.

Як результат розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців у вимірі розвитку особистісних компетентностей державних службовців має бути формування необхідних умінь і навичок, організаторських здібностей, розвитку комунікативних навичок спілкування, переконання опонентів, досягнення компромісів, ведення переговорів та низка інших.

Перспективними напрямками у площині наукового пізнання концепту системогенезу у даній проблематиці може бути: виявлення, формування та розвиток особистісних компетентностей як проблему системогенезу професійної діяльності державних службовців; формування компетентностей у кількісному та якісному вимірі; формування відповідності рівня компетентностей службовця до займаної посади.

⁵³² Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

⁵³³ Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.

5.4. Перспективи використання психології управління у професійній діяльності державних службовців: системогенезний концепт

Системогенез професійної діяльності державних службовців зазнає у своєму розвитку впливу багатьох факторів, як внутрішніх так і зовнішніх. Безумовно, що більшість складових системогенезу професійної діяльності державних службовців перебувають під постійним впливом безлічі факторів. Професійна діяльність управлінців здійснюється у полі формування, застосування та реалізації психології управління. Неможливо уявити собі управлінську діяльність загалом публічних службовців без дослідження зовнішніх (психологічний біль, фрустрація, атакуюче поведіння) та внутрішніх (біологічні, фізіологічні, генетичні, біохімічні) факторів, які сприяють виникненню агресії, конфлікту у людини та які можуть заважати працювати службовцям в умовах їх специфічної професійної діяльності. Беручи за основу наукові дослідження таких філософів, засновників психоаналізу та соціальних психологів як Фрідріх Ніцше, Ендрю Карнегі, Жан-Жак Руссо, Томас Гоббс, Зигмунд Фрейд, Мойсей Каган, Конрад Лоренц, Джон Доллард, Леонард Берковиц, Абрам Маслоу, Аристотель спробуємо довести, що схожі життєві події для різних людей мають різне значення.

Професіоналізм управлінської діяльності передбачає виконання її функцій спеціально підготовленими спеціалістами з управління, які здатні використовувати психологію управління. Саме тому, при відборі людей до професійної діяльності у специфічних умовах необхідно використовувати такий значущий діагностичний критерій як індивідуальна схильність до сприйняття психогенії, що допоможе послабити вплив зовнішніх та відкоригувати вплив внутрішніх факторів на формування психологічної готовності власної діяльності державних службовців. Потребують окремого дослідження етапи ефективної процедури адаптації державного службовця до специфічних умов професійної діяльності на державній службі. Поведіння людей по відношенню один до одного стає усе більше деструктивним. Основоположник концепції

безконфліктного й успішного спілкування Дейл Карнегі стверджував, що у двадцятому столітті людиновбивство буде вважатися настільки ж огидним, як огидним здається нам сьогодні канібалізм, але після цього було вбито мільйони людей на землі. Сьогодні ми розуміємо природу людської агресії з позиції психології, соціології, фізіології, філософії, генетики, конфліктології, психоаналізу краще, ніж колись, втім людська жорстокість та причини виникнення агресії не зменшилися. Тому системогенез загалом професійної діяльності державних службовців актуалізує проблематику застосування психології управління до формування та реалізації кадрової політики на державній службі.

Агресія людини/групи людей націлена на те, щоб принести шкоду іншому, а саме рукоприкладство, прямі образи, глузування, приниження, погрози, політичні інтереси, територіальні претензії, що призводить до конфліктів особистісних, професійних, воєнних, політичних. Необхідність врегулювання конфліктів, що супроводжують відносини міжособистісні/суспільні, політичні, залишається ключовою складовою процесу забезпечення безпеки на індивідуальному, груповому, регіональному, державному та наддержавному рівнях. У зв'язку з розпадом СРСР розпочався процес зміни свого лінгвістичного, культурного, релігійного або політичного статусу, а накопичення великого арсеналу озброєння у країнах пострадянського простору призвело до появи нового виду конфліктів суспільних відносин, які вийшли на новий рівень розвитку - збройних зіткнень: карабахський, грузино-абхазський, грузино-південноосетинський, осетино-інгушський, громадянська війна в Таджикистані, чеченська війна, конфлікт у Придністров'ї у результаті яких загинуло понад 200 тис. осіб⁵³⁴.

Ф. Ніцше в своїх роботах писав, що оцінити намір або дію як аморальне, ганебне можливо лише в тому випадку, якщо в культурі, свідомості чітко виявлені, окреслені, позначені моральні цінності, які злим вчинком зневажаються. У свою чергу, реально існує зло живить силу опору тих, хто

⁵³⁴ Розпад СРСР. Офіційний сайт <<http://znaimo.com.ua>>

відстоює добро; гіркий досвід зіткнення зі злом стимулює пошук більш людських, більш комфортних психологічних взаємин між людьми, а здорова мораль повинна прославляти і укріплювати життя, її волю до влади, всяка інша мораль - занепадницька, є симптомом хвороби⁵³⁵.

У зв'язку з вищезазначеним, стає актуальним та значущим питання застосування психології управління, зокрема виявлення та вивчення особливостей внутрішніх та зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на професійну діяльність державних службовців. Спробуємо адаптувати виявлені фактори до формування психологічної готовності до професійної діяльності державних службовців.

Сьогодні існують численні соціологічні, педагогічні і психологічні дослідження, в яких описується тенденція вживати поняття «готовність», як в широкому діапазоні значень, так і в контексті достатньо різнобічного спектру психологічних явищ: готовність до ризику, до діяльності, до праці: М.О. Котик (1989), Т.М. Корнилова (1997), М.І. Крилов (1967), Л.А. Мойсеєнко (1993); готовність до вибору професії, до професійної діяльності: Е.А. Фарапонова (1984), В.І. Виноградов (1996); готовність до політичної діяльності: А.С. Мельничук; готовність до педагогічної діяльності: Н.В. Кузьміна (1975), Д.І. Фельдштейна (1977); психологічна готовність державних службовців в умовах євроінтеграції О.О. Акімова (2013), готовність особистості воїна до бойової діяльності (М.П. Коробейніков, 1972), готовність до виконання завдань бойового чергування: С.І. Яковенко (1997), готовність молоді до військової служби: В.В. Шевченко (1999); готовність працівників органів внутрішніх справ до застосування табельної вогнепальної зброї: М.О. Чміль (2007); готовність до подолання корупційного делікту правоохоронців: М.Д. Данчук (2007); готовність до діяльності охоронця, до екстремальних ситуацій, до смерті, до тероризму: Є.В. Тарасова (2011) та т. ін., а також, С. Четвертаков, А. Сафронов, Ю. Молчанова, В. Луговий, В. Князєв, В. Куценко, Г. Литвинов, С. Ожегов,

⁵³⁵ Ницше Ф. (1990). К генеалогии морали. (1887). Ницше Ф. Сочинения в 2 т. Т. 2. М.: Мысль. 407 – 524.

Н. Шведова та ін., які розробляли різні питання теорії та практики психології особистості.

Репрезентація наукових досліджень Фрідріха Ніцше, Ендрю Карнегі, Жан-Жака Руссо, Томаса Гоббса, Зигмунда Фрейда, Мойсея Кагана, Конрада Лоренца, Джона Долларда, Леонарда Берковица, Абрама Маслоу, Аристотеля дозволила зрозуміти, що схожі життєві події для різних людей мають зовсім різне значення. Тому визначення потреби в розвиненій психологічній готовності як мети й складової фахової підготовки власної діяльності державних службовців через призму наукового доробку видатних філософів, засновників психоаналізу та соціальних психологів здається нам цікавим. Потребує актуалізації розуміння психологічного стану людини у разі впливу на неї дії зовнішніх/внутрішніх факторів, які заважають формуванню психологічної готовності власної діяльності на державній службі, що допоможе створити ефективну процедуру адаптації державного службовця до специфічних умов професійної діяльності.

Не буває двох людей з однаковим поєднанням психологічних особливостей, тому особа - це передусім жива людина зі своєю гідністю і недоліками. Кожна особа характеризується своєю життєвою позицією, тобто певним відношенням до матеріальних умов життя, до суспільства, людей, до себе самої. Усе це разом характеризує моральне обличчя особи, її соціальні установки. Одні і ті ж обставини можуть призводити до формування різних життєвих позицій. Особа є індивідуальністю, має свій певний характер і темперамент, які тісно пов'язані між собою. Характер – це основа особи, склада найбільш виражені і взаємопов'язані властивості, що виразно проявляються в різних видах діяльності.

Виробляючи в собі позитивний характер, людина дістає можливість володіти своїм темпераментом, стримувати його прояви, якщо це розходиться з вимогами такту. Коли говорять про людину з хорошим характером, то мають на увазі, що він морально вихований, до певної міри м'який і сердечний по відношенню до людей, здатний до співпраці в колективі і готовий прийти на допомогу. І навпаки, людина з поганим характером, або так званою важкою

вдачею невдоволеній іншими, а інші невдоволені ним. Так створюється таке коло стосунків з людьми, внаслідок чого порушується нормальна праця і життя в колективі, виникають конфлікти, які викликають емоційні стреси, ведучі нерідко до захворювань.

Отже, розглянемо, яким чином внутрішні (біологічні, фізіологічні, генетичні, біохімічні) та зовнішні (психологічний біль, фрустрація, атакуюче поведіння, агресія) фактори впливають на формування особливостей поведінки державних службовців і чи є можливість послабити їх вплив на формування психологічної готовності їх власної діяльності.

Так, біологічні фактори впливу на людину у своїх трудах розглядав Жан-Жак Руссо, який складав провину за соціальне зло не на людську природу, а на суспільство⁵³⁶.

Томас Гоббс, висвітлював соціальні обмеження як необхідні для приборкання тваринних проявів людської природи, а агресивні спонукання є вродженими й тому неминучими⁵³⁷.

Зигмунд Фрейд засновник психоаналізу, вважав, що джерело людської агресії – це переорієнтування енергії примітивного потягу до смерті, яке він називав «інстинктом смерті»⁵³⁸.

Конрад Лоренц вивчав фізіологічні фактори впливу на людину у контексті уміння володіти вродженими механізмами гальмування агресії. К. Лоренца лякала озброєність людини «бійцівським інстинктом» та відсутність засобів його гальмування.

Очевидно, що фізіологічні фактори впливають на поведінку людини настільки ж сильно як і виховання на характер, темперамент, а переживання людини взаємозалежні з генетично вибудованою нервовою системою. Агресія являє собою складний поведінковий комплекс: у людському мозку відсутній «центр контролю агресії», однак є ділянки нервової системи, які відповідають за

⁵³⁶ Руссо Ж.-Ж.(196). Пед.соч.. М.: Т. 1. 27

⁵³⁷ Гоббс Т. (1965). Левиафан. Сочинение. М.: Т.2.

⁵³⁸ Фрейд А. (1993). Психология «Я» и защитные механизмы. Инфра-М.]. Фрейд З. (1998). Вступ до психоаналізу. К.: Основи, 709.

прояв агресії. При активації цих структур мозку ворожість зростає, а дезактивація веде до зменшення ворожості⁵³⁹.

Моїсей Каган розглядав агресію з позиції генетичного фактору, який вважав, що спадковість впливає на чутливість нервової системи до збудників агресії. Темперамент людини – це те, наскільки ми сприйнятливі й реактивні, яка частково дається нам від народження й залежить від реактивності нашої симпатичної нервової системи⁵⁴⁰.

Також на чутливість нервової системи до стимуляції агресії впливає біохімічний фактор, наприклад хімічний склад крові. Так, людей у стані алкогольного сп'яніння легше спровокувати на агресивне поведіння на тлі інтоксикації. Алкоголь підсилює агресивність, знижуючи в людини рівень осудності, послабляючи здатність передбачати наслідки чинених дій, затушовує індивідуальність і знімає заборони. Існують і інші біохімічні впливи: високий рівень цукру в крові та тестостерону, які теж можуть підвищувати агресивність та агресивний прояв людини у відповідь на провокацію.

Отже, з'ясовано, що внутрішні фактори (біологічні, фізіологічні, генетичні й біохімічні) сприяють виникненню агресії, тобто дисбаланс, який виникає в середині системи впливає на психоемоційний стан людини.

Абрахам Маслоу – видатний представник «гуманістичної теорії особи» вважав, що люди – це вкрай свідомі і розумні створення без домінуючих несвідомих потреб і конфліктів і саме цим психологія гуманістичної спрямованості відрізняється від позицій попередніх психоаналітиків, які розглядали людину як істоту з інстинктивними і інтрапсихічними конфліктами та прихильників біхевіоризму, які, в свою чергу, трактують людей як слухняних та пасивних жертв довкілля. А. Маслоу вважав, що в людині від природи закладені потенційні можливості для позитивного зростання і вдосконалення. У зв'язку з чим, він розташував всі природжені потреби, мотивовані людиною у порядку їх черговості, а саме: а) потреби самоактуалізації: реалізація потенціалу;

⁵³⁹ Лоренц К. (1994). Агрессия. М.: Прогресс. 276.

⁵⁴⁰ Каган М.С. (1988). Мир общения. Проблема межсубъективных отношений. М.: Политиздат. 335.

б) потреби самоповаги: значення, компетентність; в) потреби приналежності і любові: приєднання і прийняття; г) потреби безпеки: довготривале виживання і стабільність; д) фізіологічні потреби: голод, спрага і таке інше^{541,542,543}.

Отже, у результаті цієї ієрархії домінуючі людські потреби знаходяться внизу і якщо вони не задоволені, то людина не усвідомлює необхідність реалізації потреб, які знаходяться вище. Чим вище людина піднімається у цій ієрархії, тим вона індивідуальніша і тим краще демонструє свої людські якості, психічне здоров'я. Так, на психічне здоров'я впливає такий зовнішній фактор як фрустрація. Джон Доллард писав, що фрустрація завжди веде до прояву агресії та перешкоджає досягненню мети і підсилюється тоді, коли цілеспрямованість людини має сильну мотивацію, коли вона очікує одержати задоволення, але цього не відбувається тобто блокується. Енергія агресії необов'язково направляється на причину, що її викликала. Поступово людина навчається придушувати бажання прямої відплати, особливо коли нестриманість може викликати несхвалення або навіть покарання з боку навколишніх, тобто фрустрація створює мотивацію для прояву агресії. Страх покарання або осуд за агресію, спрямовану безпосередньо на першопричину фрустрації, може обумовити перенос агресивного удару на іншу мішень або навіть на себе самого⁵⁴⁴.

Леонард Берковиц розглядав фрустрацію як роздратування й емоційну готовність реагувати агресивно. Людина дратується більшою мірою, якщо той, хто викликав у нього фрустрацію, мав можливість діяти інакше. У кожному випадку стимули, що асоціюються з агресією, підсилюють агресію. Л. Берковиц вважав, що подібним стимулом є зброя, що перебуває у полі зору людини⁵⁴⁵.

Як різновид фрустрації можна розглядати «психологічний біль», який дезорганізує свідомість та діяльність людини. Психологічний біль виникає тоді,

⁵⁴¹ Маслоу А. (2003). Дальние пределы человеческой психики СПб.. В 2-х томах. 432.

⁵⁴² Маслоу А. (2002). Мотивация и личность. СПб.. В 2-х томах.480.

⁵⁴³ Четвертаков С.А. Иерархия потребностей по Маслоу - общая теория мотивации для социологии. Электронный ресурс <<http://sergeychet.narod.ru/motiv.html>>.

⁵⁴⁴ John Dollard, J.W. Doob, N.E. Miller, O.H. Mower, R.R. Sears (1939). «Frustration and Aggression». Yale University Press.

⁵⁴⁵ Л. Берковиц (2001). Агресія. К.

коли поріг невдоволеності вищий ніж людина може витерпіти, тобто в умовах негативної соціальної оцінки/самооцінки. Як правило психологічний біль відчують акцентуєвані, емоційно вразливі та фіксовані на своїх відчуттях особистості, у яких: послаблені гальмуючі механізми свідомості на підсвідомість; мають низький рівень культури; не розвинені вольові риси характеру та особи, які мають захворювання, що заважають процес впливу вищих коркових структур на їхню поведінку⁵⁴⁶.

Атакуюче поведіння є надзвичайно сильним збудником агресії людини, тому, на нашу думку, необхідно розглянути, яким чином працює психологія суперника (опонента), який проводить «атаку» у діалозі. За допомогою мовного діалогу, ми вивчаємо характер людини, його темперамент, звички, вивчаємо коло його інтересів. Головні цілі діалогу: проаналізувати, вивчити, дізнатися, відстояти свою точку зору і перемогти в протистоянні. Якщо немає досвіду в баченні діалогу, то можна бути «атакованим», так і не проаналізувавши свого опонента і не виявити його сильні і слабкі сторони. Або навпаки самому використовувати агресивну тактику ведення діалогу, спрямовану на дестабілізацію противника і як результат здобути швидку перемогу/поразку над суперником - цей етап можна назвати дослідницьким. Наступний етап розвитку діалогу є «синтез», завдяки якому можна створити конкретний образ опонента, і який допоможе оцінити силу його атаки. Третій етап «інтелектуальний» – визначення вразливості опонента та повне усвідомлення ступеню психоемоціональної деструктивності, яку може нанести опонент.

