



Національний університет
водного господарства

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

О. О. Акімов

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
УКРАЇНИ:
ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ
ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ

МОНОГРАФІЯ

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2014



Національний університет
водного господарства

УДК 35.085:159.9:061.1ЄС

ББК 67.401

А 39

*Схвалено до друку Вченою радою
Дніпропетровського регіонального інституту
державного управління НАДУ при Президентіві України
(протокол № 09/173 від 29 жовтня 2014 р.)*

Рецензенти:

Н. А. Липовська, доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України;

О. І. Пархоменко-Куцевіл, доктор наук з державного управління, головний науковий співробітник Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ при Президентіві України;

Р. В. Павелків, доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, директор Інституту психології і педагогіки Рівненського державного гуманітарного університету.

А 39 Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності [текст]: моногр./ О. О. Акімов – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 176 с.

ISBN 978-617-673-338-6

У монографії розкрито поняття психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах інтеграції, з'ясовано джерела, передумови й чинники її виникнення. Автором обгрунтовано передумови й проблеми формування психологічної готовності персоналу органів державної влади до роботи в євроінтеграційних умовах.

У роботі використано результати дослідження за комплексним науковим проектом Національної академії державного управління при Президентіві України «Державне управління та місцеве самоврядування» (номер державної реєстрації 0199U002827), у межах науково-дослідних робіт: «Розроблення та науково-методичний супровід нормативних дисциплін із демократичного державного управління та публічної політики у ВНЗ України» (номер державної реєстрації 0107U005891) та «Науково-методичний супровід спеціальності «Освітня політика та державне управління в освіті» (номер державної реєстрації 0108U002027).

Рекомендується керівникам органів державного управління та місцевого самоврядування, державним службовцям гуманітарної сфери, керівникам освітніх закладів з підготовки фахівців для сфери державного управління, науковцям та викладачам галузі науки «Державне управління».

УДК 35.085:159.9:061.1ЄС

ББК 67.401

ISBN 978-617-673-338-6

© Акімов О. О., 2014
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2014.



Вступ.....	5
§ 1. Теоретичні основи вивчення проблеми психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності.....	8
§ 2. Теоретико-методологічні підходи щодо забезпечення професійного навчання державних службовців з питань європейської інтеграції.....	24
§ 3. Процеси європеїзації державного управління та їх вплив на професійну діяльність державних службовців.....	37
§ 4. Особливості соціально-психологічної активності державних службовців в умовах євроінтеграції.....	59
§ 5. Питання визначення й формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції.....	75
§ 6. Моделювання психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України.....	91
§ 7. Компетенції державних службовців як основа їх психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції.....	109
§ 8. Психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління.....	124
§ 9. Роль системи професійного навчання державних службовців у формуванні психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції.....	138
Висновки.....	147
Список використаних джерел.....	151



Вступ

Надзвичайно важливим питанням для нашої держави сьогодні є пошук шляхів і механізмів налагодження взаємозв'язків з глобальним світом, вирішення якого дасть змогу чітко визначити її місце і роль у загальноєвропейському просторі. На сьогодні інтеграція України в Європейський Союз не лише кінцево визначена на найвищому політичному рівні, але й стала переконанням більшості громадян України. Значна кількість нормативно-правових документів, що регулюють відносини України та європейських інституцій, динаміка й трансформація їх взаємозв'язків, наявність спільних напрацювань свідчать про незворотний характер європейських інтеграційних процесів в Україні. Разом з цим, співставлення українських поглядів та позицій Європейського Союзу засвідчує наявність низки суперечностей.

В першу чергу це несумісність українського оптимізму та європейського прагматизму в оцінці інтеграційних шансів нашої держави. Тобто, оптимістичні надії та побажання української сторони щодо членства у Євросоюзі наштовхуються на чіткі, конкретні й однозначні вимоги до країн-кандидатів у члени ЄС. Адже Європа очікує від України не декларацій і заяв про наміри, а послідовної державної інтеграційної політики.

Другою суперечністю є невідповідність розроблених Україною інтеграційних планів і дій тому рівню кадрово-інституційного забезпечення інтеграційних процесів, який задовольняв би Євросоюз. Інакше кажучи, Європа розглядає повноцінні, глибокі й комплексні реформи в політико-адміністративній системі України як передумову й фактор успішності процесів її інтеграції.

Наступна суперечність має внутрішній характер, оскільки пов'язана з людським фактором в органах державної влади, який повинен, але не здатен максимально сприяти реалізації інтеграційної політики України. Тобто недостатня професійна підготовка державних службовців слугує причиною недостатньої кадрово-інституційної спроможності нашої держави в



забезпеченні успішної реалізації політичних рішень стосовно інтеграції в Європейський Союз.

Незважаючи на попередні досягнення в організаційно-кадровому забезпеченні реалізації євроінтеграційної політики, гостро проблемними на сьогоднішній день залишаються питання освіти державних службовців у відповідності до загальних та специфічних вимог, що ставляться до навчальної підготовки за європейськими угодами.

Разом з цим, європейський досвід показує, що компетентісний підхід допомагає надавати державним службовцям не лише певний обсяг конкретних державно-управлінських знань, але й відповідних психологічних знань, управлінської культури і практики країн-членів ЄС для процесу прийняття рішень в національних та наднаціональній інституційних системах Європейського Союзу. Крім того, теоретична підготовка з питань становлення й розвитку інституцій ЄС, правової системи ЄС, правових актів у різних сферах внутрішнього ринку ЄС і вдосконалення практичної здатності проводити системний аналіз з урахуванням досвіду вирішення аналогічних питань у країнах-кандидатах та членах Євросоюзу виступає чинником психологічної адаптації державного службовця до професійної діяльності в умовах інтеграції. Таким чином, компетентність у сфері діяльності, функцій і повноважень ЄС та його інституцій є однією з передумов психологічної готовності державних службовців швидко й ефективно вирішувати питання європейської інтеграції, знаходити шляхи вирішення можливих спірних питань тощо.

Європейський вимір в освіті у сфері державного управління також створює професійно-освітні умови державним службовцям для розвитку психологічних утворень і механізмів та набуття психологічних навичок, необхідних для активних дій на європейській арені.

Саме тому проблемам професійної діяльності, в тому числі й державних службовців, та 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, В.Корнєчука, С.Крисиюка, Н.Липовської, В.Лугового, Т.Лукиної, Ю.Молчанової, О.Оболєнського, Т.Пахомової, Ж.Половнікова, Н.Протасової, А.Рачинського, С.Серьогіна, С.Хаджирадєвої, В.Хапїлової, І.Шпекторєнка, Б.Щербатюк, С.Яворського та інших.

У монографії здійснено спробу науково-теоретичного обґрунтування особливостей професійної діяльності державних службовців в умовах євроінтеграції для розробки напрямів формування психологічної готовності державних службовців до роботи в євроінтеграційних умовах. Зокрема, проаналізовано зарубіжну та вітчизняну наукову літературу з проблем професійної діяльності державних службовців в умовах євроінтеграції, досліджено теоретико-методологічні підходи до забезпечення професійного навчання державних службовців з питань європейської інтеграції, висвітлено вплив європеїзації державного управління на функціонування персоналу державної служби України, розкрито теоретичні основи психологічної готовності персоналу державної служби до роботи в умовах євроінтеграції. Також наведено теоретичну модель психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах на основі компетенцій, виокремлено та обґрунтовано психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління.



§ 1. Теоретичні основи вивчення проблеми психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності

Питанням вивчення теоретичних основ психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності вивчалися багатьма дослідниками. У даній частині монографії проаналізовано теоретичні підходи до висвітлення й розуміння готовності спеціалістів до діяльності в цілому і, державних службовців до роботи у євроінтеграційних умовах, зокрема. Провідною складовою готовності до професійної діяльності визначено психологічну складову, яка розуміється вченими як комплексне психологічне утворення, поєднання функціональних, операціональних та особистісних компонентів. У свою чергу, під психологічною готовністю розуміється психологічний феномен, з допомогою якого пояснюють стійкість діяльності людини в полімотивованому середовищі. Особливо виділяється мотиваційно-цільовий аспект цього феномену, оскільки саме у мотиваційній сфері відображаються і проявляються найбільш значимі його характеристики.

Особливим чином відзначимо, що ефективність вирішення актуальних євроінтеграційних питань органами державної влади й місцевого самоврядування в кінцевому результаті визначається особистісними стійкими конструктами державного службовця, розвиненістю конкретних і разом з цим специфічних професійних якостей, таких як толерантність, здатність йти на компроміс, уміння домовлятися тощо. Тобто на передній план у запровадженні євроінтеграційної політики поряд з професійними інтересами й здібностями управлінців виводяться їх психологічні властивості.

Усебічне вивчення психологічних основ готовності до професійної діяльності державних службовців різних рангів і категорій є необхідною умовою ефективного вирішення практичних завдань, зорієнтованих на реалізацію політики європейської інтеграції. Загальновідомо, що остання залежить від зовнішньополітичних факторів і значною мірою визначаються внутрішньополітичними чинниками. Різноманітність напрямів впливу не лише викликає нерівномірність протікання євроінтеграційних процесів в Україні, а й спричиняє зміни в характері й змісті завдань для органів виконавчої влади. Отже, державному службовцю в процесі виконання службово-посадових обов'язків необхідно постійно гнучко реагувати на зміни в середовищі, а значить бути психологічно готовим до різноманітних нововведень [60]. Тому суперечність полягає в тому, що професійна діяльність державних управлінців в



умовах європейської інтеграції не завжди постає у «формі нормативно-ухваленого способу діяльності, в якому узагальнено й закріплено досвід попередників» [99, с. 21-24].

У професійній діяльності в органах державної влади відображається досить широке коло видів робіт, завдань і функцій – від контрольно-аналітичних та оперативно-розпорядчих до прогнозно-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 «метaproфесію». Тому професійна діяльність державних службовців як системне явище у державному управлінні передбачає наступні її види – правозахисна, аналітична, бюджетно-фінансова, організаційно-управлінська, соціально-терапевтична, консультаційно-педагогічна, інформаційно-комунікаційна. Найбільш загальною або інтегративною діяльністю 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, управлінської [86, с. 47-49].

Висвітлюючи основи кадрової політики в державному управлінні, авторський колектив учених і дослідників Національної академії державного управління при Президентіві України зазначають, що саме практична діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу [97, с. 24].

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 держави [133, с. 331-332].

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 повноважень органів державної влади [88, с. 41].

Слід зазначити, що проблеми професійної компетентності державних службовців були предметом наукового пошуку багатьох науковців, зокрема С.Газарян [40-41], Л. Гогіної [50], Н.Гончарук [51], Т.Гречко, В.Гриненко [52],



Н. Драгомирецької [61], Т. Пахомової [139-140], О. Петренко [142], А. Сіцинського [173], С. Хаджирадєвої [197-198], І. Шпекторенка [203-206], М. Ярмистого [208]. Л. Пашко розглядає рівень професіоналізму державних службовців як процес професійно-особистісного «розгортання» оцінюваного службовця у визначений період діяльності [141].

Формування професійної компетентності державних службовців та високого рівня готовності до виконання функцій держави 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 визначення вимог до професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів України на сучасному етапі [134]. Цій тематиці останнім часом присвячено чимало наукових публікацій: Н. Липовської [111-113], О. Мельникова [124], Л. Прудіус [151], С. Серьогіна [167-170], О. Слюсаренко [175], М. Терентьєва [184-187].

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 функцій [107].

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. Корнєшук 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 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 властивості [99].

На наш погляд, дещо суперечливим 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) [113]. 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, інвіліяція тощо [113]. 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, 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 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 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 можливості [64]. 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 особистості [192].

З огляду на викладене доцільно розглянути закономірності процесу засвоєння професійної діяльності (В.Шадриков), які охоплюють формування [201]:

– 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 уявлення 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 поділяється на матеріальну та ідеальну. Матеріальна включає професійно важливу інформацію у вигляді сигналів, а ідеальна наповнена образами цих



– 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 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 «професійна діяльність» та наявність прогалів в його дослідженні. Природно, що така нерозробленість торкається, певною мірою, і понять, дотичних до щойно згаданого явища і, зокрема, психологічної готовності до професійної діяльності.

На думку О.Глушко, термін психологічна готовність до діяльності було введено в проблемне поле психологічної науки в 1976 році білоруськими дослідниками М.Дьяченко і Л.Кандибовичем [42]. Так, психологічна готовність



розглядається як поняття, що відображає виявлення суті властивостей і стану особистості. У свою чергу, залежно від змісту і конкретних завдань, що розв'язуються суб'єктом трудової діяльності, готовність поділяють на короткотривалу (ситуативну), що детермінується відповідними психічними станами, і відносно сталу, що визначається стабільними якостями (особливостями) особистості. 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 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 фізичну [115].

Одним із вагомих напрацювань у сфері державного управління, в якому ґрунтовно досліджується феномен психологічної готовності до професійної діяльності, є дисертаційне дослідження Ю.Молчанової [128]. 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 до провадження євроінтеграційних процесів 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» [128, с. 11]. 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 складові, здібності й задатки, які відповідають вимогам, змісту та умовам управлінської діяльності [128, с. 13].

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 функцій [77-79]. Науковець доводить, що рівень розвитку управлінського спілкування слугує показником вищезгаданої готовності. Ця теза обґрунтовується необхідністю організувати 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 управління. А одним із шляхів формування соціально-психологічної готовності до професійної діяльності в системі державної служби є розвиток технології управлінського спілкування. 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 аспектах професійної діяльності державних службовців в євроінтеграційних



умовах, психологічних структурах їх особистості та з'ясувати вимоги європеїзації державного управління до їхніх професійних та особистісних якостей.

У свою чергу, О.Назаров розрізняє такі структурні компоненти психологічної готовності, як образ структури дії, загальний психофізіологічний стан, психологічна спрямованість особистості [132]. 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» [18, с. 8]. Із визначення щойно згаданого феномену 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 професійної рефлексії і, зокрема, «Я-настрій 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.

О.Іванова важливе місце і роль відводить професійній готовності до діяльності, оскільки визначає її як детермінанту професійного становлення фахівця [82]. 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 професійними знаннями, уміннями й навичками [144]. 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 діяльність [207]. 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 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, спрямованості [93].

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.