Отже, взаємодія між людьми являє собою складний процес, який не завжди вигідний для всіх учасників взаємодії. Найчастіше людина виходить зі спілкування в стані набагато гіршому, ніж те, з яким спілкування було розпочато. А.Г. Сафронів вважає, що кожна людина несвідомо володіє методами психологічного нападу, але більшість людей володіють також способами психологічного захисту. Автор зводить методи психологічного захисту до трьох

⁵⁴⁶ Акімов О. О. Механізми реалізації державної євроінтеграційної політики України / О. О. Акімов // Публічне урядування. - 2015. - № 1. - С. 9-22.

базових технік: а) дистанціювання від агресора (закритися в собі, в своїх справах, спробою відволіктися від фрустрації); б) контратака – представляє собою також поширений метод психологічного захисту, але є ймовірність переходу контратаки в скандал; в) психологічна амортизація – переривання мовного потоку з боку атакуючого, порушення його психологічної цілісності⁵⁴⁷.

Аристотель вважав, що емоційне порушення несе емоційну розрядку що можливо очищатися (катарсис) від гнітючих емоцій. Пізніше гіпотеза катарсису була розширена й стала містити в собі емоційну розрядку, що досягається не тільки за допомогою споглядання драматичних добутоків, але також шляхом викликання в пам'яті й «проживання» заново минулих подій, через зовнішнє вираження емоцій і через різні дії⁵⁴⁸.

А. Маслоу зазначав, що тільки самі люди відповідальні за вибір, який вони роблять, але свобода вибору не гарантує правильність вибору. Самоактуалізація - процес, що включає здоровий розвиток здібностей людей, що б вони могли бути тим, ким можуть бути, а самоактуалізуючі люди – це ті люди, які задовольнили свої дефіцитарні потреби і розвинули свій потенціал настільки, що можуть вважатися вкрай здоровими людьми⁵⁴⁹.

Отже, зважаючи на вищевикладене необхідно з'ясувати, яким чином здійснювати відбір людей на державну службу, які б могли контролювати фактори, які за певних умов та обставин до їх життя і діяльності спонукають до зміни особистої поведінки і які заважають формуванню готовності до роботи в напружених психологічних умовах: надзвичайних професійних, або життєвих ситуаціях. Схожі життєві події для різних людей мають зовсім різне значення. Саме тому, при відборі людей до професійної діяльності у специфічних умовах необхідно використовувати такий значущий діагностичний критерій як індивідуальна схильність до сприйняття психогенії. Поведінка людини у стресовій ситуації багато в чому залежить від її особистісних

⁵⁴⁷ А.Г. Сафронов. Мы атакуем - нас атакуют. Теория и практика психологического айкидо. Электронный ресурс. <<http://www.psychology-online.net/articles/doc-930.html>>.

⁵⁴⁸ Аристотель. (1976). Сочинения: В 4-х т. М.: Т. 4. 153.

⁵⁴⁹ Хьелл Л., Зиглер Д. (2009). Теории личности СПб.: Питер, 3-е издание. 608.

особливостей та таких, які на неї впливають, а саме: від уміння швидко оцінювати ситуацію; від навичок миттєвої орієнтації за несподіваних обставин; від вольової зібраності, рішучості, доцільності дій і розвитку витримки; від наявного досвіду поведінки в аналогічних ситуаціях.

Ефективний розвиток системогенезу професійної діяльності державних службовців передбачає наявність комплексу відповідних мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які б забезпечували успішну взаємодію учасників управлінського процесу (суб'єктів управління) зокрема та результативність в цілому. Структура психологічної готовності до управління може бути представлена мотиваційним, когнітивним, операційним та особистісними компонентами, які є адекватними вимогам, змісту та умовам управлінської діяльності і в цілому забезпечують її ефективність, що являє собою визначальною ланкою в системі професійної підготовки спеціалістів для системи державного управління. Остання передбачає необхідність створення певної освітньої системи, спроможної вирішити складні завдання цілісного формування особистості управлінця⁵⁵⁰. У словнику С.І. Ожегова дається таке визначення категорії «готовність» – «стан, при якому все зроблено, все готово, для чого-небудь». Отже, «готовність» – це автономна характеристика людини, яка змінюється в ситуаціях, має свій зміст, походження і історію⁵⁵¹.

Отже, існує два підходи до «психологічної готовності» людини: 1) функціональний, який визначає готовність до дії як стан мобілізації всіх фізіологічних систем людини; 2) особистісний, який розглядає готовність як невід'ємний і суттєвий компонент розвитку особистості, а саме: мотиваційний, інтелектуальний, емоційно-вольовий.

Тому, у переломні, поворотні моменти життя людина повинна зберегти стійкість визначених своїх параметрів, особливо важливих для її існування, або професійної діяльності, тобто в умовах швидкозмінної, багатогранної соціальної дійсності змінювати свої різні психологічні якості.

⁵⁵⁰ Луговий В., В. Князев, В. Куценко, Г. Литвинов (2001). Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки і підготовки кадрів державного управління в Україні. Вісн. УАДУ. № 4.

⁵⁵¹ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. (1999). Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник. 944.

На нашу думку, «психологічна готовність» – спонукає індивіда до дії виконувати функції в умовах підвищеної ефективної діяльності та запобігає стресу людини. Професіоналізм управлінської діяльності передбачає виконання її функцій спеціально підготовленими спеціалістами з управління, які здатні використовувати психологію управління.

Тому, слід зазначити, що створити схему готовності державних службовців до професійної діяльності для визначення її місця серед інших видів «психологічної готовності» до різних видів діяльності людини не представляється можливим у разі того, що, сьогодні, у науковій літературі «психологічна готовність» розглядається як прогнозування власної діяльності відповідно до поставленого завдання. Психологічна готовність професійної діяльності, а саме – діяльність державного службовця, що саме по собі вже є надзвичайно специфічним, у якого поставлене завдання, а саме – працювати в умовах надзвичайних професійних ситуацій не вкладається, на нашу думку, в рамки схеми, в якій би хоча б одна із вище наведених науковцями «психологічних готовностей» мала найбільш значуще місце.

Таким чином, можна виділити наступні етапи системогенезу професійної діяльності державних службовців у специфічних умовах професійної діяльності на державній службі: 1) по-перше, виділити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішну адаптацію управлінця в екстремальних умовах роботи; 2) по-друге, визначити коло заходів, необхідних, для розуміння та успішного прийняття державними службовцями існуючих в організації (органах влади) норм і правил; 3) по-третє, визначити коло осіб, що будуть проводити і контролювати ці заходи, розмежувати сфери відповідальності різних підрозділів, включених у процес, а саме – це люди з інтернальним (внутрішнім) локусом контролю, які впевнені, що зможуть проконтролювати і вплинути на отримувани підкріплення завдяки своїм особистісними якостями, такими як компетентність, цілеспрямованість, рівень здібностей, вміння своєчасно оцінити інформацію на основі її власної цінності, що і є закономірним результатом професійної діяльності.

5.5. Напрями удосконалення оцінювання компетентностей державних службовців як чинники розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців

Серед актуальних проблем розвитку системогенезу професійної діяльності державних службовців залишається роботи з кадрами в центральних і місцевих органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Питання кадрового забезпечення, зокрема методологія і методи оцінювання державних службовців все ще залишаються такими, що потребують адекватного осмислення і приведення у відповідність до вимог часу.

Суттєвим напрямом, що визначають нинішній стан справ у проблематиці е формування методологічних засад оцінювання державних службовців до відповідних соціальним умов, що складаються внаслідок трансформаційних змін в українському суспільстві. Схвалена Указом Президента України Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу націлює нас на «впровадження єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців»⁵⁵².

Разом з тим здійснений аналіз ситуації в державній службі засвідчує, що існуюча практика оцінювання державних службовців⁵⁵³ спирається на теоретичне різнобарв'я цілком протиречивої соціальної природи і досі не має відповідних часові і новим українським реаліям методологічних орієнтирів.

Покладаючись механічно на велику кількість емпіричних досліджень концептуальний синтез, який нині здійснюється в галузі оцінювання кадрів, на жаль, має абстрактний характер і в решті-решт все ще залишається відірваним від сутнісних змін, що їх зазнає особистість і соціальні умови її діяльності в Україні.

Принципово не змінюють ситуацію й механічно запозичені на Заході такі взаємопов'язані між собою теорії мотивації, як: Піраміда потреб А. Маслоу, потреби в досягненнях Мак Клеганда та двохфакторна модель Ф. Херцберга;

⁵⁵² Президент України. Указ ... "Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні" № 810 від 22.07.1998 р.

⁵⁵³ Голов. упр. держ. служби України. Наказ "Про затвердження загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань" № 122 від 31.10.2003 р.

процесуальні (когнітивні) теорії мотивації – теорія очікування (Врума, Кемпбелла, Портера-Лоулера) та теорія справедливості/балансу (Адамса) тощо.

Більше того, створюється враження, що поширювана у вітчизняній теорії управління модель оцінки кадрів, яка з незначними новаціями кочує від одного підручника до іншого, є лише компеляцією перекладу американського видання М. Мескона⁵⁵⁴ та деяких інших західних теоретиків.

Певною мірою такий стан речей можна виправдати труднощами перехідної доби, нинішньою розмитістю соціальних норм і в цілому несформованістю індивідуально-типологічних характеристик державних службовців, які лише є однієї з безлічі складових системогенезу професійної діяльності.

Наступний напрям удосконалення оцінювання компетентностей державних службовців стосується вирішення конфлікту між новим змістом мотивації, що народжується, і сутнісно старою формою існуючої практики оцінювання державних службовців. З соціальної точки зору країни пострадянського простору (так само як, на нашу думку, і країни євроатлантичного ареалу до часів «Великої депресії» 1929-33 рр.) розвивалися за так званими статичними соціальними моделями й індивідуально-типологічними характеристиками, що їм був притаманний «механічний» – колективний (за Е. Дюркгеймом⁵⁵⁵) тип солідарності – механізму об'єднання індивідів у суспільстві.

Останній визначався подібністю індивідів, однаковістю виконуваних ними суспільних функцій і замотивованістю індивідів на реалізацію загальносуспільних інтересів. Цей тип людини з відповідною їй мотивацією підтримувала в СРСР утворена 1931 р. постановою ЦК ВКП(б) загальноосвітня, політехнічна школа, головною метою якої було «виховання всебічно розвиненої особистості» – людини-універсала, наділеної мотивацією самопожертви заради суспільних інтересів.

⁵⁵⁴ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: "Дело", 1992. – 701 с.

⁵⁵⁵ Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. Г.В.Осипова. — М.: Изд. группа НОРМА-ИНФРА-М, 1997. — 672 с.

Такий тип людини характеризували, за даними популяційних досліджень⁵⁵⁶, такі властивості, як: світоглядна спрямованість на зовнішній, матеріальний світ (екстраверсія); психокультурна орієнтація на зовнішні форми соціального контролю (екстернальність), готовність до самопожертви (екзекутивність); «аналогове» мислення, чутливість і співчутливість (емоційність); життя за міфологемами (іраціональність); покладання на звичаї та традиції (інтуїтивність)⁵⁵⁷.

Нинішні, системні за своєю природою, трансформаційні зміни в Україні (й інших країнах СНД) змінюють суспільні інституції, але передусім, а точніше врешті-решт, ці зміни торкаються природи людини, її мотивації. З процесами входженням у нові суспільні умови кожна людина стає своєрідним «профі» – виконавцем в суспільстві спеціальних функцій.

При цьому розчиняється її колективна свідомість, розвиваються особистісні здібності і таланти. Натомість формується новий тип суспільної свідомості, приходить усвідомлення взаємної залежності професійних функцій і внаслідок цього постає новий тип міжособистісного зв'язку – «органічна» (за Е. Дюркгеймом) солідарність. Остання, власне, й постає на таких нових соціальних властивостях людини, як: орієнтованість на внутрішній, ідеальний/не матеріальний світ (інтроверсія); психокультурна орієнтованість на внутрішні форми соціального контролю/самоконтроль (інтернальність); готовність до конкуренції (інтернаціональність); сподівання на власні сили, утілітаризм (прагматизм); зваженість поведінки, життя за культурно виробленими стандартами й практично випробованими рішеннями (раціональність); схильність до самозахисту, деталізоване сприйняття соціальних ситуацій (сенсорність).

⁵⁵⁶ Йдеться перед усім про започатковані британськими соціальними психологами Грей і Уілрайт (1946) та Майєрс і Бригс (1962) дослідження популяційного розподілу “екстровертів” й “інтровертів” у світі, окремих етнічних чи професійних групах [79, с.688-690]. Ця ідея британців отримала подальший розвиток і уточнення у низці вітчизняних досліджень, здійснених (1986-90) на замовлення Управління кадрів КДБ СРСР [80] та проведених (2001-02) одним із авторів статті за участі співробітників кафедри психодіагностичної і медичної психології Київського університету ім. Т.Шевченка (кер. Л.Бурлачук) і лабораторії мас і комунікацій Ін-ту політичної і соціальної психології АПН України (кер. О.Донченко) [81, с.105-106].

⁵⁵⁷ Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.

І хоча сьогодні в Україні в цілому залишається досить великою (по окремих із вищезазначених соціетальних шкалах понад 50%)⁵⁵⁸ частка тих, хто не сформував нової ідентичності, внаслідок чого його поведінці притаманна амбівалентність («ніяковість», ситуативність), все ж серед визначившихся вже досить впевнено лідирує і дедалі прогресуватиме новий тип «пострадянської» особистості з радикально відмінними соціетальними властивостями і мотивацією.

Інший напрям удосконалення оцінювання компетентностей державних службовців націлений на перегляд оціночних критеріїв і практики щорічної оцінки державних службовців. Одним із ключових елементів концепції адміністративної реформи, покладеної в основу реформування системи державного управління в Україні⁵⁵⁹, є перехід на функціональні основи організації державної служби. Отже, принцип функціональності має послідовно бути втілений в усі механізми здійснення державної служби, в тому числі в механізми оцінювання державних службовців. Разом з тим, як засвідчує доповнений відгуками держслужбовців аналіз, нині здійснювана практика щорічного оцінювання і рекомендовані критерії оцінки працівників сфери державного управління⁵⁶⁰ в цілому ще не відповідають духу функціональності і тому сприймаються практиками як штучні, багато в чому формально запозичені з радянської системи управління, яка будувалася на принципі галузевості та ієрархічності організаційної структури. Однак ще критичніше сприймається практиками збережена від радянських часів суб'єктивність оцінювання. Адже головним суб'єктом оцінки сьогодні виступає керівник структурного підрозділу, який щонайменше не має необхідних (головним чином психологічних) умінь для здійснення такої оцінки.

Наступний напрям удосконалення оцінювання компетентностей державних службовців стосується впровадження ефективних тестових методик оцінки. На

⁵⁵⁸ Тут йдеться про результати репрезентативного соціологічного дослідження, здійсненого авторами у жовтні 2002 р. спільно з лабораторією мас і комунікацій Інституту політичної і соціальної психології АПН України.

⁵⁵⁹ Президент України. Указ ... "Про Концепцію адаптації інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу" № 278 від 5.03.2004 р.

⁵⁶⁰ Голов. упр. держ. служби України. Наказ "Про затвердження загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань" № 122 від 31.10.2003 р.

сьогоднішній день в Україні не існує ані описаних мовою компетентностей посад державних службовців і покладених на них обов'язків, ані побудованих на компетенційній структурі діяльності тестових методик оцінки кадрів в системі державного управління. Здійснювана нині технологія оцінки кадрів представляє собою досить спрощений варіант, коли аналізуються стаж роботи, професійний досвід, освітньо-кваліфікаційний рівень, характер і зміст підвищення кваліфікації та здійснюється оцінка професійної компетентності підлеглих – професійних знань, умінь і навичок, психологічних властивостей тощо. Разом з тим, запропоновані вченими Національної академії державного управління при Президентові України науково-дослідні розробки із зазначеної проблематики поки що не стали предметом серйозної уваги з боку Національного агентства з питань державної служби.

Підготовка вищих керівних кадрів до впровадження сучасних оціночних процедур виявляється значущим напрямом у процесах удосконалення оцінювання компетентностей державних службовців. Як відомо, щорічну оцінку діяльності державного службовця здійснює на практиці керівник структурного підрозділу⁵⁶¹, який, як свідчить спеціальне дослідження⁵⁶², не є підготовленим для здійснення такої роботи. Як правило, керівники бачать свою роль в якості професіоналів, а не управлінців і тому дану рольову функцію виконують здебільш інтуїтивно. Оцінка ж кадрів являє собою один із спеціальних напрямків роботи із залучення людських ресурсів та їх мотивування на досягнення цілей організації⁵⁶³. Його роль в системі управління організацією полягає у створенні та підтримці «в актуальному стані» спеціальної (психологічної – індивідуально-мотиваційної) інформаційної бази, яка, власне, й стає в нових умовах управлінської діяльності головним важелем ефективності управлінських рішень. Від того, наскільки інформація про спроможність кадрового складу вирішувати

⁵⁶¹ Голов. упр. держ. служби України. Наказ “Про затвердження загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань” № 122 від 31.10.2003 р.