Висвітлюючи феномен професіоналізму в діяльності, А.Рожественський виокремлює саморегуляцію як системотворчий чинник розвитку такого явища як «психологічна надійність професіонала» [157]. 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 яких [157, с. 276-277]:

- 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 фахівця [199]. 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.Завірюхи складовими конкурентоспроможної особистості виступають здатності та здібності до професійного самозростання [76]. 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 образу [114].

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, бакалавра, 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.Федоришина стосовно основ професійної орієнтації [192]. 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.Іванцева, є механізм ідентифікації із професійною групою, як передумова професійного та особистісного розвитку фахівця і побудови системи його ціннісних орієнтацій [83]. Остання розглядається як особлива форма реалізації ставлення особистості до власного «Я» і соціального світу. Розглядаючи питання детермінації та закономірностей розвитку 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 групою [83, с. 1].

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 чинниками [123]. 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 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 матеріального й соціального статусу [123, с. 95].

Оскільки більшість із згаданих вищедослідників 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 працівника [74].



Постійна трансформація професійного становлення відбувається шляхом переходу професіонала з однієї стадії на іншу, що породжує її кризу. 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 особистості [34]. 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 розвитку [154]. При цьому науковець оперує конструктом «соціальна 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. 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.

Отже, державний службовець, зазнаючи впливу євроінтеграційних процесів, змушений адаптуватися до нових умов. 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, наприклад, «європейськи зорієнтованого чиновника». Більше того, європеїзація державного управління як процес розвитку системи та ієрархічно впорядкованої групи людей імперативно спонукає державного службовця до



адаптації до нових умов діяльності й пошуку варіантів професійного становлення в умовах європейської інтеграції.

§ 2. Теоретико-методологічні підходи щодо забезпечення професійного навчання державних службовців з питань європейської інтеграції

Сучасні суспільно-політичні трансформації відзначаються високим ступенем динамізму, невизначеності, швидкими темпами змін. Динамізм і невизначеність цих процесів стають основними рисами життя сучасної особистості, проявляються на різних рівнях – глобальному, регіональному, соціальному та індивідуальному. Ці принципово нові умови життєдіяльності висувають нові вимоги і до підготовки державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування в системі професійного навчання. Це пов'язано в першу чергу із зміною вимог до підготовки освітніми закладами фахівців у контексті соціально-економічних, політичних і культурних перетворень в житті українського суспільства і держави.

Зазначене є одним з факторів пошуку нового змісту навчання державних службовців для роботи в умовах європейської інтеграції. У центрі уваги сьогодні мають перебувати особистісно-психологічні структури державного службовця, у яких відбувається розширення світогляду, корекція та подолання стереотипів, трансформація цінностей, розвиток й удосконалення поведінкових компетенцій, таких як ведення переговорів, залагодження конфліктів, узгодження, відкритість, орієнтація на результат, розуміння цінностей інших, етичність.

Аналіз програм підготовки державних службовців свідчить, що проблема системного розвитку психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції все ще не набула необхідного науково-практичного розв'язання. Хоча підготовка державних службовців до вирішення завдань в рамках євроінтеграційних процесів здійснюється на основі комплексного теоретико-методологічного забезпечення, навчальні цілі і, як наслідок, результати навчання переважною більшістю дисциплін охоплюють когнітивну (пізнавальну) складову: знати, розуміти, застосовувати, аналізувати, синтезувати й оцінювати ті чи інші явища, процеси, процедури і ситуації. Разом з цим афективна (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 нереалізована. Таким чином втрачається системність навчання (у контексті таксономії В.Блума), його зміст не розглядається і не втілюється як цілісний процес набуття теоретично-практичних знань, умінь та навичок у поєднанні з ціннісно-світоглядними елементами для формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах європейської



Активне запровадження у вітчизняну систему державного управління демократичних принципів тісно кореспондує з оновленням інституту державної служби в контексті європейського виміру [106; 118; 161]. У свою чергу це передбачає 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. Тому вирішення завдання щодо формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в цих умовах об'єктивно повертає до розгляду концептуальних уявлень, що найбільш повно відповідають сучасним цілям і завданням освіти дорослих, дипломованих спеціалістів [149, с. 30].

Одразу зазначимо, що формування вищезазначеної готовності ми розглядаємо як складову безперервної освіти державного службовця в плані роботи в умовах європейської інтеграції України [14; 34; 98]. У зв'язку з актуалізацією психологічної компоненти безперервної освіти державного службовця, набуває іншого якісного наповнення її «двофазний процес» (Н.Протасова, 2000) [149]. 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 управлінця, 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 сучасних освітніх концепцій є методологічні підходи до організації навчання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [58; 171]. 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 доакцесійному процесі й після вступу країни до ЄС [182, с. 5]. З огляду на викладене теоретико-методологічні засади формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції органічно включають концептуальні уявлення щодо підходів до їх навчання в рамках післядипломної освіти й системи перепідготовки кадрів державної служби.

На наш погляд, першим серед інших є підхід до вивчення й аналізу потреб, організації підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [182, с. 121], 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 робіт [119, с. 187], 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 освіти [149, с. 28-29];

професійно-кваліфікаційний підхід розглядає освіту дипломованих



фахівців як постійний, безперервний процес з позиції професійного вдосконалення [149, с. 28-29];

інформаційний підхід означає передачу інформації від викладача до слухача під час навчального процесу [119, с. 195];

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, 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 тощо [149, с. 33];

андрагогічний підхід передбачає необхідність побудови навчального процесу на основі індивідуальних потреб і можливостей слухачів, зорієнтованість навчально-методичного забезпечення на їх навчальні інтереси тощо [119, с. 196].

Особливе місце з позиції утворення комплексної теоретико-методологічної бази формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах 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 служби [147]. 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 напрацьованих 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 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 службовців [56, с. 169]:

- 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. Адже європейські фактори ставлять нові вимоги до службово-посадової діяльності управлінців органів державної влади та їх професійно важливих якостей [12].

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 міжнародного [92; 160; 194]. 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 тощо [56, с. 169]. За цих умов, окремі навчальні посібники передбачають ґрунтовне вивчення основ політики, інституційного устрою та права ЄС. Разом з цим, вони мають подвійне призначення, оскільки вміщують зрозумілі і продумані методичні матеріали, що дає можливість використовувати їх як для навчання державних службовців, так і для вирішення ними практичних управлінських завдань [43-49; 70-73; 94; 159; 183].

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.

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 цілі [56, с. 170].

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, загальноновизнаним характером, що спирається на консолідований досвід європейських країн [116, с. 178]. 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 складові [116, с. 179]. 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 підготовки [116, с. 181]. 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.

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 ЄС [56, с. 171].

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, від психологічної готовності їх використовувати на практиці 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 проєктів «Спеціалізовані програми з питань європейської інтеграції для підвищення кваліфікації державних службовців України II-IV категорії» за підтримки 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» [94; 102; 121; 131; 148; 162; 177-178; 180; 190; «Бібліотека державного службовця у галузі європейської інтеграції» [21-24; 43-49; 53-54; 59; 163-164; 176; 179], що складається з підручників, навчальних посібників, робочих зошитів, методичних рекомендацій, словника-довідника [129], компакт-диска з електронною бібліотекою, електронного посібника.

Так, для викладача-тренера 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 галузева [25; 26; 28]. 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 бесід [27; 29; 30].