⁵⁶² Афонін Э.А. Формирование общеобразовательных умений у руководителей контрольно-надзорных подразделений органов КГБ СССР: дисс. ... к. пед. н. (специальность 20.03.08 — подготовка кадров органов и войск госбезопасности). — М.: ВШ КГБ СССР, 1990. — 252 с.

⁵⁶³ Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. — Київ : Центр учбової літератури, 2016. — 176 с.

ті чи інші завдання буде якісною і своєчасною, в кінцевому результаті залежить ефективність діяльності будь-якої організації⁵⁶⁴.

Оцінка кадрів сутнісно спрямована на вивчення як наявного компетентнісного аспекту готовності працівника до виконання певного виду діяльності, так і потенційних можливостей з метою оцінки перспектив росту, а також для розробки кадрових заходів: розстановки кадрів, формування кадрового резерву, ротації, навчання, стажування тощо. Адже саме на основі результатів оцінки кадрів складається програма їх навчання і підвищення кваліфікації, чим забезпечується якісний розвиток кадрового потенціалу. Особливе значення оцінки кадрів полягає в тому, що вона об'єднує всі елементи (компоненти) системи кадрової роботи в єдине ціле та забезпечує зв'язок між минулим і майбутнім – між оцінкою отриманих результатів праці службовця (повернутою в минуле службовою оцінкою) і оцінкою його придатності для виконання професійних завдань в майбутньому (оцінкою потенціалу)⁵⁶⁵.

Оцінка професійної діяльності державних службовців постійно перебуває у полі зору сфер практики державного управління та наукових досліджень. Водночас вона є такою, що потребує докорінного переосмислення в контексті нинішніх трансформаційних змін, яких зазнає українське суспільство і людина. За сталою європейською практикою, гарантією ефективності такого осмислення стає міждисциплінарний синтез, у центрі якого постає конкретна людина з її персональними матеріальними і духовними потребами, що дедалі стають все різноманітнішими⁵⁶⁶. Адже нова особистість – це складна і багатознакова, своєрідна і неповторна сутність, органічно пов'язана з нинішніми динамічно змінними суспільними умовами. При цьому якщо «зовнішні» суспільні чинники стають об'єктом різноманітних філософських, історичних, політичних, економічних, демографічних, соціологічних та інших гуманітарних досліджень, то «внутрішні» – предметом не менш розгалуженого психологічного аналізу.

⁵⁶⁴ Половинко В.С. Оцінка в управлінні персоналом // Известия Академии труда и занятости. — Ижевск, 1998. — № 3-4. — С. 209-213.

⁵⁶⁵ Крюгер И. Кадровый менеджмент / Высшая федеральная школа государственного управления ФРГ. — Брюль, 1996. — 151 с.

⁵⁶⁶ Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. — Київ : Центр учбової літератури, 2016. — 176 с.

Теоретичним підґрунтям таких досліджень стають фундаментальні положення вітчизняних та зарубіжних соціальних наук з проблем суспільства, особистості та суспільної діяльності (Б.Ананьєв, М.Вебер, Л.Виготський, Ч. Куля, М. Кун, О. Леонтьєв, А. Маслоу, Дж. Мид, Г. Олпорт, Т. Парсонс, К. Роджерс, С. Рубінштейн, Дж. Уотсон та ін.), з основ теорії управління та побудови ідеальної моделі державного службовця (Д. Белл, М. Вебер, П. Влау, С. Дубенко, М. Крозьє, Н. Нижник, Г. Сайман та ін.) та результати емпіричних досліджень, проведених українськими й зарубіжними соціологами, соціальними психологами і педагогами (Е. Афонін, Л. Бурлачук, О. Донченко, П. Лазарьфельд, Н. Кузьміна, М. Карпа, П. Фролов та ін.).

Наприклад, з точки зору ролівої концепції особистості (Т. Парсонс, М. Вебер, Дж. Мид, М. Кун, Ч. Куля) людина завжди виявляє свої потреби й актуалізує життєві смисли в конкретних соціальних взаємодіях – виступає як «спеціаліст», як «вчений», як «батько» тощо. Іншими словами, людина завжди є носієм певних групових норм, ідеалів, традицій. Однак реалізація певної соціальної ролі не означає удягання на себе акторської «маски». В рамках теорії ролей особистість в кожній конкретній ролі неодмінно виявляє себе як індивід і водночас як носій групових норм⁵⁶⁷.

У ситуаціях виходу за рамки ролі актуалізуються особистісні якості потреби особи в самоактуалізації – у проявах рефлексивно-інтегруючих здібностей, самопроекуванні, яке виявляє особу не як індивідуума, але як індивідуальність. У психологічних теоріях самоактуалізації (А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс) сутність особи інтерпретується як безперервне прагнення особистості до самовираження. І тому особі, якій природно властива самоорганізація своєї самості, притаманно порушувати актуальні соціальні відносини, розвивати і вкорінювати нові правила комунікації. Цей процес «самовираження» значно посилюється під час кризових ситуацій, викликаних трансформаційними

⁵⁶⁷ Теория личности в западно-европейской и американской психологии. Хрестоматия по психологии личности. – Самара: Изд. дом “БАХРАХ”, 1996. – 480 с.

змінами в суспільстві, коли зростає роль особистості (суб'єктивного фактору) в суспільстві.

Методологічно важливим і водночас цілком окремим аспектом проблематики, що розглядається, є питання про людську діяльність, яке в цілому не є таким простим, як на перший погляд здається. Однак передусім принципового характеру набувають у цьому контексті уявлення про суспільні фактори діяльності. Адже кожна суспільно-історична епоха вибудовує «свою», неповторну ієрархію суспільних факторів за ступенем їх впливовості на суспільну діяльність. При цьому, на думку Т. Парсонса, довготривала принципова незмінність будь-якої соціальної системи (з нашої точки зору – її ієрархії факторів), необхідна для підтримки її нормального (нормативного) стану, який зводиться до виконання наступних функціональних імперативів: досягнення цілей; адаптації системи до зовнішнього середовища; інтеграції і, нарешті, узгодженості зовні прихованої напруги, що виникає у середині системи. Дані імперативи можуть бути віднесені до діяльності будь-якого живого організму (в т. ч. соціального– суспільного й особистісного)⁵⁶⁸.

Для становлення адекватних уявлень про сучасну діяльність управлінця суттєву роль у теоретичних надбаннях відіграє принцип функціоналізму, який, на думку багатьох вчених, забезпечує реалізацію кожним суб'єктом управління значущих та корисних в цілому для системи державного управління функцій. Функціоналізм стверджує також взаємозалежність суб'єктів системи державного управління та вказує на статусно-рольовий підхід до особистості державного службовця. Однак, ця позиція не є абсолютно прийнятною в науці, так як ряд вчених, зокрема Г. Сайман, вважають, що функціональний розподіл обов'язків не враховує обставин, коли людина не зможе об'єктивно оцінити ситуацію і зробити раціональний вибір, адже кожній людині притаманні різні здібності, інтелект, ціннісні орієнтації, особистісні цілі. На обмеженість функціонально-рольового підходу особливий акцент роблять психологи, які вважають, що

⁵⁶⁸ Американская социологическая мысль: Тексты / Под ред. В.И.Доренькова. – М.: Изд-е Междунар. ун-та бизнеса и управления, 1996. – 560 с.

«індивідуальне» в людині вміло скривається за рольовою поведінкою і виявити його можна, лише створивши конкретну ситуацію^{569,570}.

Людську діяльність завжди можна подати у вигляді процесу розв'язування людиною тих чи інших цілей. Вона завжди є процесом діяльності, який спрямований на досягнення певних цілей, на пізнання та перетворення певного об'єкту-цілі (реального чи ідеального). У психології найбільш визнаними є два головні пояснення механізму активної направленості суб'єкта на об'єкт – ціль. За визначенням О. Леонт'єва, одні теорії вказують на необхідність розрядки біологічної напруги (З.Фрейд), інші теорії (Дж.Уотсон, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Б. Анан'єв) – на потребу в конструктивній активності, яка забезпечує розвиток нових цілей і цінностей. Сам же О. Леонт'єв схиляється до напрямку конструктивної активності. Він вважає, що не ступінь близькості біологічних потреб, не ступінь збуджуваності і афектогенності тих або інших мотивів ще не визначає ієрархічність відносин між ними. Ці відносини визначаються зв'язками, опосередкованими діяльністю людини. В цілому особистість характеризується трьома основними параметрами: широта зв'язків людини зі світом, ступінь їх цільової підлеглистості (ієрархізованості), загальна структура зв'язків (психологічний профіль особистості), яка передбачає індивідуальну неповторність співвідношення значень вказаних параметрів для кожної особистості⁵⁷¹.

На думку вчених, які є прибічниками теорії конструктивної активності, професійна діяльність є засобом задоволення однакових для всіх наборів початкових потреб (стабільна і достойна заробітна плата, соціальна захищеність, умови праці тощо). Створення нових потреб можливе за умов задоволення першочергових. З позиції зазначеного підходу людина сама намагається виконувати професійну діяльність, як звичну форму активності, яка приносить йому задоволення, принаймні на стадії професійного становлення. Зокрема, самостійне бажання людини займатися справою виникає тоді, коли діяльність

⁵⁶⁹ Машков В.Н. Психология управления: Учеб. пособие. – 2-е изд-е. – СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2002. – 254 с.

⁵⁷⁰ Сайман Г., Гербер А. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.

⁵⁷¹ Машков В.Н. Психология управления: Учеб. пособие. – 2-е изд-е. – СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2002. – 254 с.

створює йому умови для розширення своїх можливостей, саморозвитку, самовираження⁵⁷². Отже, завдання керівника структурного підрозділу (як суб'єкта оцінки державних службовців) полягає у виявленні в мотиваційній структурі підлеглого об'єкта його активної потреби, який рухає ним і впливає на характер його дій.

Російський вчений М. Захаров, досліджуючи соціальні регулятори діяльності російських державних службовців, прийшов до висновку, що російським державним службовцям (на відміну від їх західних колег) притаманний емоційний, а не прагматичний характер поведінки. Він вважає, що головним регулятором вибору ними мети є принцип: «будь, як всі і слідуй за лідером». Відповідно й мета дії російського держслужбовця наближається до головного регулятивного принципу, за яким росіянин здебільшого намагається досягти ідеальної, суспільно значущої цілі («аналогове» мислення, чутливість і співчутливість). На відміну від росіян їх західні колеги виходять з прагматичного стимулу «вигоди», «користі», індивідуального досягнення (покладання на власні сили, утілітаризм). При цьому вибір мети спирається на принцип: «слідуй нормі, але що не заборонено, то дозволено» (життя за культурно виробленими стандартами й практично випробованими рішеннями) відповідно обирається й раціональний метавідтворюючий чинник⁵⁷³.

До недавнього часу вищезазначене спостереження в цілому можна було б віднести й до державних службовців України. Сьогодні ж ситуація в державній службі України докорінно змінюється. І головним чином ці зміни входять зі зміною типу службовця, що приходить на зміну колишньому радянському бюрократові. Зміни в суспільстві, оснащення державної служби новітніми науково-технічними досягненнями, як в області технічних засобів так і в методології державного управління, сприяють формуванню нового образу державного службовця – високоосвіченого, функціонально компетентного, якому характерні раціональність, прагматизм, опертя на власні сили і

⁵⁷² Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.

⁵⁷³ Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 118 с.

впевненість в своїх діях, відповідальність і зваженість при прийнятті управлінських рішень⁵⁷⁴. Однак ці властивості неоднаково притаманні різним віковим когортам державних службовців. Тому оцінюючи працівника важливо враховувати його вікові особливості, котрі стають важливими регуляторами свідомості державного службовця⁵⁷⁵.

Модель оцінки чиновників вже давно сформувалася в державах з високо розвинутою ринковою економікою. Вона заснована на методологічних і теоретичних принципах раціональної бюрократії, що ретельно досліджена в працях західних науковців в галузі державного управління (Р. Бейкер, Д. Белл, М. Вебер, В. Вільсон, П. Влау, Д. Колб, М. Крозьє, С. Люблин, Г. Сайман, Д. Спосом, Ф. Тейлор та ін.).

При цьому схожість зарубіжних моделей оцінки проявляється в оптимальному використанні сучасних технологій і методів оцінювання кадрів, яка щільно пов'язана з іншими елементами системи кадрової роботи (добір, розстановка, професійний розвиток тощо). В той же час кожна країна має свою неповторну модель оцінки управлінських кадрів, свій набір критеріїв, що віддзеркалює ментально-психологічну орієнтацію чиновництва⁵⁷⁶.

Так, системи оцінювання кадрів державних службовців у США і Японії значно різняться за своїм змістом і процедурою здійснення. Наприклад, оцінку і використання держслужбовців у США можна охарактеризувати як: «потрібні люди в потрібному місці». Операціонально технологія оцінки тут передбачає низку заходів, в тому числі аналіз відповідної посади, який дозволяє встановити необхідний тип працівника та перевірку на вірність. На основі оцінки формуються рейтинги працівників. В Японії ж через націленість кадрової практики на «найм на все життя» існує інший підхід: «є людина, необхідно її завантажити». Тому японці при оцінюванні кадрів держслужби ключовий акцент

⁵⁷⁴ Клименко І. В. Стратегічні напрями застосування інструментів європейського врядування в державному управлінні України / І. В. Клименко, О.О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – Вип. 2 (55). – С. 67-71.

⁵⁷⁵ Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.

⁵⁷⁶ Алферов Ю.С., Курдомова И.И., Писарева Л.И. Оценка и аттестация кадров образования за рубежом / Российское педагогическое агенство. – М., 1997. – 324 с.

здійснюють на здібностях людини і менше уваги приділяють оцінці посад. До того ж, японська модель розвитку кадрів здійснюється через розвиток в групі, встановлення в ній тісних неформальних зв'язків.

Порівняльний аналіз моделей професійних якостей і цінностей керівників вищої управлінської ланки Японії й США дозволяє виділити специфіку загальних критеріїв. Зокрема, якщо японська модель керівника вищого рівня управління акцентує увагу на якостях, необхідних для створення соціально-психологічних умов ефективної корпоративної діяльності, то американська модель – на індивідуальній ініціативі працівника. Однак останнім часом американська держслужба посилює вагу колективістських рис, відмінність яких в цій системі визначається ступенем свободи і незалежності держслужбовця від колективу, індикатором якої виступає багатство^{577,578}.

Посилення у 60-ті рр. на Заході ролі раціональності, як фактору інтенсифікації життєдіяльності суспільства стимулювали психологів на винахід спеціальних методик кількісного вимірювання інтелектуальних видів діяльності та інтелектуального потенціалу управлінських кадрів. В цей же час в СРСР у контексті спроб унормування праці управлінців було розроблено велику кількість методик оцінювання управлінських кадрів, за якими практично на кожному великому підприємстві чи установі впроваджувалися елементи оцінювання кадрів за своїми методами. Особливий інтерес викликала методика львівських вчених В. Якушева і В. Яхнотова під назвою «Пульсар». Ця методика будувалася на ідеї залучення до справи оцінювання кадрів спеціально підготовлених фахівців і передбачала комплексний підхід: оцінку кількості, якості та складності праці. Серед альтернативних методик в СРСР застосувалася челябінська інтегральна методика, ідея якої полягала у поєднанні оцінки праці, особистісних якостей виконавців та ефективності роботи підприємства в цілому. При цьому сфера діяльності працівників поділялася на функції, виконання яких оцінювалося у відповідних коефіцієнтах⁵⁷⁹.

⁵⁷⁷ Машков В.Н. Психология управления: Учеб. пособие. – 2-е изд.-е. – СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2002. – 254 с.

⁵⁷⁸ Щегорцев Г. Плюсы и минусы кадровой политики США и Японии // Служба кадров. – 2003. – № 12. – С. 86-90.

⁵⁷⁹ Оценка работников управления / Под ред. Г.Х. Попова. – М.: Изд-во “Мос. рабочий”, 1976. – 352 с.

Інститутом філософії АН СРСР відповідно до структури особистості К. Платонова рекомендувалося при оцінці кадрів в першу чергу звертати увагу на таких особливостях, як: 1) здібності (організаційні, технічні, математичні, наукові, педагогічні); 2) загальні характерні риси (комуністична ідейність, патріотизм, принциповість, чесність, ініціативність, активність, організаційність, колективізм, оптимізм); 3) соціально зумовлена підструктура особистості (рівень, широта, інтенсивність, стійкість, дієвість загального спрямування, професійна направленість, відношення до праці, до людей, до себе); 4) підструктура досвіду (професійна підготовка, культура: музикальна, художня, літературна, інтелектуальна, психомоторна поведінка); 5) підструктура індивідуальних здібностей і психічних процесів (емоційна збудженість, емоційно-моторна стійкість, творче сприйняття, цілеспрямованість, рішучість, дисциплінованість); 6) біологічна зумовлена підструктура (темперамент, сила, енергійність, урівноваженість). Вже зі змісту переліку зрозуміло, що застосовуючи такий підхід в оцінці кадрів кожний із учасників цього процесу має наштовхуватися на формалізм та суб'єктивізм, адже більшість із застосованих критеріїв неможливо перевірити (діагностувати).

Сучасна світова практика володіє багатоманітними методиками оцінки кадрів. Проте кожна з національних практик спирається на власну багатовікову традицію, яка в процесі еволюції набуває значних трансформацій. За класифікацією П. Малиновського⁵⁸⁰, сучасні методи можна поділи на групи: індивідуальні методи – інтерв'ю, анкетування, тестування, описовий (набір відкритих запитань та відповідей на них); групові методи – порівняльний аналіз, рейтинг, метод «360 градусів оцінки»; навчальні методи – метод ситуацій, ділові ігри, оцінки досягнення; метод незалежних експертів, центрів, комітетів, незалежних суддів тощо.

Вибір методів залежить від національної специфіки і визначеної мети оцінювання. Це може бути оцінка, яка визначає ефективність праці,

⁵⁸⁰ Малиновский П. Методы оценки персонала // Корпоративный менеджмент. – М., 2002 (<http://www.cfen.ru/management/people>).

відповідність займаній посаді, виявлення потенційних можливостей для підготовки та кар'єрного росту особи тощо.

Для більш достовірної інформації використовуються комбіновані методи оцінювання, які розкривають не лише особистісно-ділові якості окремих співробітників, а створюють цілісну картину про кадровий склад, його культуру, структуру, технології роботи тощо.

Методологія комбінованої методики об'єднує ряд підходів щодо вивчення людини:

- психометрію, зорієнтовану на виявлення особистісних властивостей особи та її поведінки, здійснювані на основі періодичного вимірювання та порівняння результатів (у цьому випадку використовуються тести);

- соціально-психологічний опис поведінки, який дозволяє фіксувати конкретні факти, виділяти типову норму поведінки в конкретних ситуаціях чи окремих аспектах життєдіяльності;

- клінічні спостереження – метод який дозволяє порівнювати індивідуальні прояви в конкретний момент з тим, аби виявити оптимальний для даної особистості.

Застосування комбінованих методів надає можливість використовувати різні підходи до вивчення людини та співвідносити отримані різними засобами дані і формувати таким чином узагальнюючий і уточнюючий опис особи, яка досліджується.

Для здійснення вищезазначеного необхідно по-перше, щоб процес оцінки відповідав на три важливі питання: мета оцінки, роль оцінки в системі державного управління і відповідність методів оцінювання об'єктивним тенденціям, що нині мають місце в суспільстві і системі державного управління. По-друге, методологія оцінки має базуватися на міждисциплінарних знаннях і сучасних дослідженнях про людину та відбивати психологічний зміст діяльності державного службовця. По-третє, особа, яка діагностується, має оцінюватися у сукупності всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на її діяльність і поведінку.

Таким чином, можна стверджувати, що удосконалення оцінювання компетентностей державних службовців є процесом постійним як для кожної окремої системи державної служби, так і в міжнаціональному контексті розвитку публічного управління.

Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців нерозривно пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою, навчанням державних службовців, а, отже, і відповідно з оцінюванням їх діяльності. Оцінка професійної діяльності є передумовою для розвитку навчальних програм, тренінгів, семінарів тощо, функціонального та компетентнісного наповнення посад державних службовців, формування кар'єрного зростання службовців. Вплив оцінювання компетентностей державних службовців на системогенез професійної діяльності державних службовців проявляється в таких основних напрямках:

- функціонально-компетенційному (оскільки окреслює функції посад державних службовців, виявляє компетенції, визначає напрями діяльності, актуалізує повноваження, окреслює заохочення, гарантії, відповідальність)

- компетентнісному (сприяє формуванню та розвитку вмінь, навичок, особистісних якостей; визначає рівень професійної компетентності; виявляє потреби компетентнісних аспектів у професійній діяльності; сприяє розвитку професійних навчальних програм);

- структурно-організаційному (дозволяє виявити структурні зміни у повноваженнях, організаційній структурі, виявляє деструктивні зміни у розподілі повноважень, сприяє змістовому наповненню посади).

ВИСНОВКИ

Передумовою до виникнення концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців є загалом система державної служби як один з основних видів діяльності держави, пов'язаної з правовим регулюванням усіх аспектів роботи державних службовців та формуванням кадрового потенціалу управління державою. Державна служба має бути однією з таких професій, для якої невідмінними є відповідний рівень професіоналізації державних службовців, а саме їх професійні навички, вміння та знання, переконання, спеціальна освіта службовців. Тобто, систематизація усіх процесів діяльності державних службовців, передумов до їх виникнення (правових, організаційних, функціональних, психологічних та ін.), забезпечення їх діяльності, здійснення оцінки діяльності, формування кадрової політики та інші елементи системи проходження державної служби становить основу для формування концепту системогенезу діяльності державних службовців. У процесі здійснення дослідження визначено, що систематизацію професійної діяльності державних службовців доцільно розглядати в контексті таких формуючих чинників: правові чинники; функціональні чинники; організаційні чинники; інституційні чинники; компетентнісні чинники; мотиваційні чинники; психологічні чинники.

У роботі здійснено висновок, що за змістом поняття «системогенез» складатиметься з сукупності ознак, які носять функціональний, організаційний, соціальний характер. За змістовим навантаженням системогенез можна розглядати тільки до наявних системних утворень, однією з ключових характеристик якої є функціонування. Предметом концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців визначено систему професійної діяльності державних службовців, тобто процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та способи забезпечення професійної діяльності державних службовців. Для розгляду питання обсягу системи професійної діяльності державних службовців виокремлено підсистеми професійної діяльності державних службовців. Основні з них, які взято за

складові системи професійної діяльності державних службовців у дослідженні: організаційно-правова система діяльності державних службовців; функціонально-компетенційна система діяльності державних службовців; інституційна система діяльності державних службовців; психологічна система діяльності державних службовців. Отже, застосування концепту системогенезу визначає, що діяльність системи, її компонентів для досягнення мети, дії із застосуванням певних засобів є не що інше, як взаємодія функцій системи та її складових елементів. Зазначені підсистеми виступають похідними від функцій системи, тобто вони формують суть функції системи професійної діяльності державних службовців, спрямованої на досягнення цілей основної системи. Таким чином, орієнтуючись на головну мету, зазначені підсистеми виконують свої специфічні функції, і цим самим забезпечують досягнення специфічної мети кожної підсистеми. У сукупності цілі кожної підсистеми формують систематизовану мету системи професійної діяльності державних службовців.

Окрема увага приділена функціональним чинникам систематизації професійної діяльності державних службовців. Функціональна складова у розвитку концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців займає вагомe місце та формує виникнення конкретних цілей та функцій у системі публічного управління та діяльності публічних інституцій. Місце та роль функціональних чинників системогенезу професійної діяльності державних службовців визначено та проаналізовано на прикладі окремих елементів системи професійної діяльності державних службовців: статус та компетенція державного службовця, посада державної служби.

Предметним відображенням функцій у професійної діяльності державного службовця є компетенція державного службовця, зокрема його повноваження як складова компетенції. Компетенцію визначено як один з функціональних чинників, який окреслює межі функцій публічної служби та має обмежувальний характер. Оскільки публічна служба являє собою систему суб'єктів, які здійснюють публічні функції, то компетенція публічної служби має узагальнювати компетенції усіх суб'єктів, як інституцій так і їх посадових осіб.

Функціональні чинники системогенезу професійної діяльності державних службовців націлені на формування, розкриття та застосування концепту системогенезу з позиції взаємодії усіх складових елементів системи професійної діяльності державних службовців. Підсистеми (організаційно-правова, функціонально-компетенційна, інституційна, психологічна) виступають похідними від функцій системи, тобто вони формують суть функції системи професійної діяльності державних службовців, спрямованої на досягнення цілей основної системи. Таким чином, орієнтуючись на головну мету, зазначені підсистеми виконують свої специфічні функції, і цим самим забезпечують досягнення специфічної мети кожної підсистеми. Тобто, застосування концепту системогенезу визначає, що діяльність системи, її компонентів для досягнення мети, дії із застосуванням певних засобів є не що інше, як взаємодія функцій системи та її складових елементів.

У роботі відзначено, що функціями органів державної влади виступають основні напрями їх діяльності, в яких виявляється їх сутність і призначення в державному механізмі. Визначено, що основними передумовами системогенезу професійної діяльності державних службовців з позиції функціонування державної служби є такі: напрями діяльності державних інституцій, які вирішують функції держави; характеристика здійснення державної служби, її сервісний характер; задоволення публічного інтересу, тобто інтересу соціальної спільноти, який визначається потребою суспільства; компетенція інституції, що здійснює дану функцію; охоплення основних сфери суспільного життя: адміністративно-політичної, соціально-гуманітарної, економічної; функції як правило, мають неперервний характер щодо свого виконання, постійний та оперативний характер діяльності. Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу та вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади. Базовим положенням щодо визначення предметів компетенції є визначена у законодавчому полі позиція, за якої посадова особа є виконавцем функцій, зокрема таких як управлінських, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих.

Загалом обсяг службових обов'язків та прав залежить від завдань державного органу, установи чи підприємства, а також від рівня посади в ієрархії цієї організації. Саме ці позиції знаходять відображення у формі визначення функцій, які несе у собі посада державної служби. Отже, спостерігається синтез організаційного і функціонального підходів та комплексне дослідження поняття посади в управлінській діяльності. Визначено функціональне навантаження на посаду державної служби, яке проявляється у таких характеристиках: виокремлення посадових обов'язків для характеристики посади державної служби; визначення межі здійснення посадових обов'язків; зв'язок посади з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу; перелік основних завдань та виконанням функцій, реалізація яких має здійснюватися при зайнятті посади державної служби.

Вагомим складовим елементом системи професійної діяльності державних службовців визначено статус державних службовців як комплексне поняття, яке передбачає наявність таких елементів як права, обов'язки, обмеження, гарантії, заохочення, відповідальність. Завдяки цим елементам забезпечується діяльність державного службовця, його функціонування в системі публічної служби, професійний та особистісний розвиток, розкриття професійного, творчого та особистісного потенціалу.

У роботі актуалізовано питання соціально-психологічних аспектів у здійсненні професійної діяльності державних службовців. Зокрема, визначено соціально-психологічна систему діяльності державних службовців як складову системи професійної діяльності державних службовців. Визначено, що ідея формування системи професійної діяльності державних службовців виникла у процесі синтезу та взаємодії багатьох її складових, зокрема це: процеси, стани, передумови до їх виникнення, механізми, методи, ресурси та способи забезпечення професійної діяльності державних службовців. Загалом змістове навантаження соціально-психологічної системи діяльності державних службовців включатиме: об'єктні складові (професійні компетентності державних службовців, соціально-психологічне середовище діяльності,

особистісні якості тощо), суб'єктні складові (суб'єкти впливу на формування складових), зовнішні та внутрішні фактори впливу; правила і процедури, що регулюють соціально-психологічні відносини у професійній діяльності державних службовців; механізми координації складових системи.

У роботі визначено професійні компетентності державних службовців як об'єктні складові соціально-психологічної системи діяльності державних службовців, визначена їх роль як формотворчих складових професійної діяльності державних службовців. Компетентності у соціально-психологічній системі діяльності державних службовців запропоновано проаналізувати з позиції їх систематизації та такі групи: соціально-психологічні компетентності, культурно-поведінкові компетентності, особистісні компетентності. Подана їх характеристика та визначені особливості дають змогу сформуванню основних складових, на які спрямовуються подальші дії із застосуванням певних засобів, що загалом є не що інше, як взаємодія функцій системи та її складових елементів. Визначивши професійні компетентності державних службовців, перспективними у подальших дослідженнях виявляється вивчення механізмів їх формування та впливу на них, що загалом дозволить підвищити ефективність функціонування системи професійної діяльності державних службовців.

Актуалізовано проблематику системного розвитку психологічної готовності державних службовців до міжкультурної комунікації, яка потребує необхідного науково-практичного розв'язання. Адже, на сьогодні підготовка державних службовців здійснюється на основі комплексного теоретико-методологічного забезпечення, навчальних цілей і, як наслідок, результати навчання охоплюють когнітивну (пізнавальну) складову: знати, розуміти, застосовувати, аналізувати, синтезувати й оцінювати ті чи інші явища, процеси, процедури і ситуації. Разом з цим ефективна (емоційно-ціннісна) складова: сприйняття, реагування, засвоєння ціннісної орієнтації, організація ціннісних орієнтацій, розповсюдження ціннісних орієнтацій або їх комплексу на діяльність практично не врахована, а тому, й не зреалізована. Тому перспективою подальших наукових розвідок вважаємо більш ґрунтовне дослідження

пізнавальних психологічних складових у процесі підготовки фахівців в галузі знань державне управління, а також запровадження в процес навчання дисциплін в яких будуть більш ширше розглянуті питання міжкультурної комунікації.

Співактивність державних службовців детермінує явище соціально-психологічної активності. Ця активність обумовлена як внутрішніми – власне професійно-особистісні потреби, мотиви й інтереси, так і зовнішніми факторами – вимоги суспільства, імперативи системи державної служби, політичний курс на європейську інтеграцію. У роботі визначено три блоки джерел соціально-психологічної активності державного службовця під час його професійної діяльності:

- власне державний службовець;
- державно-управлінське, суспільне та міжнародне середовище;
- взаємодія з іншими суб'єктами.

Перші два джерела відносять до потенційних мотивів соціально-психологічної активності, а взаємний обмін інформацією, взаєморегуляцію, взаємозв'язок та взаємовплив – до актуальних мотивів.

Доведено, що професіоналізм управлінської діяльності передбачає виконання її функцій спеціально підготовленими спеціалістами з управління, які здатні використовувати психологію управління. Саме тому, при відборі людей до професійної діяльності у специфічних умовах необхідно використовувати такий значущий діагностичний критерій як індивідуальна схильність до сприйняття психогенії, що допоможе послабити вплив зовнішніх та відкоригувати вплив внутрішніх факторів на формування психологічної готовності власної діяльності державних службовців. Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі кадрового забезпечення державного управління, від стану і рівня якої залежить ефективність і раціональність державного управління. Таким чином, одним із ключових завдань, що сьогодні стоять перед державою на нинішньому етапі розвитку державної служби, повинно стати формування ефективної системи навчання

державних службовців з розвинутою інфраструктурою, управлінням і ресурсним забезпеченням, яка спроможна готувати кваліфіковані кадри як для вищої ланки управління, так здійснювати регулярну перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів низового і середнього рівня управління. Навчання державних службовців повинно стати більш якісним і орієнтованим на потреби державної служби і, перш за все, на кваліфікаційні вимоги до посад державної служби. У монографії заявлено про необхідність комплексних розробок організаційно-правових засад і пошуку сучасних підходів до шляхів професійного розвитку державних службовців з урахуванням ресурсів їх робочих місць; увагу зосереджено на необхідності знань з різних галузей науки, культури, економіки, суспільно-політичного життя, наявності додаткової вищої професійної освіти за фахом “публічне управління” для фахівців, які не мають такої освіти; поставлено вимоги щодо уміння аналізувати управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організувати працю підлеглих; упевнено долати шлях подальшої професіоналізації держслужби України.

Теоретико-методологічну сутність системогенезу професійної діяльності державних службовців розкрито з позиції вивчення основних характеристик власне самої системи професійної діяльності державних службовців. Розкриття таких характеристик як неадитивність та робасність вперше здійснено по відношенню до системи професійної діяльності державних службовців та у контексті обґрунтування концепту системогенезу професійної діяльності державних службовців. Сутність неадитивності системогенезу професійної діяльності державних службовців представлена як неможливість зведення властивостей системи професійної діяльності державних службовців до сукупності властивостей складових компонентів системи професійної діяльності, а саме основних підсистем. Для цього виявлено властивості підсистем системи професійної діяльності державних службовців як основних складових її компонентів. Серед них: організаційно-правова підсистема діяльності державних службовців; функціонально-компетенційна підсистема діяльності державних службовців; інституційна підсистема діяльності

державних службовців; психологічна підсистема діяльності державних службовців. Піднято питання можливості проявлення адитивності чи неадитивності до системи загалом як явища, і до виникнення чи розвитку системи як процесу. У другому випадку неадитивність системогенезу, як процес виникнення та розвитку професійної діяльності, виявляється як невідповідність узагальненого розвитку підсистем. Визначено, що загальний результат розвитку системи професійної діяльності державних службовців не завжди буде співпадати з результатами розвитку складових елементів системи професійної діяльності державних службовців.

Поняття робастності у контексті аналізу професійної діяльності державних службовців застосовано до системи професійної діяльності державних службовців. Визначено у широкому розумінні, що робастність системи професійної діяльності державних службовців це властивість системи зберігати дієвість та запас стійкості при зміні параметрів її функціонування. Зокрема визначено структурні та неструктурні невизначеності, що визначають зміну кількості та якості елементів системи. Системогенез – це процес самоорганізації у вузькому розумінні, отже робастність системогенезу – здатність процесів самоорганізації системи зберігати цю властивість, її дієвість при відмові самоорганізації її окремих елементів чи підсистем. Тобто, при відмові дії самоорганізації однієї із складових системи професійної діяльності державних службовців, системи зберігатиме можливість самоорганізуватися та зберігати ефективність.