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 задані 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 прогнозом результатів навчання й еталоном повного 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 управління [145].

Для прикладу розглянемо низку модулів [7]. 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 для забезпечення європейської інтеграції України. В результаті навчання слухачі повинні оволодіти основними знаннями про інтеграційні процеси у Європі та Європейському Союзі, вмінні 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 сформуванню 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 України [102].

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 до європейських стандартів [53; 54; 72; 179]. 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 уміннями 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 набути 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 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 вміння 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 [22-24; 176]. 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 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 навчанні [19].

Аналіз окремих навчальних програм з питань європейської інтеграції



свідчить про їх змістовність, науково-теоретичну обґрунтованість і зорієнтованість на засвоєння базових знань щодо Європейського Союзу. Однак слід зауважити, що їх змістовна частина слабо пов'язана із вищезазначеними складовими психологічної готовності. Свідченням слугують результати навчання за цими дисциплінами, які передбачають формування, розвиток та удосконалення переважно аналітично-прогностичних умінь та навичок. І якщо інтелектуальна компонента забезпечується широким колом знань історії, права та різних сфер діяльності ЄС, то мотиваційна складова, потреби, психологічні якості особистості, настанови й стани залишається поза увагою розробників модулів. Такий стан справ об'єктивно зумовлює необхідність перегляду існуючих підходів до формування й розвитку особистісних якостей і психологічних підструктур державного службовця, які забезпечують його психологічну готовність до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції.

Європейський вимір в освіті у сфері державного управління створює професійно-освітні умови державним службовцям для розвитку психологічних утворень і механізмів та набуття діяльнісних навичок, необхідних для активних дій на європейській арені. 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 передум формування психологічної готовності державного службовця до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції.

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 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 психологічної готовності державних службовців швидко й ефективно вирішувати широке коло питань європейської інтеграції, знаходити шляхи вирішення можливих ситуативних проблем тощо [7].

§ 3. Процеси європеїзації державного управління та їх вплив на професійну діяльність державних службовців

Джерелами впливу на українську систему державного управління виступають 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 межах даної частини монографії розглянуто основні принципи європейської інтеграції, що покладені в основу єдиного європейського соціально-економічного простору. 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.*

Реалізація ідеї значного поглиблення стосунків ЄС та України



імперативно зумовлює європеїзацію вітчизняного державного управління.

Виходячи з основних напрямів співпраці (І.Бойг, 2008), 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 політики [104, с. 143]. 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 публічного управління [108, с. 45]. 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) адаптації [210].

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 гармонізації [153].

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 зокрема [108, с. 46]. Тому дещо співзвучним є визначення європеїзації як процесу, в рамках якого сфера національної внутрішньої політики стає предметом європейського творення політики [211, с. 598].

Однією з головних сторін вивчення європеїзації слугує дослідження різних інституційних середовищ проходження європеїзаційних процесів. Реалізація 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 противагу цьому підходу, альтернативна роль відводиться моделі «приспособлення 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 свідомою [213, с. 50].

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» [215].

У результаті новітніх досліджень впливу політичних норм європейського співтовариства на політичне життя країн, які не є членами ЄС, не мають перспектив вступу у коротко- та середньостроковому періоді й не підпадають під політику «винагороди» сформовано модель «європеїзація за межами Європи» [108]. 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 неоінституціоналізму, може мати вигляд «логіки наслідків» або ж «логіки відповідності» [216].

На погляд М.Лендьял, 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 держави місцевим територіальним громадам та органам влади регіонального рівня [109; 110]. В даному випадку проявився подвійний вплив європеїзації на національні державні владні інституції в частині делегування або передачі владних повноважень органам місцевого



самоврядування.

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» [18].

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 координації [91].

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 розрізнити [95]:

- 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;
- 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 розмежовувати [95]:

- 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).

Визнаючи факт існування 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 стандартів [55].

Таким чином, у середовищі дослідників процесів європейської інтеграції підтримується думка про вплив останньої на національні системи державного управління [172] і, як наслідок, на державних службовців, які є її системним елементом. Разом з цим питання впливу євроінтеграційних процесів на ці елементи залишається відкритим.



Окремі аспекти 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» [181]. 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 найбільш могутньої на сьогодні та досконалої системи колективної безпеки в рамках НАТО [4].

Починаючи аналіз 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.

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);

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»;

і, нарешті, 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 рис. 1

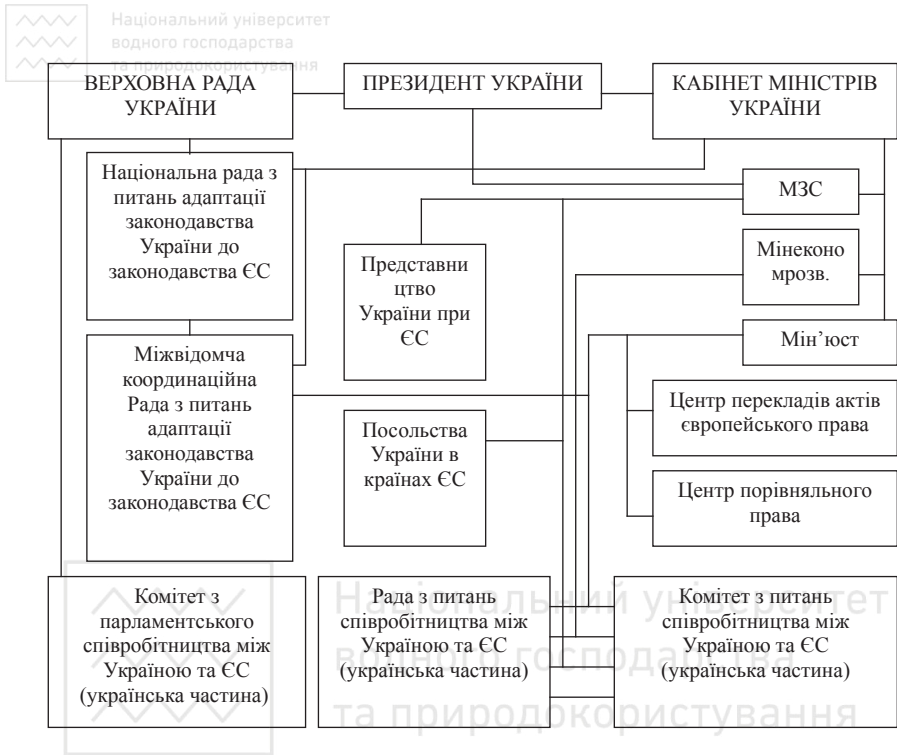


Рис.1. Структура державного управління процесом європейської інтеграції України

Наведена структура управління, на нашу думку, має значно нижчий рівень різноманіття, ніж 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.

Державна політика 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). Всі вони знайшли своє місце у «Плані дій Україна – ЄС».

Незважаючи на те, що вступ до ЄС та НАТО як кажуть «не за горами», 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 вибірково системно-ситуаційний аналіз державного управління процесами 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 корпусу [181].

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 суспільства [136, с. 53]. 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 держави [188].

З огляду на викладене розглянемо вищезгадані принципи в інтерпретації колективу науковців під керівництвом В.Горбуліна [136, с. 54].

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 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 посилання 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 заслугове на увагу теза Н.Колісниченко про вплив європеїзації на національні системи державної служби та висвітлення сфери прямого та непрямого впливу процесу інтеграції ЄС на ці системи й кадрову політику [95]. У табл. 1. визначено сфери прямого та опосередкованого впливу європейської інтеграції на систему державної служби.

Таблиця 1.

Сфери прямого та опосередкованого впливу європейської інтеграції на систему державної служби

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;



	<ul style="list-style-type: none">– 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
Непрямий 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

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 принциповій 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 сповідаються 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 навантаженість роботою і, виходить, зменшити поспіхи і стреси» [165].

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 необгрунтованого 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 обгрунтованість тих чи інших адміністративних дій, а перевіряючим органам – полегшити 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 вадами [31, с. 94].



Доцільно зауважити, що відкритість як модель поведінки державного управління 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.

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.

Узагальнюючи, зазначимо, що європеїзація вітчизняної системи державного управління пов'язана із впливом на цей процес значної кількості 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 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 європеїзації [136, с. 58]. Внаслідок дії на державних управлінців імперативів державної інтеграційної політики від них вимагається, у професійно-функціональному плані, зміна підходів для ефективного вирішення проблем громадян на рівні європейських стандартів надання державних послуг.

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. Далі будуть розглянуті соціально-психологічні аспекти діяльності державного службовця і, на цій основі, подана модель психологічної готовності до роботи в умовах європейської інтеграції.



§ 4. Особливості соціально-психологічної активності державних службовців в умовах євроінтеграції

Аналіз соціально-психологічного контексту персоналу державної служби сприяє виявленню закономірностей його поведінки й діяльності, зумовлених включенням державних службовців 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.

Активізація людського фактору під час запровадження національного євроінтеграційного курсу у рамках державно-управлінського, суспільного й міжнародного аспектів європейської інтеграції обумовлює необхідність виокремлення соціально-психологічних аспектів професійної діяльності державних службовців: мотивацію, інтереси, соціально-психологічну активність, стереотипи, цінності, співактивність, міжкультурний діалог, командну роботу, суперечності зовнішнього середовища.

Співактивність державних службовців та інших учасників євроінтеграції детермінують 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. Ми визначаємо три блоки джерел соціально-психологічної активності державного службовця під час його професійної діяльності в умовах європейської інтеграції:

- власне державний службовець;*
- державно-управлінське, суспільне та міжнародне середовище;*
- взаємодія з іншими учасниками європейської інтеграції.*

Перші два джерела відносять до потенційних мотивів соціально-психологічної активності, а взаємний обмін інформацією, взаєморегуляцію, взаємозв'язок та взаємовплив – до актуальних мотивів.

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 трансформацій [11]. Сучасний стан українського суспільства характеризується демократизацією відносин між об'єктами та суб'єктами державного управління, радикальними змінами в економічній, політичній та духовній сферах [209]. Разом з цим, соціальним



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 інституції [182, с. 13]. 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 професійної діяльності.

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 заходів [100, с. 80-81]. 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 бюджету [100, с. 82]. 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 політик [145, с. 210-215]. Окрім цього, здійснюється підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів, за результатами досліджень захищені кандидатські й докторські дисертації з євроінтеграційної проблематики [80].

Проводиться значна робота з підготовки фахівців у сфері європейської інтеграції в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України. Для надання підготовці комплексності й прогнозованості здійснено теоретико-методологічне обґрунтування й розроблено методичку вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України [182]. 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”. Тут важливим є усвідомлення психології соціальних процесів, пов’язаних із європейською інтеграцією – моделювання й побудова нової системи суспільних цінностей, опір змін, 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 витoki масових соціально-психологічних явищ. В цілому зазначене вище формує соціально-психологічний фактор, що впливає на зміст професійної діяльності державних службовців, безпосередньо залучених до реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції.

Одразу підкреслимо, що розв'язання проєвропейських питань відбувається 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-кандидатах [182, с. 4-5]. 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 проектів 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 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.

Міжнародний аспект вітчизняних євроінтеграційних процесів представлений роботою з ведення міжнародних переговорів з інституціями ЄС і виконання функцій в межах європейської стратегії прийняття рішень [56] 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 пересуванню людей і створення тісного союзу європейських народів [60]. Щойно описані наміри свідчать про необхідність налагодження діалогу культур, міжсоціального 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» [122]. Ефективне налагодження крос-культурної комунікації залежить від адекватності й коректності співставлення особливостей національних культур під час викладення фактів, аналізу суспільно-політичних 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 знаннями 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 лінгвокраїнознавства, 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 країни [47].

У плані визначення й типологізації культури народів і країн проводив



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;
- маскулінізм – фемінізм [20].

З огляду на викладене можна сказати, що громадяни європейських країн зорієнтовані 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 інтересів [20].

Під час діяльності індивідуума виконання завдання є переважачим 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, 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 інтересах [15].

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 індивіду навзаєм його відданості групі [20]. 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 діяльнісній площині велика увага приділяється створенню 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 організацій та установ. Тобто колективістська культура підкреслює належність кожної людини до організації [20].

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



приналежності [15]. 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.

Зрозумілим і цілком обґрунтованим є об'єднання таких лінгвокультурем у конкретне повідомлення або текст, який безпосередньо впливає на того, кому він адресований. Відмінність лінгвокультурного тексту від іншого виду тексту полягає в тому, що він створений в результаті певного замовлення і його оприлюднення переслідує абсолютно конкретні цілі. В контексті Євроінтеграції такими є інформування європейської спільноти про наміри й плани української сторони, про виконання тих чи інших домовленостей з метою покращення іміджу, зміцнення позицій на міжнародній арені, подальша реалізації політики європейської інтеграції. За цих умов текст повідомлення має бути максимально інформативним, змістовно насиченим і з використанням національно визначених лексичних та фразеологічних одиниць. Останні забезпечують лінгвокультурну адекватність і, на цій основі, апеляцію до фонових знань громадян Європи і створення у їх свідомості позитивного відношення до України.

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 культур [20]. 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.

Таким чином, реалізація державного євроінтеграційного напрямку вимагає 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 особистості [189, с. 190-191]. 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 [3, с. 197; 10].

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 процесів [69].

Загалом А.Єршов визначає три блоки джерел СПА людини, які притаманні 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, призмой 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 є [65]:

слабка 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, невинуваті 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 найбідніші верстви



населення й найменш соціально захищені групи);

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 середовищем [156], 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 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 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 комунікацій [38].

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 країнами [212]:

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 євроінтеграції, що проявляється в системі його ціннісних орієнтацій і мотивації, цілях життєдіяльності, переконаннях і направленості особистості.

Виокремлення соціально-психологічних особливостей 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 соціальний зміст і спрямованість, оскільки враховують очікування суспільства й соціальних груп від його реалізації. 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.

§ 5. Питання визначення й формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції

Формування цілісного уявлення про психологічну готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції потребує системного упорядкування структури властивостей державного службовця. Конкретизація засад структурування якостей останнього зумовлює використання поняття особистості державного службовця як ієрархічно організованої системи. 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 моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах 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. 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 в рамках європейської інтеграції. Тобто відповідний набір особистісних якостей має забезпечити появу такої інтегративної властивості державного службовця, як його психологічна готовність до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. Ця модель буде прагматичною, оскільки формується під раціональну діяльність, і під неї буде підганятися/коригуватися реальність – особистість



майбутнього фахівця з європейської інтеграції. А фактором системного впливу на модель виступають процеси європейської інтеграції, 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.