Розкриття робастності як однієї з характеристик системи професійної діяльності державних службовців дав змогу зробити висновок щодо можливості застосування цього поняття загалом до процесу системогенезу професійної діяльності державних службовців. У роботі розмежовано та вказано на відмінності двох характеристик робастності:

- робастність системи професійної діяльності державних службовців;
- робастність системогенезу професійної діяльності державних службовців.

Робастність системи професійної діяльності державних службовців вказує на властивість системи професійної діяльності державних службовців при втраті/зміні/невизначеності одного з елементів системи продовжувати своє функціонування.

Тобто відсутність, зміна чи невизначеність одного із процесів, передумов до їх виникнення, механізмів, методів, ресурсів чи способів забезпечення професійної діяльності державних службовців не припиняє функціонування усієї системи професійної діяльності державних службовців. Прояви робастності найбільше впливають на систему у станах появи великої кількості невизначених соціальних ситуацій, зміни навчальних програм та їх мети, та й загалом соціально-політичної та професійної реальності.

У контексті аналізу самоорганізації системи професійної діяльності державних службовців основою самоорганізації досліджено такі її особливості: самозародження організації, виникнення із деякої сукупності цілісних об'єктів окресленого рівня нової цілісної системи зі своїми специфічними закономірностями; процеси, завдяки яким система підтримує певний рівень організації при зміні зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування; тип процесів, пов'язаний з удосконаленням та саморозвитком таких систем, що здатні накопичувати та використовувати минулий досвід.

Актуальними для дослідження виявилися існуючі мотиваційні чинники підвищення якості діяльності організації в цілому та державній службі зокрема, завдяки чому запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації в державній службі.

Також обґрунтовано залежність ефективності професійної діяльності державних службовців від розуміння їх актуальних потреб та мотивів. Пріоритетною метою державної кадрової політики є розвиток дієвих мотиваційно-орієнтованих засад інституту державної служби, зокрема через підвищення її соціального престижу, врегулювання питання матеріального та морального заохочення за ефективне виконання обов'язків (а не просто працю як таку), закладення передумов можливості та практичної реальності кар'єрного

зростання, формування позитивного іміджу державної служби та самоствердження особистості загалом. Визначено один із успішних способів досягнення цієї мети – пов’язати службове кар’єрне просування (відповідно і зростання матеріального добробуту) з професійними успіхами службовця.

Тобто, ефективна система мотивації професійної діяльності персоналу має базуватися на основі розуміння мотиваційної сфери кожного працівника. Дослідження актуальних потреб персоналу, мотивів, які є значущими для кожного працівника і спонукають працювати його з повною віддачею, розробка шляхів їх задоволення, безперечно, сприятимуть підвищенню ефективної діяльності кожного працівника й організації загалом.

Динаміку розвитку державної служби сьогодення завдячує певним джерелами впливу на системогенез професійної діяльності державних службовців, серед яких є європейські структури та інституції, державні та галузеві політики, наднаціональне законодавство, соціальні артефакти, цінності, норми й правила, історичні й культурні традиції, євроінтеграційний досвід інших країн.

Чинниками впливу слугують базові принципи європейської інтеграції, реалізація яких спрямована на створення єдиного соціально-економічного простору і здійснюється у відповідності з суспільними демократичними цінностями. Вплив євроінтеграційних процесів зумовлює адаптацію державного службовця як члена суспільства й формальної соціальної групи (службовці) до нових умов роботи, схиляє до засвоєння проєвропейських норм, цінностей і соціальних ролей, наприклад, «європейського чиновника». Окрім цього, імперативи державної інтеграційної політики вимагають від них у професійно-функціональному плані зміни підходів для ефективного вирішення проблем громадян на рівні європейських стандартів надання державних послуг.

У монографії розглянуто основні принципи європейської інтеграції, що покладені в основу єдиного європейського соціально-економічного простору.

Зокрема ними є:

– принцип солідарності;

- принцип доступності або поетапності;
- принцип інституційної автономії;
- принцип субсидіарності;
- принцип верховенства права;
- принцип пропорційності;
- принцип процедурної справедливості;
- принцип своєчасності;
- принцип професіоналізму та професійної доброчесності;
- принцип відкритості;
- принцип відповідальності.

Отже, враховуючи наведений досвід зарубіжних країн, можемо констатувати, що кадрове забезпечення загалом публічного управління здійснює формуючий вплив на системогенез професійної діяльності публічних службовців.

Тобто, у контексті вітчизняного державного управління, кадрове забезпечення як необхідна умова здійснення державної служби чинить прямий вплив на системогенез як розвиток професійної діяльності державних службовців в Україні. Структура кадрового забезпечення державного управління охоплює тих суб'єктів, які безпосередньо пов'язані з виконанням функцій кадрового забезпечення, а також з цією метою і задля її досягнення наділені владно-розпорядчими повноваженнями в цій сфері, тобто організують та контролюють таку роботу.

Найбільш важливим та розгалуженим видом системного управління є управління держави суспільством (державне управління), об'єктом якого виступає усе суспільство (управління колективною (спільною) діяльністю людей), яке здійснюється за допомогою певного механізму держави (влада, яка здійснюється державним апаратом). Така схема стріє розвитку загалом системи державного управління, і, зокрема, створює основу системогенезу професійної діяльності державних службовців.

Структурними елементами системи професійної діяльності державних службовців, які являються об'єктами розвитку у системогенезному контексті є функції. Функцію кадрового забезпечення державного управління можна визначити як забезпечення ефективної діяльності органів державного управління щодо виконання покладених на них обов'язків за допомогою підбору, розміщення, навчання і виховання кадрів, що відповідають необхідним вимогам. На підставі аналізу законодавства країн Західної Європи та США можна виділити асимільовані і диференційовані системи державної служби, які чинять вплив на системогенез професійної діяльності державних службовців. В асимільованих системах основні права й обов'язки державних службовців встановлюються нормами трудового законодавства, що поширюються на всіх трудящих. У диференційованих системах організація і функціонування державної служби регламентується спеціальними правовими нормами.

На нашу думку, в Україні повинен реалізуватися останній варіант, оскільки такі правові норми покликані регулювати специфічний правовий статус державного службовця та формувати завершене системогенезне бачення його професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Принцип верховенства права в новій адміністративно-правовій доктрині / В.Б. Авер'янов // Часопис Київ, ун-ту права. - 2006. - № 1. - С. 3.
2. Адміністративне право України [Підручник для юрид. вузів і фак. / Ю.П. Битяк, В.В. Богуцький, В.М. Гарашук та ін.] / За ред. Ю.П. Битяка. – Х.: Право, 2000. – 502 с., с. 6
3. Айларова З. К., Дзагоева М. Р. Системогенез основных видов производственных систем // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.science-education.ru/ru/article /view?id=12113](https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=12113).
4. Акімов О. О. Кадрові процеси у державному управлінні / О. О. Акімов // Теорія і практика державної служби : матеріали науково-практичної конференції (11 листопада, м. Дніпро). – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – С. 99-101.
5. Акімов О. О. Правові аспекти ротації кадрів на державній службі в Україні / О. О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2014. - Вип. 3. - С. 213-225.
6. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності : монографія / О. О. Акімов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.
7. Акімов О. О. Якість особистості державного службовця як основа моделі психологічної готовності до його професійної діяльності у євроінтеграційних умовах / О. О. Акімов // Актуальні проблеми державного управління. - 2010. - Вип. 4. - С. 175-178.
8. Акімов О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами / О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2016. - Вип. 3. - С. 106-113.

9. Акімов О. О. Аналіз навчальних програм професійної підготовки державних службовців в умовах євроінтеграції / О. Акімов // Науково-виробничий журнал Класичного приватного університету. – 2009. – № 3. – С. 175–160. – (Серія “ Держава та регіони”).

10. Акімов О. О. Аналіз навчально-методичного забезпечення підготовки державних службовців з питань європейської інтеграції в Україні / О. О. Акімов // Демократичне врядування: наука, освіта, практика : [матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 трав. 2009 р.) : у 4 т. / за заг. ред. В. П. Приходька, С. В. Загороднюка]. – К. : НАДУ, 2009. – Т. 4. – С. 92–94.

11. Акімов О. О. Державне управління: розвиток особистості державного службовця в контексті вимог європеїзації / О. О. Акімов // Управління сьогодні та завтра : [міжнар. управ. форум (Хмельницький, 15-16 трав. 2008 р.) / за заг. ред. В.М. Олуйка]. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2008. – № 3 (1). – С. 197–199.

12. Акімов О. О. Європейський вимір у державному управлінні та його вплив на персонал державної служби / О. О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 20. – С. 286–295.

13. Акімов О. О. Кадрове забезпечення державного управління: досвід зарубіжних країн / О. О. Акімов, І. П. Рибак // Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць. - Рівне : НУВГП, 2014. – Вип. 1. - С. 137-145.

14. Акімов О. О. Компетенції як основа психологічної готовності державного службовця до роботи в євро інтеграційних умовах / О. О. Акімов // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка]. – К. : НАДУ, 2013. – С. 90–93.

15. Акімов О. О. Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 23. – С. 133 – 138.

16. Акімов О. О. Концепт системогинезу діяльності державних службовців в контексті управління соціальним і гуманітарним розвитком / О. О. Акімов // Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали XII регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – С. 14-17.

17. Акімов О. О. Механізми реалізації державної євроінтеграційної політики України / О. О. Акімов // Публічне урядування. - 2015. - № 1. - С. 9-22.

18. Акімов О. О. Правові аспекти системогинезу професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Правові аспекти публічного управління: теорія і практика : матеріали X наук.-практ. конф., 13 груд., 2018 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – С. 52-55.

19. Акімов О. О. Правові засади розвитку професійної освіти державних службовців / О. О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2014. - Вип. 2. - С. 223-236.

20. Акімов О. О. Психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції: проблеми визначення й формування [Електронний ресурс] / О. О. Акімов // Державне управління теорія та практика : електронне наукове фахове видання. – 2006. – Вип. 1. – Режим доступу до журн.: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/06aooovf.pdf>

21. Акімов О. О. Психолого-педагогічні умови запровадження моделі психологічної готовності державних службовців / О. О. Акімов // Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 30 трав. 2008 р.) : у 3 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна]. – К. : НАДУ, 2008. – Т. 2. – С. 157–159.

22. Акімов О. О. Психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур особистості державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління / О. О. Акімов // Ефективність державного управління :

зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 32. – С. 383–401.

23. Акімов О. О. Розвиток особистості державного службовця в контексті європеїзації державного управління / О. О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 13. – С. 533–541.

24. Акімов О. О. Системогенез професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., 21 грудня 2018 р., Дніпро / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – С. 5-7.

25. Акімов О. О. Соціально-психологічний складник у системогенезі професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2018. – Вип. 2(20). - Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02\(20\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/index.html).

26. Акімов О. О. Соціально-психологічні особливості професійної діяльності державних службовців в умовах євроінтеграції / О. О. Акімов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (32). – С. 172–180.

27. Акімов О. О. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І.В. Клименко, О.О. Акімов, Е.А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176с.

28. Акімов О. О. Сучасні фактори та тенденції підготовки державних службовців до роботи в інтеграційних умовах / О. О. Акімов // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 трав. 2006 р.) : у 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева.]. – К. : НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 379–381.

29. Акімов О. О. Формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України : автореф.

дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 /О.О. Акімов ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. Упр. При Президентіві України. – Д., 2013. – 20 с.

30. Акімов О. О. Функціональні чинники системгенезу професійної діяльності державних службовців / О. О. Акімов // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 24. – С. 68–74.

31. Акімов О.О. Аналіз проблем психологічної готовності особистості до професійної діяльності на державній службі в умовах європейської інтеграції / О. О. Акімов // Ефективність державного управління. - 2014. - Вип. 38. - С. 212-222.

32. Акімов О.О. Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України / О. О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2015. - Вип. 1(24). - С. 207-217.

33. Акімов О.О. Професійна підготовка державних службовців в умовах євроінтеграції як науково-практична проблема: стан дослідження психологічної готовності в системах „людина-людина” / О. О. Акімов // Зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – № 2 (48). – С. 205–211. – (Серія “Державне управління”).

34. Акімов О.О. Професійні компетенції державних службовців як чинник модернізації вищої освіти / О. О. Акімов // Публічне урядування. - 2016. - № 1. - С. 189-199.

35. Акімов О.О. Психологічні аспекти проявів корупції в державному управлінні / О. О. Акімов // Державне управління: теорія та практика. - 2014. - № 1. - С. 181-188. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_23.

36. Акімов, О. О. Аналіз професійної діяльності державних службовців зарубіжних країн: аспекти управління персоналом / О.О. Акімов// Публічне урядування : збірник. – № 1 (6) – березнь 2017. – Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2017. — 230 с. с. 16-29.

37. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР і умовах розбудови нової української державності / В. Александров // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 93 – 97.

38. Алешина И. В. Западная и восточная деловые культуры [Електронний ресурс] / И. В. Алешина. – Режим доступу: <http://www.ipnpou.ru/article.php?idarticle=001898>

39. Алілуйко А. М. Робастна стійкість і оцінка функціонала якості лінійних дискретних систем з матричними невизначеностями / Алілуйко Андрій Миколайович, Срьоменко Валерій Олександрович // Вісник ТНТУ. – Т. : ТНТУ, 2017. – Том 85. – № 1. – С. 126–137. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21505>.

40. Алферов Ю.С., Курдюмова И.И., Писарева Л.И. Оценка и аттестация кадров образования за рубежом / Российское педагогическое агенство. – М., 1997. – 324 с.

41. Американская социологическая мысль: Тексты / Под ред. В.И.Доренькова. – М.: Изд-е Междунар. ун-та бизнеса и управления, 1996. – 560 с.

42. Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды / Б. Г. Ананьев : [в 2-х т.] – М., – 1980. – Т. 1. – 357 с.

43. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания [Електронний ресурс] / Б. Г. Ананьев – СПб.: Питер, 2001. – 272 с. – Режим доступу: http://antistres.pp.ua/wordpress/wp-content/uploads/2012/02/267799_07948_ananev_b_g_o_probleмах_sovremennogo_chelovekoznaniiya1.pdf

44. Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы. Издательство «Наука». — М: 1978. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : - http://elib.gnpbu.ru/text/anohin_filosofskie-aspekty_1978/go,50;fs,1/.

45. Аристотель. (1976). Сочинения: В 4-х т. М.: Т. 4. 153.

46. Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби / Н.Ф. Артеменко// Аспекти публічного управління. – 2016. – № 4-5 (30-31). – С. 37-47.

47. Афонин Э.А. Формирование общедидактических умений у руководителей контрразведывательных подразделений органов КГБ СССР: дисс. ... к. пед. н. (специальность 20.03.08 – подготовка кадров органов и войск госбезопасности). – М.: ВШ КГБ СССР, 1990. – 252 с.

48. Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення. – Х.: Основа, 1999. – 440 с., с. 13

49. Барбан М. Ю. Рефлексія професійного становлення в студентські роки : автореф. дис... канд. психол. наук. / М. Ю. Барбан.– К., 1999. – 20 с.

50. Берковиц Л. (2001). Агресія. К.

51. Бехтерев В. М. Коллективная рефлексология / В.М. Бехтерев. – Пг., 1921. – 256 с.

52. Биков В. Ю. Технологія розробки дистанційного курсу : навч. посіб. В. Ю. Биков, В. М. Кухаренко, Н. Г. Сиротинко [та ін.] ; / за ред. В. Ю. Бикова та В. М. Кухаренка. – К. : Міленіум, 2008. – 324 с.

53. Билан И. Стереотипы или реальность: кросс-культурная коммуникация [Электронный ресурс] / И. Билан. – Режим доступа: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=124292>

54. Біла книга національної освіти України /Т. Ф. Алексеєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.] ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя ; НАПН України. вид. 3 – е. – К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. – 342 с.

55. Бодалев А.А. Личность и общение : [избр. тр.] / А.А. Бодалев. – М. : Педагогика, 1983. – 271 с.

56. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – 292 с.

57. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nrzd_2013_1_24.pdf.

58. Бондаревська К. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій / К. В. Бондаревська, А. В. Плясун, Д. С. Осипенко // Сталий розвиток економіки. - 2015. - № 2. - С. 233-239.

59. Бояр А. О. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / А. О. Бояр, І. Я. Софіщенко, Н. Г. Сиротенко; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 105 с.

60. Бояр А. О. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС: Регулювання зовнішньої торгівлі та конкуренції в умовах єдиного ринку ЄС : підручник/ А. О. Бояр ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого, О. Рудіка, Л. Прокопенка та В. Стрельцова ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2008. – 384 с.

61. Бояр А. О. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС : робочий зошит до модуля / А. О. Бояр, І. Я. Софіщенко, Н. Г. Сиротинко ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 152 с.