Проблема психологічної готовності до діяльності має міждисциплінарний характер і є складовою більш широкого поняття – «готовність до професійної діяльності». Так, в контексті державного управління Ю.Шаров розглядає готовність до виконання вимог муніципального менеджменту [202], М.Рудакевич досліджує готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір [160], Ю.Молчанова вивчає психологічну готовність керівника до управління [127], С.Хаджирадева розкриває готовність державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації [197]. Окрім цього, С.Скочилиас відносить формування й розвиток у військовослужбовців психологічної готовності до виконання службових обов'язків до психологічного забезпечення їх адаптації [174], А.Мойсеєнко детально обґрунтовує готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві [23], І.Кулініч розглядає психологічну готовність через призму трудового самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи [105] 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 готовності [126]:

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

– 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).

Заслугує на увагу визначення психологічної готовності особистості до праці І.Кулініча, який розглядає її як складне багаторівневе утворення, що включає операційну й особистісну підструктури [105].

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 досвідчений 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 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-посадкових 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» [56, с. 168]. 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 само-



освіті, розвинуте професійне мислення, базові (зокрема характерологічні) і програмовані (мотиваційні та інтелектуальні) властивості особистості, операційні та особистісні підструктури. Це дає можливість під час розгляду психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції з'ясувати джерела, передумови й чинники її виникнення, обґрунтувати необхідність формування і висвітлити підходи й способи її застосування.

Основним джерелом, передумовою і чинником появи зазначеної готовності є активізація процесів співпраці та взаємодії органів державної влади України з Європейським Союзом та його інституціями. Євроінтеграційні процеси все частіше ставлять перед державними службовцями України завдання, пов'язані з міжнародним співробітництвом, вирішенням спільних «європейських» справ [56]. Вирішення «європейських» питань вимагає нового, якісно відмінного від традиційного, рівня професійної компетенції сучасного управлінця органів державної влади як передумови психологічної готовності. Він має ґрунтуватися, перш за все, на позитивній настанові державного службовця на євроінтеграційні процеси. Тобто, важливими є не просто знання політики європейської інтеграції України, а й мотиви, внутрішні стимули і готовність до її активного запровадження. Необхідними складовими компетентності персоналу державної служби у контексті європейського виміру є висока комунікативна культура і, в першу чергу, володіння однією з мов країн Європейського Союзу, знання етапів становлення й розвитку ЄС та історії налагодження й підтримки взаємин з Україною, наявність управлінської культури зорієнтованої на практику управління в країнах-членах Євросоюзу. Важливими є уміння й навички розробки й прийняття рішень в національних та наднаціональних інституційних системах Європейського Союзу.

Фактором розвитку й покращання психологічної готовності як складової професійно важливих якостей в контексті європейського виміру слугує розширення ЄС до країн Центральної та Східної Європи. За цих умов європейські політичні процеси набувають комплексного характеру [56],



оскільки вони доповнюються досвідом і практикою політичного менеджменту й державного управління нових країн-членів Євросоюзу. Варто зазначити, що особливить процесів обміну й збагачення політичними та управлінськими артефактами між державними службовцями полягає в їх динамічності й багатосторонності. Це відбувається під час робочих зустрічей керівників держав із посадовими особами європейських інституцій, підготовки й проведення заходів і реалізації спільних проєктів на європейській арені. Важливо, що в робочому форматі відбувається не лише практична перевірка теоретичної підготовки і професійної компетентності державного службовця на предмет їх відповідності європейським вимогам, а здійснюється їх переосмислення, визначаються нові напрями професійного самовдосконалення. Отже, психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції є виникаючою інтегративною психологічною властивістю в системі їх компетенцій, яка покращує виконання управлінцями завдань євроінтеграції шляхом підвищення соціально-психологічної активності.

У низці робіт, що стосуються трудового самовизначення особистості [105], особливостей формування професійної спрямованості [138] 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 вирається в «готовності індивіда до конкретної професійної діяльності, до входження в трудовий колектив, в систему професійних і виробничих взаємовідносин» [105].

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, так би мовити, європейська диференціація, оскільки в нього ще недостатньо знань для усвідомлення перспективи діяльності в умовах євроінтеграції. Початком формування зазначеної психологічної готовності є стадія переходу від готовності до професійного навчання безпосередньо до навчання у відповідності до європейського виміру. Оскільки наступний рівень психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції залежить від результатів навчання, то важливим є рівень європеїзації програм з державного управління, за якими навчаються студенти й слухачі. Отже, другий рівень, або психологічна готовність державного службовця до професійних і управлінських відносин європейського виміру визначається мірою, якою модулі й дисципліни, що висвітлюють питання життєдіяльності Європейського Союзу, включені в курс викладання цих програм. Тобто міждисциплінарність, комплексність, різносторонність і відповідність навчальних програм вимогам європеїзації функціонування органів державної влади в Україні будуть визначати результати навчання державних службовців і, в кінцевому результаті, рівень їх психологічної готовності до викликів євроінтеграції.

Уточнюючи напрями й передумови формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах інтеграції, 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» [126]. Тому слід акцентувати увагу на доцільності формування



саме особистісних якостей і психологічних підструктур фахівця з питань європейської інтеграції, 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 державній службі як підсистемі діяльності «людина-людина» 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 завдань [6].

Разом з цим, О.Глушко зазначає, що психічні процеси і властивості складають ядро психологічної готовності і слугують фундаментом якостей особистості [42]. 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, які, на наш погляд, навряд чи можуть бути одним із показників або ознак психологічної готовності до професійної діяльності. 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 суть психологічної готовності, доцільно відокремити моральні якості від психологічних структур, оскільки наявність взаємозв'язку й взаємозалежності між ними можна підтвердити лише після проведення відповідних досліджень. Тому психологічні складові особистості слід розглядати 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 здібності [42]. 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.Іванова виокремлює такі підструктури [82]:



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.

Як приклад, Ж. Половнікова виділила п'ять основних компонентів у структурі психологічної готовності працівників органів внутрішніх справ до діяльності [144].

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, прогнозну 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; оцінюючий [42].

Розгляд суті кожного з цих компонентів психологічної готовності зумовлено тим, що вони характерні для системи «людина-людина», яка притаманна різним видам професійної діяльності. Тому зазначені складові мають місце в структурі психологічної готовності державного службовця до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції. Разом з цим, враховуючи специфіку функціонування 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 потенціалу [42].

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-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.

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 утримуватися, 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 інструментами. Окрім цього забезпечується єдність теоретичної і практичної підготовки і формування необхідного рівня професійної готовності до 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, самоконтроль [96]. 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 роботи [42].

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 зразкам [42].



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 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 зростання [182, с. 10].

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» [193]. У контексті філософії переконання визначають як основу світогляду, як ідею, яка пройшла крізь серце людини, пережита і вистраждана нею [195].

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

Тому під час формування світогляду державних службовців в аспекті європейської інтеграції в його основу мають бути покладені професійно-управлінські переконання щодо як позитиву та вигід для України від входження до Європейського Союзу, так і ризиків, можливих втрат чи пасток. Більш того, державні службовці мають знати, що, реалізуючи євроінтеграційну політику, вони стають частиною державно-управлінської еліти, яка підвищує дієздатність та конкурентоспроможність України, робить її співучасником світових цивілізаційних процесів і сильним гравцем в геополітичному плані.

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 – учасників розробки й реалізації євроінтеграційної політики, слід зосереджуватись на актуальних проблемах морального життя персоналу державної служби [33, с. 254-255]:

ставлення державних службовців як професійної групи до інтересів суспільства й держави в контексті європейського виміру;



визначення моральних якостей особистості державного службовця, які сприятимуть і забезпечуватимуть ефективне розв'язання європейських питань; виокремлення професіоналізму як факторної моральної якості державного управлінця; усвідомлення специфіки моральних відносин державних службовців і партнерів та громадян країн ЄС, які є учасниками євроінтеграційної взаємодії; розкриття сутності взаємин усередині професійних колективів державних службовців, які займаються європейськими питаннями та особливостей професійних норм, які регулюються ці взаємини.

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 «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. Важливо 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 компоненту, оскільки їх сутність і природа належать до вольової якості.

Виходячи із змісту характеристик оціночної компоненти, доцільно вести мову про рефлексію і, зокрема, професійну, яка слугує основою для співвіднесення й порівняння державним службовцем власного професійного потенціалу із вимогами євроінтеграційного процесу, відповідністю його дій необхідним стандартам і процедурам.



Відразу слід зауважити, що виконання цих завдань можливе при наявності відповідних дидактичних і психолого-педагогічних умов. Необхідно додати, що в контексті «набуття та розвитку відповідних навичок, необхідних для активних дій на європейській арені» існує ще одна умова – європейський вимір освіти у сфері державного управління [56].

§ 6. Моделювання психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України

Теоретична модель психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах охоплює соціально-психолого-індивідуальний, діяльнісний і генетичний компоненти особистості й такі компетенції:

- контекстуальні – управління персоналом, проектно-орієнтоване управління;
- особистісні – стратегічність, впевненість у собі, самоконтроль, внутрішня позиція;
- соціально-психологічні – етика, розуміння цінностей, конфлікти й кризи, переговори, узгодження, орієнтація на результат, відкритість, розрядка, лідерство;
- комунікативні – крос-культурні комунікації, спілкування іноземною мовою, спілкування рідною мовою;
- технічні – розв'язання проблем, робота команди, євроінтеграційні виклики, ризики й можливості, вимоги й завдання європейської інтеграції, зацікавлені сторони.

Компетенції державного службовця, не впливаючи на успішність європеїзації державного управління, формують і визначають особистісний фактор активізації євроінтеграційних процесів. Чинником їх активності слугують базові характеристики індивіда, які причинно пов'язані з критеріями ефективних чи успішних дій під час європеїзації. Базові якості, поєднуючись у компетенції, стають глибокою і стійкою частиною особистості фахівця з євроінтеграційних питань, за якою можна прогнозувати його поведінку в досить широкому колі управлінських ситуацій. Причинний зв'язок означає, що компетенції обумовлюють поведінку або дію. Зв'язок з критеріями дії свідчить про те, що за компетенціями можна визначити рівень і якість роботи, які вимірюються за певними показниками або стандартами.

Для вирішення конструктивної задачі, до якої відноситься психологічна готовність державного службовця до роботи в умовах європейської інтеграції, слід



створити модель системи із заданими властивостями. Моделювання здійснюється шляхом виокремлення компетенцій, уточнення й диференціації якостей, конкретизації їх функцій у цілісній психологічній структурі особистості відповідно до вимог європеїзації вітчизняного державного управління. Тобто під час моделювання будуть відображатися не всі властивості й характеристики особистості державного службовця, а лише ті, які йому необхідні як фахівцю для вирішення відповідних управлінських завдань в рамках європейської інтеграції.

Одразу підреслимо, що в процесі європеїзації вітчизняного державного управління характер і зміст роботи державних службовців в окремих управлінських ситуаціях значно трансформувався – від рутинного, суто функціонерського й бюрократизованого – до динамічного, мобільного й не стандартизованого [13]. Певною мірою це зумовлено тим, що реалізація більшості завдань відбувається у конкретні й чітко встановлені терміни, передбачає унікальний продукт, формування команди під кожну роботу й дотримання встановлених процедур і стандартів. Необхідно додати, що реалізація євроінтеграційних заходів у державно-управлінському, міжнародному й суспільному вимірах здійснюється державними службовцями почасти в рамках міжнародних проєктів. Тому добір і визначення компетенцій слід здійснювати із врахуванням проєктного підходу й специфіки системи державного управління: ієрархічність побудови, жорстка вертикаль розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності між рівнями і структурами управління, їх чітка підпорядкованість, відсутність регламентованих процедур врегулювання конфлікту інтересів, обов'язковість виконання рішень, наявність значної кількості формальних і неформальних каналів комунікації тощо.

Таким чином, на основі теоретичного аналізу й синтезу літератури різних галузей знань – управління проєктами, менеджменту, людинознавчих наук, досліджень у галузі знань державного управління було виокремлено компетенції, і на цій основі побудовано модель психологічної готовності державного службовця до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції (рис. 2).



Для обґрунтування й висвітлення складових вищезгаданої моделі, доцільно зробити інтерпретацію необхідних професійних та особистісних компетенцій у євроінтеграційному контексті.

Технічні компетенції включають основоположні елементи знань, умінь і навичок у сфері європейської інтеграції. Їх знаннєву базу утворюють поняття демократії, справедливості, рівності, громадянства і громадянських прав, включаючи текст Хартії про фундаментальні права в Європейському Співтоваристві і міжнародних декларацій, а також знання щодо їх застосування різноманітними інституціями на місцевому, регіональному, європейському й міжнародному рівнях. Вони потребують знань еволюції ЄС, його цілей, цінностей і політики, основних подій і тенденцій розвитку процесу європейської інтеграції та європейських структур, усвідомлення різноманіття й культурної ідентифікації у Європі. Вони є ключовим фактором, який визначає ефективність фахівців з євроінтеграційних питань й охоплюють:

Зацікавлені сторони – це особи або групи осіб, організації та інституції, які зацікавлені у процесах європейської інтеграції і безпосередньо або опосередковано впливають на них. Державному службовцю слід робити постійний моніторинг та ієрархічний розподіл стейкхолдерів, виявляти їх зацікавленість у реалізації євроінтеграційних цілей. Таким чином будуть враховані їх очікування, що створює передумови для успішного виконання завдань в рамках європейської інтеграції.

Необхідно розвивати внутрішню та зовнішню мережі, як формальні, так і неформальні – державні структури, громадські організації, компанії із транснаціональним бізнесом тощо.

Вимоги й завдання європейської інтеграції визначаються в рамках зобов'язань України перед ЄС, державно-управлінським, суспільним та міжнародним аспектами євроінтеграційних процесів.