62. Бураковська А. В. Методичні вказівки для викладача-тренера до модулів загальної складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V-VII категорії) Загальна складова. 4.1 : навч.-метод. посіб. / А. В. Бураковська, В. І. Карпук, С. К. Хаджирадєва ; за заг. ред. А. В. Бураковської ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія) [та ін.]. – К. : Міленіум, 2009. – 324 с.

63. Бураковська А. В. Робочий зошит до модулів галузевої складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V –VII категорії). Ч. III. / А. В. Бураковська,

В. І. Карпук, П. В. Когут [та ін.] ; за заг. ред. А. В. Бурковської.– К. : Міленіум, 2009. – 388 с.

64. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и системы оценки компетентности проктных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К. : ПРІДУМ, 2006. – 208 с.

65. Важность личностных компетенций. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.competencies.ru/joom/content/view/37/55/>.

66. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія / Т. Е. Василевська. – К. : НАДУ, 2008. – 336 с.

67. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 1998. – 200 с.

68. Васильева О. Побудова системи професійного навчання державних службовців / О. Васильева // Упр. суч. містом. – 2004. – № 10–12 (16). – С. 261–265.

69. Васильков В. В. Детерминация профессионального становления личности как субъекта деятельности // Психология : зб. наук. праць НПУ ім. М. П. Драгоманова. – 2004. – Вип.12. – С. 254-259.

70. Ведущие компетенции руководителя. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.people-new.ru/articles/7/>

71. Велика медична енциклопедія // Системогенез. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://бмэ.орг/index.php/СИСТЕМОГЕНЕЗ>.

72. Вещиков С. Базовые компетенции руководителя [Электронный ресурс] / С. Вещиков, М. Пальчик, К. Езерская. – Режим доступу: <http://www.vivakadry.com/47.htm>.

73. Викторова В. Об особенностях кросс-культурной коммуникации в бизнесе [Электронный ресурс] / В. Викторова // Генеральный директор. – 2005. – № 1. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/announce.php?id=12>

74. Вишняков В. Т. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих / Вишняков В. Т. // Советское государство и право. – 1971. – № 6. – С. 74–77.

75. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно [Электронный ресурс] / Н. Володина – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4316>.

76. Выготский Л.С. Мышление и речь / Л.С. Выготский. – [5 изд., испр.]. – М. : Лабиринт, 1999. – 351 с.

77. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : автореф. дис. ... доктора наук за спеціальністю 25.00.03. / С. В. Газарян– К., 2011. – 36 с.

78. Глушко О. О. Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності [Електронний ресурс] / О. О. Глушко – Режим доступа: http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності.

79. Гнатюк М. М. Відносини з Європейським Союзом та процес європейської інтеграції України: метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / М. М. Гнатюк, Л. Л. Прокопенко ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Львів. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 75 с.

80. Гнидюк Н. А. Розширення ЄС та досвід реформ країн Центрально-Східної Європи у контексті приєднання до ЄС : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / Н. А. Гнидюк, В. Ю. Стрельцов ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 75 с.

81. Гоббс Т. (1965). Левиафан. Соченение. М.: Т.2.

82. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна //

Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу: www.academy.gov.ua/ej6/txts/08glmppa.htm.

83. Голов. упр. держ. служби України. Наказ “Про затвердження загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов’язків і завдань” № 122 від 31.10.2003 р.

84. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток / Н. Т. Гончарук – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

85. Гончарук Н.Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250–256.

86. Государственная служба и служебное право: Учебное пособие / Ю.Н. Стариков. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 240 с.

87. Государственная служба ФРГ // Государственная служба основных капиталистических стран. – М.: Наука, 1977. – С. 256-265.

88. Государственная служба. Общие проблемы. Зарубежный опыт. – Вып. 1. – М., 1994. – 144 с.

89. Гризодуб А.И Критерии для параметров линейной зависимости при проведении валидации аналитических методик по ГФУ / А.И. Гризодуб, Д.А. Леонтьев, Т.Н. Доценко, Н.В. Денисенко // Актуальні питання фармацевтичної та медичної науки і практики: Зб.наук.ст.– Запоріжжя: Видавництво ЗДМУ, 2003.– Випуск X.– С. 30-32.

90. Гриненко В. Аналіз функцій вищих керівних кадрів державного управління як необхідна умова проектування моделей професійної компетентності та підготовки / В. Гриненко // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 97 – 106.

91. Грицяк І. А. Правова та інституційна основи Європейського Союзу: робочий зошит до модуля / І. А Грицяк, В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків.

регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 284 с.

92. Грицяк І. А. Правова та інституційна основи Європейського Союзу : підруч. / І. А. Грицяк, В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен. – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 620 с.

93. Грицяк І. А. Розвиток європейського управління у контексті впливу на державне управління в Україні [Електронний ресурс] / І. Грицяк – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej2/txts/philo/05giaduu.pdf>.

94. Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

95. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка в 4 т. – М.: Русский язык, т.3 - 1978. – 24 с.20.

96. Демьянков В. З. Термин «концепт» как элемент терминологической культуры / В. З. Демьянков // Язык как материя смысла : сб. ст. в честь академика Н. Ю. Шведовой / отв. ред. М. В. Ляпон. – М., 2007. – С. 606–622. - С. 606.

97. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К., Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 372 с.

98. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. проф. В.Б. Авер'янова. — К.: Юрінком Інтер, 1998. — 432 с.

99. Дзяд О. В. Спільні політики Європейського Союзу та їх значення для України : навч. посіб. / О. В. Дзяд, О. М. Рудік ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія) [та ін.]. – К. : Міленіум, 2009. – 667 с.

100. Дніпенко Н. К. Зміна парадигми в державному управлінні інформаційною сферою: комунікативний аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр.

: спец. 25.00.01 “Теорія та історія державного управління” / Н. К. Дніпренко. – К., 2005. – 168 с.

101. Договор о Европейском Союзе. Консолидированная версия. – М. : Интердиалект+, 2001. – 224 с.

102. Драгомирецька Н. Основні функції і повноваження керівника апарату як основа профілю професійної компетенції [Електронний ресурс] / Н. Драгомирецька // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 1 (9).

103. Драгомирецька Н.М. Комуникативна діяльність в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 “Теорія та історія державного управління” / Н. М. Драгомирецька. – К., 2007. – 464 с.

104. Духневич В. М. Психологічне благополуччя професіонала як умова його ефективної діяльності (на прикладі професії психолога): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. / В.М. Духнович – К., 2002. – 20 с.

105. Евроинтеграция: направления и сложности процесса в Армении [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://archive.hetq.am/rus/politics/0610-eu-arm.html>.

106. Ершов А. Вигляд психолога на активність человека. / А. Ершов – М. : Луч, 1991. – 159 с.

107. Європейське врядування: досвід реформи : наук. розробка / Л. Л. Прокопенко, О. М. Рудік, І. Д. Шумляєва, Н. М. Рудік ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ, 2009. – 35 с.

108. Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – К.: НАДУ, 2007. – 76 с.

109. Європейський Союз: інституційно-правові основи та функціонування: навч.-метод. посіб. / А. І. Грицяк, О. Ю. Оржель, М. Є. Чулаєвська [та ін.] ; за заг. ред. А. І. Грицяка. – К. : НАДУ, 2009. – 186 с.

110. Єрмакова С. С. Кризи професійного становлення / С. С. Єрмакова // Наука і освіта. – 2005. – № 5-6. – С. 58–61.

111. Жилин Д. М. Теория систем: Опыт построения курса. / Д. М. Жилин. – изд. 5-е, испр. – М. : Книжный дом «Либроком», 2010. – 176 с.

112. Завірюха В. В. Формування здатності до професійного самозростання студентів в умовах інноваційного навчання : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / В.В. Завірюха. – К., 2007. – 20 с.

113. Загороднюк С. В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / С. В. Загороднюк. – К., 2003. – 20 с.

114. Загороднюк С. В. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах / С. В. Загороднюк, О.О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Львів, 2013. – Вип. 36. – С. 284–293.

115. Загороднюк С. В. Модель психологічної готовності державних службовців до роботи в умовах європейської інтеграції / С.В. Загороднюк, О.О. Акімов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Одеса, 2013. – Вип. 2 (54). – С. 156–163.

116. Загороднюк С. В. Соціально-психологічні особливості професійної діяльності державних службовців в умовах європейської інтеграції : навч.-метод. мат-ли / С. В. Загороднюк, О. О. Акімов. – К. : НАДУ, 2009. – 67 с.

117. Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI «Про державну службу». – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

118. Запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування // Матеріали роботи групи щодо обґрунтування політики /стратегії дій з реалізації пріоритетного напрямку. – Київ : НАДУ при Президентіві України. - Режим

доступу: <http://www.academy.gov.ua/reform/priorit1.html>;
http://www.academy.kiev.ua/reform/docs/priorit1_5_1.doc.

119. Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 118 с.

120. Звіт з наукової діяльності за 2005 рік / за заг. ред. В. М. Князева; уклад.: Д. О. Безносенко та ін. – К. : НАДУ, 2006. – 144 с.

121. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>

122. Зинченко В.П. Мышление и язык : [учеб. пособ.] / В.П. Зинченко. – Международный ун-т природы, общества и человека «Дубна». – Дубна, 2004. – 141 с.

123. Зражевський Г. М. Глосарій термінів з хімії. Донецьк, 2008.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://vue.gov.ua/Адитивність>.

124. Иванова Е. В. Социально-психологическая адаптация курсантов в ВУЗе МВД как этап профессионального становления будущих сотрудников пенитенциарной системы : дис... канд. психол. наук : 19.00.06. / Е. В. Иванова – К., 1999. – 189 с.

125. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.

126. Иванцев Н. І. Динаміка ціннісних орієнтацій студентської молоді протягом професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Н.І. Иванцев – К., 2001. – 20 с.

127. Інтерактивні методи навчання : навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука і П. Фенриха. – Щеців : Вид-во WSAP, 2005. – 170 с.

128. Ищенко С.М. Оценка эффекта синергии при слияниях и поглощениях компаний // автореф. дисс.на соиск. уч. ст. канд. экон. наук.- Екатеринбург, 2011. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://refdb.ru/look/2846482-pall.html>.

129. Кавтарадзе Д. Н. Обучение и игра: введение в интерактивные методы обучения / Д. Н. Кавтарадзе. – 2-е изд. – М. : Просвещение, 2009. – 176 с.

130. Каган М.С. (1988). Мир общения. Проблема межсубъективных отношений. М.: Политиздат. 335.

131. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. – Х.: Вид-во Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

132. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2009. – 104 с.

133. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) [Текст] : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Сergygin, В. О. Євдокимов [та ін.]; за заг. ред. В. М. Мартиненка. - Х. : ХарPI НАДУ, 2008. - 304 с. - (Серія “Державне управління XXI століття”).

134. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 390 с.

135. Карпа М. І. Функціональний підхід до поняття посади державної служби / М. І. Карпа // Ефективність державного управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. - Вип. 40. - С. 432-440.

136. Карпа М. І. Статус державного службовця: функціональний, організаційний та компетентністний аспекти // Державне будівництво : зб.н.аук.пр. ДРІДУ НАДУ. – № 1/2017. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/3/03.pdf>.

137. Карпа М.І. Визначення функцій публічної служби // Ефективність держ.управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Вип.26 / за заг.ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц.. А.В. Ліпенцева. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – Вип. 26. – С.255-263.

138. Карпа М.І. Компетенційний підхід до розвитку публічної служби: концептуальні аспекти // Ефективність держ.управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип.4 (53).– 2017. – С.143-153.

139. Карпа М.І. Статус державного службовця: функціональний, організаційний та компетентнісний аспекти // Державне будівництво : зб. наук.пр. ДРІДУ НАДУ. – № 1/2017. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/3/03.pdf>.

140. Киричук О. В. Концепція виховання підрос-таючих поколінь суверенної України / О. В. Киричук. – Рідна школа. – 1991. – № 5. – С. 33–40.

141. Ківалов С. В. Організація державної служби в Україні : навч. – метод. посіб. / С.В. Ківалов, Л. Р. Біла. Одеса : Юридична література, 2002. – 328 с.

142. Клепиков О. І. Творчі резерви особи (Курс практичної філософії). / О. І. Клепиков, І. Т. Кучерявий– К.: Вища школа, 1995. – 163 с.

143. Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.

144. Клименко І. В. Стратегічні напрями застосування інструментів європейського врядування в державному управлінні України / І. В. Клименко, О.О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – Вип. 2 (55). – С. 67-71.

145. Ключевые компетенции. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html>

146. Коваленко Є. О. Діяльність держави щодо створення передумов для інтеграції України до ЄС. [Електронний ресурс] / Є. О. Коваленко – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VIS-NIK_34_20.pdf.

147. Кодекс адміністративного судочинства України - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>

148. Колесніков Б. П. Адаптація кадрової роботи в системі державної служби України до стандартів ЄС / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко // Актуал. пробл. європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали II регіон. наук.-практ. конф. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. – С. 110 – 112.

149. Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур // Економічний вісник. - 2013, №2/11. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ev.nmu.org.ua/docs/2013/2/EV20132_009-015.pdf.

150. Колісниченко Л. А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Л. А. Колісниченко– К., 2004. – 20 с.

151. Колісниченко Н. М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. [Електронний ресурс] / Н. М. Колісниченко – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/02.pdf>.

152. Колісниченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб./ Н. М. Колісниченко ; за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 247 с.

153. Колот А. Мотивація персоналу : підручник / А.Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 344 с.

154. Колпаков В. Стратегічний кадровий менеджмент [Електронний ресурс] / В. Колпаков, Г. Дмитренко. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/146.html>.

155. Кондрашова Л. В. Моральна психологічна готовність студента до вчительської діяльності. / Л. В. Кондрашова. – Київ: Вища школа, 1987. – 101 с.

156. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

157. Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лютого 2006 року № 140/2006. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>

158. Концепція сучасної державної кадрової політики України : наук.вид. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.

159. Коржевська Г. М. Забезпечення якості в системі професійної освіти публічних службовців / Г. М. Коржевська // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців : теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф. (22 берез. 2007 р.). – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 182–186.

160. Корнещук В. В. Проблема готовності до професійної діяльності в сучасних дослідженнях. / В. В. Корнещук, С. Х. Яворський // Наука і освіта. – 2003. – № 1 – С. 21–24.

161. Костюк С. Подготовка государственных служащих Украины в сфере европейской интеграции / С. Костюк // Персонал. – 2004. – № 2. – С. 80–85.

162. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах само тренінгу : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Т. В. Кошова / Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління НАДУ при Президентові України. – Д., 2004.

163. Кремінь В. Г. Формування особистості професіонала в контексті вимог XXI століття / В. Г. Кремінь // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології : – зб. наук. пр. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 10–20.

164. Кривцова В. М. Теорії та стратегії європейської інтеграції : навч. посіб. / В. М. Кривцова ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 142 с.

165. Кринична І. П. Компетенційний підхід до професійної діяльності публічних службовців в умовах євроінтеграції / І. П. Кринична, О. О. Акімов // Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Сergyоїн, С. І. Бородин, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Сergyоїна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 132-143.

166. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. “Державне управління освітою” / С. В. Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 220 с.

167. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2006. – 308 с.

168. Крюгер И. Кадровый менеджмент / Высшая федеральная школа государственного управления ФРГ. – Брюль, 1996. – 151 с.

169. Кублік К. Європеїзація та стандартизація норм та вимог до державного управління та кадрової політики в державній службі Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті // Європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 2009 р. 17 груд.) / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 142–149.

170. Кузнецов А. О. Принцип / А. О. Кузнецов // Энциклопед. слов, з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. - К. : НАДУ, 2010. - С. 561.

171. Кулініч І. О. Трудове самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи. [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч – Режим доступу: http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten_01/kulinich.doc

172. Лавренко О. В. Діловий етикет та імідж державного службовця / О.В. Лавренко. – К. : КМЦППК, 2008. – 58 с.

173. Лазор О. Д. Державна служба в Україні : (Публічна служба). навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор – К. : Дакор, КНТ, 2006. – 472 с.

174. Лазоренко В., Харченко В. Робастний метод визначення оптимального рівня підготовки на диспетчерському тренажері. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/visnik/article/view/12287>.

175. Левкіська Н.В. Поняття «посадова особа місцевого самоврядування»: проблемні питання правового регулювання в Україні. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Levkivska_NV.pdf].

176. Лендъел М. О. Європеїзація політичного процесу в країнах Центральної та Східної Європи як чинник здійснення децентралізаційної реформи. [Електронний ресурс] / М. О. Лендъел – Режим доступу: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV82.../09_lendel_mo

177. Лендъєл М. О. Між реформою та імітацією: моделі децентралізаційних проєктів у країнах Центральної і Східної Європи / М. О. Лендъєл // Інноваційний розвиток суспільства за умов крос-культурних взаємодій : матеріали міжнар. наук. конф. для студ. асп. науковців : – у 6 ч. – Суми : РВВ СОІППО, 2008. – Ч. 1. – С. 142–145.

178. Лендъєл М. О. Соціально-політичні чинники динаміки інституційного оформлення місцевого самоврядування в країнах Центральної і Східної Європи / М. О. Лендъєл, В. В. Мамонова // Державне управління та місцеве самоврядування : тези VIII Міжнар. наук. конгресу (27-28 березня 2008 р.). – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ Магістр, 2008. – С. 136–138.

179. Леонтьєв А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Смысл, Издат. центр «Академия», 2004. – 352 с.

180. Леонтьев А.А. Психология общения / А. А. Леонтьев. – [2-е изд., испр. и доп.] – М. : Смысл, 1997. – 365 с.

181. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.

182. Липовська Н. А. Інтерпретація концепту «державна служба»: методологічна полеміка [Електронний ресурс] / Н. А. Липовська // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – Вип. 3 (10). – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2011_3/11lnasmp.pdf

183. Липовська Н.А Системогенез державної служби: теоретичні підходи. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/510.pdf.

184. Лисицин А. О кадрах управления / Лисицин А., Попов Г. // Плановое хозяйство. – 1968. – № 5. – С. 34–37.

185. Ліненко А. Ф. Професійна діяльність та готовність до неї / А. Ф. Ліненко // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. – 1998. – № 2. – С. 168–170.

186. Літвінова О. В. Вплив гендерних експектацій на соціально-рольову позицію майбутнього фахівця : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / О. В. Літвінова– К., 2007. – 20 с.

187. Лобанов В.В. Служба вищих керівників в США // Государство и право. – 1996. – № 6. – С. 131-139.

188. Логачов М. Г. Психологічна підготовка особового складу спеціальних підрозділів ОВС до дій в екстремальних ситуаціях : дис. ...канд. психол. наук. : 19.00.06. / М. Г. Логачев – Х., 2001. – 184 с.

189. Лоренц К. (1994). Агрессия. М.: Прогресс. 276.

190. Луговий В. І. Болонський процес і підготовка державно-управлінських кадрів / В. І. Луговий // Десять років становлення (досвід досліджень, розробок і впроваджень у сфері державного управління). – К. : НАДУ, 2005. – С. 169–182.

191. Луговий В., В. Князев, В. Куценко, Г. Литвинов (2001). Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки і підготовки кадрів державного управління в Україні. Вісн. УАДУ. № 4.

192. Лукина В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. –2004. – № 5. – С. 25–32.

193. Майборода В., Луговий В., Крисюк С. Всебічний розвиток освіти – примноження наукового та інтелектуального потенціалу суспільства / Майборода В., Луговий В., Крисюк С., [та ін.] // Україна: поступ у ХХІ століття : наук.-метод. зб. / І. Ф. Надольний, В. А. Ребкало, Н. Р. Нижник та ін. – К. : УАДУ, 2000. – 220 с.

194. Малиновский П. Методы оценки персонала // Корпоративный менеджмент. – М., 2002 (<http://www.cfen.ru/management/people>).

195. Малиновський В. Державне управління [Електронний ресурс] / В. Малиновський. – Режим доступу:<http://radnuk.info/pidrychnuku/derj-upr/492/malinovski.html>.

196. Малиновський В. Я. Функція мотивації управлінської праці / В.Я. Малиновський // Вісн. УАДУ : зб. наук. пр. /редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) та ін. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. - С. 165–170.

197. Малый экономический глоссарий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/660/word/%CA%EE%EC%EF%E5%F2%E5%ED%F6%E8%E8>

198. Мамонова В. В. Регіональний розвиток. Міжрегіональна та транскордонна співпраця : навч. посіб. / В. В. Мамонова ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 94 с.

199. Мамонтов А. С. Кросс-культурный анализ в аспекте рекламоведения [Электронный ресурс] / А. С. Мамонтов // От теории к практике. – 2005. – № 1. – Режим доступа: http://www.zpu-journal.ru/zpu/2005_1/Mamontov/14.pdf

200. Марусинець М. Прикладні аспекти дослідження професійної ідентичності особистості / М. Марусинець // Соціальна психологія. – 2005. – №11. – С. 90–97.

201. Маслоу А. (2002). Мотивация и личность. СПб.. В 2-х томах.480.

202. Маслоу А. (2003). Дальние пределы человеческой психики СПб.. В 2-х томах. 432.

203. Маслоу А. Мотивация и личность / Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) // Пер. А. М. Татлыбаевой. - N.Y. : Harper & Row, 1970 ; СПб. : Евразия, 1999 [Терминол. правка В. Данченко. – К. : PSYLIB, 2004].

204. Машков В.Н. Психология управления: Учеб. пособие. – 2-е изд-е. – СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2002. – 254 с.

205. Мельников О. Ф. Парадигма фахової підготовки державних службовців : моногр. / О. Ф. Мельников – Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ “Магістр”, 2007. – 424 с.

206. Мельников О. Ф. Парадигма фахової підготовки державних службовців : моногр. /О. Ф. Мельников – Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ “Магістр”, 2007. – 424 с.

207. Менеджмент організацій. – Режим доступа: http://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/virobnichiy_menedzhment_organizatsiy

208. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. – 701 с.

209. Міропольська М. А. Професійне самовизначення як основа професійної орієнтації // Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології: Збірник наукових праць. – К., 2005. – Вип. 3. – С. 177-182.

210. Мойсеєнко А. О. Готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві [Електронний ресурс] / А. О. Мойсеєнко // Інформаційне суспільство України. – 2004. – Режим доступу: http://www.isu.org.ua/uploads_publications.31.doc.

211. Молчанова Ю. Психологічна готовність керівника до управління як передумова здійснення управлінської діяльності / Ю. Молчанова // Зб. матеріалів наук. практ. конф. за міжнар. участю. – 2001. – Т. 2. – С. 343–346.

212. Молчанова Ю. Теоретичні основи впровадження психолого-управлінського консультування в державних установах та організаціях. Вісн. НАДУ. -2004.: № 4. С. 60 – 67.

213. Молчанова Ю. О. Соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / Ю. О. Молчанова–К., 2006. – 20 с.

214. Моляко В. О. Концепція виховання творчої особистості / В.О. Моляко. – Рідна школа. – 1991. – № 5. – С. 47–51.

215. Мудрий Я. Словник-довідник термінів з європейської інтеграції / Я. Мудрий ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 587 с.

216. Мухина С. А. Современные инновационные технологии обучения. / С. А. Мухина, А. А. Соловьёва – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 360 с.

217. Мясищев В.Н. Психология отношений : [избр. психол. тр.] / В.Н. Мясищев. [под. ред. А.А. Бодалева]. – Акад. пед. и соц. наук., Моск. психолого-соц. ин-т. – М. : Ин-т практ. психо-логи; – Воронеж : НПО»МОДЭК, 1995. – 356 с.

218. Нагорна І. В. Державне управління в країнах-членах ЄС : навч. посіб./ І. В. Нагорна ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 192 с.
219. Назаров О. А. Динамика первичной психологической адаптации к условиям учебы и службы в учебных заведениях МВД Украины : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. / О. А. Назаров – Х., 2000. – 181 с.
220. Ницше Ф. К генеалогии морали. (1887). Ницше Ф. Сочинения в 2 т. Т. 2. М.: -1990: Мысль. 407 – 524
221. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко ; уклад. Н. В. Ясько. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.- С.33-34.
222. Оболенський О. Ю. Державна служба : / О. Ю. Оболенський підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
223. Общая теория права и государства / Под редакцией проф. В.В. Лазарева.- М: Юрист, 1996. – 472 с.
224. Ожегов С. И., Шведова Н.Ю. (1999). Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник. 944.
225. Озірська С. М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озірська // Вісн. УАДУ. - 1997. - № 3–4. - С. 42–49.
226. Олуйко В. М. Державна служба як механізм державного управління у громадянському суспільстві / В. М. Олуйко // Управління сучасним містом. – 2004. – № 7-9 (15). – С. 64–70.
227. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи : моногр. / Г. Опанасюк – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 284 с.
228. Организация управления и требования к гражданской службе в США // Вестник государственной службы. – 1992. – Август. – С. 61-66.

229. Організаційна поведінка : підручник / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В.Льєнко. – Київ : Кондор, 2013. – 493с.

230. Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. /В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП “Євроатлантикінформ”, 2006. – 416 с.

231. Основи європейської та євроатлантичної інтеграції України : навч. посіб. /В. В. Говоруха, В. Г. Бульба, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. академіка НАН України, д-ра.техн.наук В. П. Горбуліна. – К. : ДП “Євроатлантикінформ”, 2006. – 416 с.

232. Основы философии : учебное пособие для вузов / рук. автор. колл. и отв. ред. Е. В. Попов. – М. : Гуманит: изд. центр ВЛАДОС, 1997. – 320 с.

233. Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание / Е. В. Охотский. - М. : Изд-во Экономика, 2011. - 704 с.

234. Оценка работников управления / Под ред. Г.Х. Попова. – М.: Изд-во “Мос. рабочий”, 1976. – 352 с.

235. Папернова Т. В. Особливості формування професійної спрямованості старшокласників з використанням інформаційних технологій [Електронний ресурс] / Т. В. Папернова – Режим доступу: <http://users.kpi.kharkov.ua/lre/mcad2000/17.htm>

236. Патріотизм // Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад, і голов, ред. В. Т. Бусел. - К. ; Ірпінь : Перун, 2001. - С. 711.

237. Пахомова Т. І. Інноваційні процеси в системі державної служби в контексті сучасних викликів розвитку суспільства [Електронний ресурс] / Т. І. Пахомова // Наукові записки Інституту законодавства Верховної ради України. – 2010. – № 3. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nzizvru/2010_3/p3_36.html.

238. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 237 с.

239. Петренко О. С. Методики оцінювання рівня відповідності професійно-кваліфікаційним вимогам державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] / О. С. Петренко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – № 4 – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_4/10posmsu.pdf.

240. Половинко В.С. Оценка в управлении персоналом // Известия Академии труда и занятости. — Ижевск, 1998. — № 3-4. — С. 209-213.

241. Половникова Ж. Ю. Формирование психологической готовности сотрудника охраны к осуществлению профессиональной деятельности: дис... канд. психол. наук: 19.00.06. / Ж. Ю. Половникова– Харьков, 1995. – 141 с.

242. Положення про підготовку магістрів за спеціальністю 8.150000 “Державне управління” та 8.150102 “Управління суспільним розвитком”. У кн. – Кн. 1: Програми навчальних дисциплін. Спеціальність 8.150000 “Державне управління”. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 210–218.

243. Попков В. Д. Этика советской государственной службы. – М. : Юрид. лит., 1970. – 200 с.

244. Попок И. Компетенции – кто они? [Електронний ресурс] / И. Попок. – Режим доступу: <http://pr-rost-blogs.livejournal.com/50492.html>

245. Популярная психология: Хрестоматія : учеб. пос. для студентов пединститутів / сост. В. В. Мироненко. – М. : Просвещение, 1990. – 399 с.

246. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p#n10>.

247. Порядок денний нового міністра: практичні рекомендації щодо ефективного розв’язання першочергових завдань новопризначеними міністрами та керівниками ін. центр. органів виконавчої влади / А.Вишневський, В. Афанасьєва, В. Баланюк [та ін.] ; за заг. ред. Т. Мотренка. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 192 с.

248. Почепцова Н.Т. Информационная составляющая государственного управления / Н.Т. Почепцова //Теория и практика управления. – 2004. – № 12. – С. 7–11.

249. Президент України. Указ ... “Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні” № 810 від 22.07.1998 р.

250. Президент України. Указ ... “Про Концепцію адаптації інституту державної служб в Україні до стандартів Європейського Союзу” № 278 від 5.03.2004 р.

251. Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України № 499 від 16 квітня 1998 р. // Офіційний вісник України. – 1998. – № 16. – С. 12.

252. Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Національного агентства України з питань державної служби від 13 вересня 2011 року № 11 : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11.07.2017 р. № 147. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2017/august/issue-8/article-29846.html>.

253. Про державну службу : Закон України від Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43 - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

254. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1997 р. № 167 // Офіційний вісник України. – 1997. – № 7. – ст. 57.

255. Про затвердження Положення про функціональну підсистему протипаводкових заходів єдиної державної системи цивільного захисту : Наказ Міністерство екології та природних ресурсів України № 86 від 14.03.2018. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z0406-18>.

256. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 № 72. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#n12>.

257. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=83457&cat_id=39407.

258. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 19 травня 1995 р. № 381 // Вісник державної служби України. – 1995. – № 2. – С. 29–30.

259. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.

260. Програма розвитку державної служби на 2005–2010 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-п>.

261. Прокопенко Л. Л. Вступ до європейської інтеграції : навч. посіб. / Л. Л. Прокопенко ; за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого ; М-во освіти та науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 334 с.

262. Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. – метод. посіб. / Н. Г. Протасова – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

263. Профессиональные компетенции [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/index.php/professionalnye-kompetentsii/professionalnye-kompetentsii.html>

264. Прудіус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні : – автореф. дис. ... канд. наук за спец. 25.00.03. / Л. В. Прудіус – К., 2011. – 20 с.

265. Публічна служба: системна парадигма : кол.моногр. /за заг.ред. С.М. Серьогіна. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. – 258 с. http://ep3.nuwm.edu.ua/8234/1/Акімов%20О.%20Публічна%20служба_системна%20парадигма%20зах.pdf

266. Регіональні механізми інтеграції України до Європейського Союзу : монографія / О. О. Труш (кер. авт. кол.), В. В. Говоруха, В. Ю. Стрельцов [та ін.] ; за заг. ред. О. О. Труша ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 122 с.

267. Результаты опроса: денежные поощрения – самый эффективный способ мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>.

268. Ржевський Г. М. Психологічні умови та критерії професійного становлення спеціалістів / Г. М. Ржевський // Наукові записки Інституту психології ім. Г.С.Костюка. – 2006. – Вип. 29. – С498–505.

269. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості : / Рибалка В. В. навч. посіб. – К. : ІЗМН, 1996. – 286 с.

270. Робер М.-А. Психология индивида и группы : пер. с фр. / М.-А. Робер, Ф. Тильман ; предисл. А. В. Толстых. – М. : Прогресс, 1988. – 256 с.

271. Рождественський А. Ю. Професіонал та його діяльність у контексті сучасних реалій /А. Ю. Рождественський // Проблеми загальної та педагогічної психології. – К., 2005. – Т. 7, – вип. 6. – С. 272–280.

272. Розвиток та модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації – запорука професійної компетентності державних службовців, посадових осіб

місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sub/krym/ua/publication/content/39383.htm>.

273. Розвиток транскордонного співробітництва з новими державами-членами ЄС : метод. рек. / В. М. Кривцова (кер.), О. М. Овчар, О. А. Остапенко [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Одес. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ, 2009. – 38 с.

274. Розов В.И. Психология экстремальных ситуаций: адаптивность к стрессу и психологическое обеспечение: научно-практическое пособие / В.И. Розов. – К. : КНТ: Саммит-Книга, 2012. – 480 с, с.17.

275. Розпад СРСР. Офіційний сайт <<http://znaimo.com.ua>>

276. Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. Г.В.Осипова. — М.: Изд. группа НОРМА-ИНФРА-М, 1997. — 672 с.

277. Рудакевич М. Готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір /М. Рудакевич // Зб. матеріалів наук-практ. конф. за між нар. участю. – 2002. – Т. 2. – С. 162–165.

278. Рудік О. М. Вироблення політики та ухвалення рішень в ЄС : навч. посіб./ О. М. Рудік ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 278 с.

279. Рудік О. М. Спільні політики Європейського Союзу та їх значення для України : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / О. М. Рудік, О. В. Дзяд; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 96 с.

280. Руссо Ж.-Ж.(196). Пед.соч.. М.: Т. 1. 27

281. Сайман Г., Гербер А. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.

282. Самоменеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://works.tarefer.ru/55/100660/index.html>

283. Сартакова Е. М. Социально-личностные компетенции и условия их развития . [Электронный ресурс] /Е. М. Сартакова. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2008/ped23.html>

284. Сафронов А.Г.. Мы атакуем - нас атакуют. Теория и практика психологического айкидо. Электронный ресурс. <<http://www.psychology-online.net/articles/doc-930.html>>.

285. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003.– 454 с.

286. Сидоренко П. Проблеми функціонування системи професіоналізації державної служби в Україні / П. Сидоренко // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 2. – С. 40–43.

287. Силин А. Кадровые службы и методы оценки работников (зарубежный опыт) // Человек и труд. – 1992. – № 2. – С. 46-57.

288. Системный анализ робастных стратегических решений для планирования безопасного снабжения продовольствием, энергией, водой на основе стохастической модели ГЛОБИОМ / Т.Ю. Ермольева, Ю.М. Ермольев, П. Хавлик, А. Монье, Д. Леклер, Ф. Кракснер, Н. Хабаров, М. Оберштайнер // Кибернетика и системный анализ. – 2015. – Т. 51, № 1. – С. 144-154. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/124766>.

289. Системогенез учебной и профессиональной деятельности. Часть I. Методология системогенетического подхода. Конструктивные и деструктивные тенденции профессионального становления и реализации личности : материалы VII Международной научно-практической конференции, 20-22 октября 2015 г., г. Ярославль / под ред. проф. Ю.П. Поваренкова. - Ярославль : Издательство ООО «Агентство Литера», 2015. - 328 с.

290. Ситник С. Євроінтеграція та європеїзація: проблеми управління. [Електронний ресурс] / С. Ситник – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/1686/>

291. Сіцинський А. С. Професіоналізм управлінської діяльності [Електронний ресурс] / А. С. Сіцинський // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010.– Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvndpsu/2010_2/Sicinskiy.pdf.

292. Скаун О.Ф. Теорія держави і права: Підручник / Пер. з рос. – Х.: Консум, 2001. – 656 с., с. 39-40

293. Складено за даними: Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: Навч.-метод. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

294. Скочиляс С. Психологічне забезпечення адаптаційного періоду військовослужбовців строкової служби. [Електронний ресурс] / С. Скочиляс – Львів : ЦПД, 2001. – Режим доступу: http://www.rambler.ru/ad_period.2.html

295. Словник системного аналізу проблем державного управління . – Київ: вид-во НАДУ при Президентіві України, 2006. – С.71. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/f4a14404-2b5a-4031-968c-c95c5a50b4c5.pdf.

296. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 123 – 132.

297. Софіщенко І. Я. Торговельно-економічні відносини між Україною та ЄС: стан і перспективи : навч. посіб. / І. Я. Софіщенко ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін] ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 314 с.

298. Стариков Ю. Н. Служебное право / Ю. Н. Стариков. - М. : Изд-во БЕК, 1996. -683 с.

299. Стрельцов В. Ю. Правова та інституційна основи Європейського Союзу : метод. вказівки для викл. (тренера) модуля / В. Ю. Стрельцов, А. В. Бураковська ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при

Президентів України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 200 с.

300. Стрельцов В. Ю. Законодавча основа прав та обов'язків Європейської Спільноти та держав-членів : навч. посіб./ В. Ю. Стрельцов ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентів України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 127 с.

301. Стрижов С. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Российский экономический журнал. – 1992. – № 7. – С. 65-67.

302. Сурмін Ю. Тенденції розвитку державного управління / Ю. Сурмін // Вісник НАДУ. – 2007. – № 1. – С. 5–14

303. Сучасні технології роботи з персоналом [Текст] : наук. розроб. / авт. кол. : С. Сergyгін, І. Шпекторенко, Н. Липовська [та ін.]. - К.: НАДУ, 2010. - 48 с.

304. Тамм А. Є. Україна – ЄС: розвиток відносин та основні напрями співробітництва : навч. посіб./ А. Є. Тамм, В. Ю. Стрельцов, В. Б. Дзюндзюк ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентів України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 141 с.

305. Тарасова Н.И. Государственные работники США. – М., 1992. – 240 с.

306. Тематика науково-дослідних робіт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.napa-eurostudies.org.ua/scientific_work.htm

307. Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України: монографія / В. Г. Понеділко, О. М. Хмелевська, Ю. О. Молчанова : За заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.

308. Теоретико-методологічні засади державного управління: формування понятійного апарату : метод. рек./ В. В. Корженко, В. В. Говоруха, О. Ю. Амосов

[та ін.] ; за заг. ред. В. В. Корженка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Харків. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ, 2009. – 54 с.

309. Теория личности в западно-европейской и американской психологии. Хрестоматия по психологии личности. – Самара: Изд. дом “БАХРАХ”, 1996. – 480 с.

310. Терентьев М. Ступенева освіта державних службовців в Україні: досвід країн ЄС [Електронний ресурс] / М. Терентьев // Акт. проблеми держ. упр. : зб. наук. пр. ОРІДУ. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_3/Terentev.pdf

311. Тодоров І. Я. Україна на шляху до європейської та євроатлантичної спільноти : монографія. / І. Я. Тодоров – Донецьк : Дон НУ, 2006. – 268 с.

312 Тренеру з питань європейської інтеграції: навч. посіб./ В. М. Кухаренко, М. Бойцун, Я. М. Мудрий, Н. Г. Сиротенко ; за заг. ред. В. М. Кухаренка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т", Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 601 с.

313. Труш О. О. Бюджетна, сільськогосподарська, торговельна та конкурентна політики ЄС : навч. посіб. / О. О. Труш, Н. В. Мирна, В. Ю. Стрельцов ; за заг. ред. М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 168 с.

314. Федоришин Б. О. Психолого-педагогічні основи професійної орієнтації: Автореф. дис... док. пед. наук. - К., 1996. - 50 с.

315. Философия: Энциклопедический словарь. [Електронний ресурс] / под редакцией А. А. Ивина — М. : Гардарики.. 2004. – Режим доступу: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1254/УБЕЖДЕНИЕ

316. Філіпповський В. М. Проблеми наближення професійного навчання державних службовців до стандартів Європейського Союзу

/ В. М. Філіпповський // Вісник державної служби України. – 2004. – № 2. – С. 56–60.

317. Філософія і світогляд. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/01.htm>

318. Фісак І. Категорія «концепт» у сучасному науковому дискурсі. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4168/1/Fisak.pdf>

319. Фокин Ю. Г. Теория и технология обучения: деятельностный подход : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / Ю. Г. Фокин. – М. : Изд. центр “Академия”, 2006. – 240 с.

320. Фрейд А. (1993). Психология «Я» и защитные механизмы. Инфра-М.]. Фрейд З. (1998). Вступ до психоаналізу. К.: Основи, 709.

321. Фурман А. В. Психокультура української ментальності / А. В. Фурман. – Т. : Економічна думка, 2002. – 131 с.

322. Хаджирадева С. Мовна і мовленнєва компетенція та компетентність державних службовців у контексті вивчення їх готовності до професійно-мовленнєвої комунікації / С. Хаджирадева // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2004. – № 4. – С. 450–454.

323. Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / В. П. Хапілова– К., 2006. – 20 с.

324. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность [Электронный ресурс] / Х. Хекхаузен. - Режим доступа : <http://log-in.ru/books/motivacsiya-i-deyatelnost-khekkhauzen-khaiyncsobshaya-psikhologiya>.

325. Хуторский А. В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения / А. В. Хуторский – М. : Изд-во МГУ, 2003. – 416 с.

326. Хьелл Л., Зиглер Д. (2009). Теории личности СПб.: Питер, 3-е издание. 608.

327. Циганчук, К.А. Патріотизм як цінність [Текст] / К. А. Циганчук // Соціальна педагогіка: теорія та практика. – 2011. – №2. – С. 4-11.

328. Четвертаков С.А. Иерархия потребностей по Маслоу - общая теория мотивации для социологии. Электронный ресурс <<http://sergeychet.narod.ru/motiv.html>>.

329. Шадриков В. Д. Деятельность и способности / В. Д. Шадриков – М. : Логос, 1996. – 320 с.

330. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с

331. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст [Електронний ресурс] / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 5–9. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pubupr/2010/2010-1/doc/1/01.pdf.

332. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Монолит, 2009. – 242 с.

333. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І. В. Шпекторенко // Аспекти публічного управління. - 2013. - № 1. - С. 78-83.

334. Шпекторенко І. В. Управління професійною мобільністю державних службовців : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Шпекторенко Ігор Валентинович ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. – Київ, 2012. – 32 с.

335. Щегорцев Г. Плюсы и минусы кадровой политики США и Японии // Служба кадров. – 2003. – № 12. – С. 86-90.

336. Щегорцова В. М. Мотивація праці державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Щегорцова Вікторія Миколаївна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – Дніпропетроськ, 2010. – 20 с.

337. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – Киев : МАУП, 2004. – 280 с.

338. Щербак Н. В. Розвиток корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні. : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.04 / Щербак Наталія Василівна ; Класич. приват. ун-т.

Запоріжжя, 2016. – 20 с.

339. Щербатюк Б.А. Психологічні особливості самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність: Автореф. дис... канд. псих. наук. - К., 2006. - 20 с.

340. Щипанов В. В., Чернова Ю. К., Крылова С. А. Математическое моделирование образовательных процессов [Текст] : монография / В. В. Щипанов, Ю. К. Чернова, С. А. Крылова. - Тольятти : ТГУ, 2005.

341. Щодо підвищення кваліфікації : лист Міністерства освіти і науки України від № 1/9-58 від 04 лют. 2016 р. – Режим доступу : http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/49859.

342. Як зробити складну задачу простою (інтелект-карти). – Режим доступу : <http://www.zhyvo.in.ua/yak-zrobiti-skladnu-zadachu-prostoyu-intelekt-karti.html>.

343. Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти [Текст] : монографія / Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. - Х. : Вид-во НУА, 2010. - 212 с.

344. Яримистий М. В. Формування адміністративної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Яримистий Микола Васильович ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2014. – 20 с.

345. Яримистий М. В. Професійна та соціальна компетенція державних службовців [Електронний ресурс] / М. В. Яримистий– Режим доступу: <http://cppk.cv.ua/122.php>.

346. Яшина Ю. В. Соціальні фактори професійного розвитку державних службовців України : автореф. дис. канд. наук за спец. 25.00.03. / Ю. В. Яшина– Д., 2012. – 20 с.

347. Adshead M. Conceptualising Europeanisation: Policy Networks and Cross-National Comparison / M. Adshead // Public Policy and Administration. – 2002. – Vol. 17, – No. 2. – P. 25–42.

359. Falleti T. G. Decentralization and subnational politics in Latin America. [S. p.] : Cambridge University Press, 2010. 285 p.

360. Forrest Breyfogle III Integrating Lean and Six Sigma Process Improvement Tools / Quality Digest Magazine/29 October 2009. – URL : <http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insiderarticle/integrating-lean-and-six-sigma-process-improvement-tools.html>.

361. Giobin Zhu. Reform or reorganization: constructing and implementing the new Chinese civil service // International Review of Administrative Sciences. –1995. – Vol.61. – № 1.

362. Hafeez K. Evaluating organization core competencies and associated personal competencies using analytical hierarchy process / K. Hafeez, E.A. Essmail // Management Research News. – 2007. –№ 30. – P. 530–547.

363. Handbook of Public Administration / ed. J. L. Perry. – 2-nd. ed. – San Francisco : Jossey – Bass Pub., 1996. – 769 p.

364. Handbook of Public Administration / ed. by J. Rabin, W. B. Hildreth, G. J. Miller. – N. Y. ; Basel : Marcel Dekker, INC., 1989. – 1095 p. – Public administration and public policy ; 35).

365. Hansen F. Currents in Compensation and Benefits / F. Hansen // Compensation and Benefits Review. – 2008. – № 11 – 12. – P. 5 – 21.

366. Hansen M. B. New Public Management, Public Service Bargains and the challenges of interdepartmental coordination: a comparative analysis of top civil servants in state administration / M. B. Hansen, T. Steen, M. Jong // International Review of Administrative Sciences : intern. journal of comparative publ. administration. – 2013. – № 1. – P. 29 – 48.

367. Headhunting (Executive Search). – URL : http://gloria.in.ua/ua/eksklyuzivniy_pidbir_personalu.html.

368. Henvey R.G. Anattainable Global Perspective / R. G. Henvey // Social Education. – 1990. – September 54 (5). — P. 317–318.

369. Hines Peter. Lean profit potential / Peter Hines, R. Silvi, M. Bartolini // Lean enterprise research centre and others. – UK : CF103EU, 2002. – 64 c.

370. Hoare James. Culture smart! Korea: a quick guide to customs & etiquette / J. Hoare. – 4-th print. – London : Kuperard, 2005. – 168 p.

371. Hondeghem A. Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain? / A. Hondeghem // *International Review of Administrative Sciences* : intern. journal of comparative publ. administration. – 2013. – № 1. – P. 9 – 27.

372. Intergovernmental Management for the Twenty-First Centuru / Nat. Acad. of Publ. Administration ; ed. by T. J. Conlan, P. L. Posner ; forew. By A. M. Rivlin. – Washington : Brookings Inst. Press, 2008. – XIV, 368 p.

373. Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM). – URL : <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm>.

374. John Dollard, J.W. Doob, N.E. Miller, O.H. Mower, R.R. Sears (1939). «Frustration and Aggression» Yale University Press.

375. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1992. –V. 70, № 1. – P. 71 – 79.

376. Kaplan R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R.S. Kaplan, D.P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol. 74, №1. – P. 75–85.

377. Kernaghan K. Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited / K. Kernaghan // *Canadian Public Administration=Administration publique du Canada* : journal. – 2011. – Vol. 54, № 1. – P. 1 – 21.

378. Kolev G. Smart fiscal consolidation : a strategy for achieving sustainable public finances and growth / G. Kolev, J. Matthes ; Inst. der deutschen Wirtschaft Köln. – Brussels : Centre for European studies, 2013. – 115 p.

379. Leadership in Norway's Civil Service : [lecture] / Norw. Min. of Gov. Administration and Reform. – [S. l.] : [s. n.], 2008. – 20 p.

380. Les fonctions publiques de l'Europe des Douze. *Revue française d'administration publique*. – 1990. – № 55. – 507 p.

381. Lodge M. Varieties of Europeanisation and the National Regulatory State / M. Lodge // *Public Policy and Administration*. – 2002. – Vol. 17, – No. 2. – P. 43–67.

382. Maslov D. Measuring Quality of Management System through Application of the Common Assessment Framework (CAF model) / D. Maslov // *Journal of international scientific researches*. – 2015. – Vol. 7, № 1-2 (22-23). – P. 12 – 18.

383. Maslov D. Raising Effectiveness and Quality in Public Administration through Application of the European Common Assessment Framework (CAF model): Tatarstan Case / D. Maslov, L. Nurgatina // *The 22-nd Conference «From Pre-Weberianism to Neo-Weberianism?»*, May 22-24, 2014, Budapest, Hungary.

384. Matthews R. The Organization Matrix and the Evolutions of Strategy (Part 2) // *Economic Strategies*. 2005. Vol. 33–34. № 07–08.

385. Matviienko O. Theoretical bases of teacher's professional formation // *Edizioni M. Economics, management, law: socio-economical aspects of development: Collection of scientific articles. Volum 2. Psychology. Pedagogy and Education*. Roma, 2016. P. 237—239.

386. Nickols F. The Goals Grid: A New Tool for Strategic Planning / F. Nickols, R. Ledgerwood. – URL : http://www.nickols.us/strategic_planning_tool.pdf.

387. Oberg K. Cultural shock: adjustment to new cultural environment / K. Oberg // *Practical Anthropology*. – 1960. – № 7. – P. 177 – 182.

388. Pay for performance: A guide to compensation management / P.T. Chingos (ed.). – 2 ed. – N.Y.: Wiley, 2002. – XXV, 389 p.

389. Pross Paul A. Group Politics and Public Policy. 2nd ed. [S. p.] : Oxford University Press, 1992. P. 76.

390. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame [Text]. – [s. p.] : Centre for Public Leadership, 2004. — P. 85.

391. Rhodes R. A. W. Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability / R. A. W. Rhodes – Buckingham: Open University Press, 1997. – 274 p.

392. Schimmelfennig F. Europeanization beyond Europe [Electronic resource] / F. Schimmelfennig // Living Rev. Euro. Gov. – 2007. – No. 2. – Режим доступа: <http://www.livingreviews.org/lreg-2007-1>
393. Siddiquee N. A. Combating Corruption and Managing Integrity in Malaysia : A Critical Overview of Recent Strategies and Initiatives / N. A. Siddiquee // Public Organization Review : A Global Journal. – 2010. – T. 10, № 2. – P. 153 – 171.
394. Standards of Conduct for International Civil Service. –URL : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001497/149745e.pdf>.
395. Stul DR. Britain // Government and Administration in Western Europe. – Oxford. – 1979. – P. 48-49.
396. Swan M. Practical English Usage / M. Swan. – 3-rd ed. – Oxford : University Press, 2005. – 688 p.
397. The Common Assessment Framework (CAF). Improving an organization through selfassessment / European institute of Public Administration. – 2006. – 50 p. URL : http://www.eipa.eu/CAF/CAF_2006.pdf.
398. The essential elements in our world-leading formula / The Times Higher Education World University Rankings. – [London], 2015.
399. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). – European Communities, 2008. – URL : www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf.
400. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. – URL : <http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf>.
401. The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index : Technical Report.–URL: https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/www.bsg.ox.ac.uk/files/documents/6.3440_IFG_InCI_SE_Report_TECH_WEB.PDF
402. The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, 2017. – URL : <https://2www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/International-civil-service-effectiveness-index-July-17.pdf>
403. Tsun-yan Hsieh and Sara Yik. Leadership as the starting point of strategy. URL : http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in.

404. Tyson S. Human resource strategy : A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // *International Journal of Human Resource Management*. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277 – 290.

405. Young M. The Rise of the Meritocracy. 1870–2033. An Essay on Education and Equality // *American Journal of Sociology*. – 2009. – July, vol. 115, №. 1. – P. 322–326.

~ для нотаток~

~ для нотаток~

~ для нотаток~

~ для нотаток~

~ для нотаток ~

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Олександр Олексійович АКІМОВ
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМОГЕНЕЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ
МОНОГРАФІЯ

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 25.04.2019. Формат 60x84 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 20,25. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2458 від 20.03.2006 р.