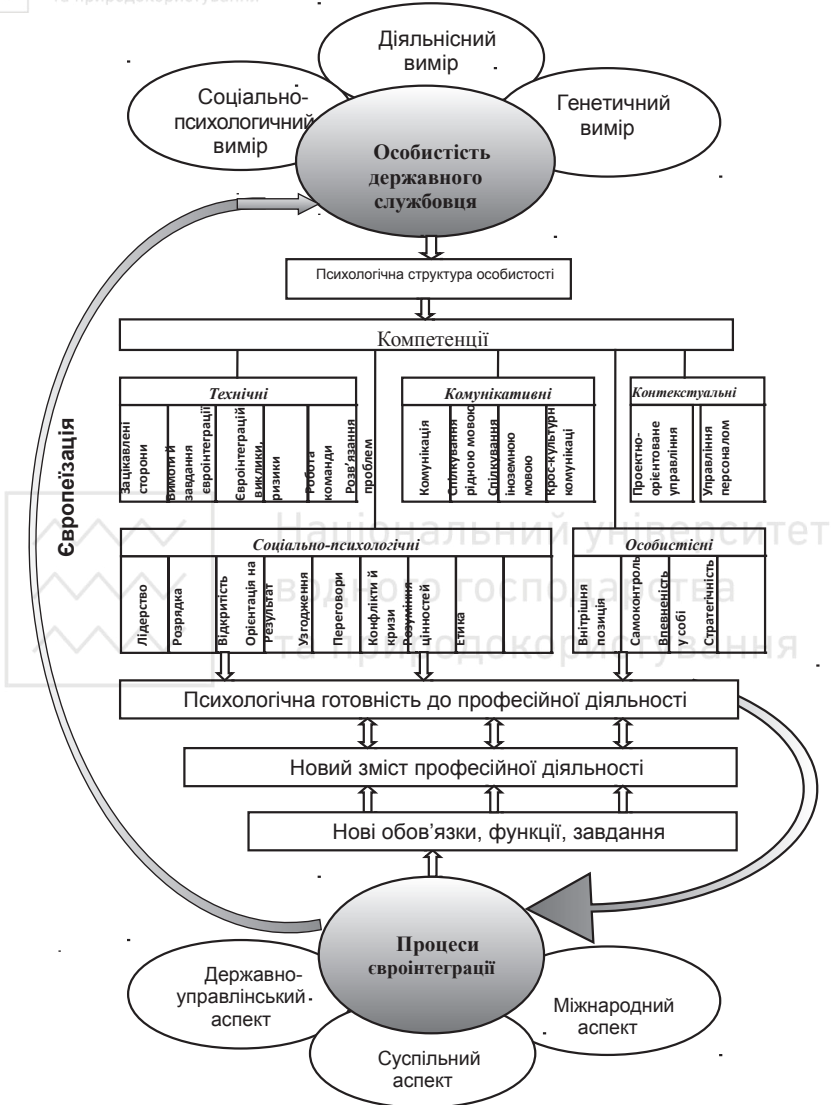


Рис. 2. Модель психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України



Євроінтеграційні виклики, ризики й можливості виникають через конфлікт національних систем управління, що спричиняє проблеми координації управління політико-адміністративною системою Європи в цілому. Тому, якщо держава не має норм, які відповідають установленому європейському стандарту, або вони значно нижчі за такий стандарт, то до неї буде застосований відповідний тиск.

Ускладнення можуть виникати у зв'язку з різними видами процесу публічної політики, що зумовлює різні процедури вироблення та прийняття рішень. За інтерактивного процесу та процесу мережевої взаємодії формується складна природа процедури прийняття рішень, унаслідок чого постає потреба розв'язання таких проблем, як: влади і контролю; відповідальності; узгодження спільних цілей співробітництва з локальними інтересами суб'єктів, побудова довіри між учасниками. Оскільки така практика для вітчизняної системи державного управління є відносно новою і невідпрацьованою, то це може детермінувати її інституційну неспроможність працювати за європейськими стандартами провадження публічної політики [113].

Євроінтеграційні можливості окреслені рамками багатьох спільних нормативно-правових документів між Україною та ЄС і, зокрема, такими як Угода про партнерство та співробітництво і План дій. Їх втілення створить передумови для посилення міжнародного впливу та прискорення внутрішньодержавних економічних, політичних та соціальних змін в Україні.

Робота команди передбачає формування й налагодження спільної праці групи фахівців з питань європейської інтеграції, яка утворюється для вирішення певної проблеми або виконання завдання в рамках проекту. Вона охоплює управління та лідерство на всіх етапах командних процесів, відслідковування й координацію групової динаміки. Командний дух забезпечується шляхом індивідуальної мотивації, колективної постановки цілей, соціальними заходами і стратегіями підтримки.

Проблеми в роботі команди можуть спричинятися службовими, політичними або стресовими факторами, зумовленими зміною чи коливаннями



політичного курсу України або Європейського Союзу.

Під час роботи у складі міжнародних команд складнощі можуть виникати через культурні відмінності й різницю в освіті, розходженні в інтересах чи методах роботи. Додаткові компетенції необхідні керівнику команди, оскільки він відповідає за її розвиток від початкової фази створення команди та до завершення її роботи й розпуску.

Розв'язання проблем ґрунтується на визначенні робочих завдань і пошуку шляхів, засобів і ресурсів для їх виконання. Враховуючи специфіку процесів європейської інтеграції, важливим і необхідним вбачається діагностування рівня й характеру проблеми – міжнародний, загальнодержавний, галузевий, регіональний, політичний тощо. Адже результати оцінювання слугують основою для з'ясування джерел та чинників проблем і розробки альтернативних варіантів їх розв'язання. Тут можливе використання різних методик і методів вирішення євроінтеграційних проблем, до яких входять систематичні процедури з їх виявлення та вирішення: моніторинг, аналіз, анкетування, опитування, дослідження, мозковий штурм, підготовка «білої» та «зеленої» книг, розробка «дорожньої карти». Варто зазначити, що першим кроком мають бути консультації із зацікавленими сторонами з метою виявлення їх позиції і виокремлення бачення проблеми, узгодження й схвалення шляхів і засобів її подолання.

Комплексність завдань і проблем можуть стати причиною виникнення складновирішуваних євроінтеграційних питань. Критичну ситуацію можна подолати за допомогою переговорів, ескалацією відносин із головними стейкхолдерами з метою їх стимулювання до прийняття потрібного рішення, розв'язання конфлікту. Активне включення кожного члена команди у вирішення проблем сприятиме її єднанню і зміцненню командного духу.

Комунікативні компетенції охоплюють володіння способами комунікативної взаємодії з оточуючими й віддаленими людьми й подіями, знання рідної та необхідних іноземних мов, навички комунікацій в групі, володіння різними соціальними ролями в колективі. Важливими є навички



презентації і самопрезентації, усного й письмового ділового мовлення, ведення публічної дискусії, крос-культурної комунікації.

Комунікація полягає у здатності організовувати й підтримувати канали обміну інформацією і, на цій основі, ефективно взаємодіяти з іншими учасниками європейської інтеграції у публічній сфері, демонструвати солідарність і зацікавленість у вирішенні проблем, впливати на інституції та співтовариства. Важливими є уміння користуватися сучасними електронними засобами обробки, прийняття й передачі інформації, її пошуку, аналізу та відбору.

Інформаційно-технічна складова комунікації розглядається як володіння мультимедійними технологіями, розуміння можливостей їх застосування і критичне відношення до інформації, яку розповсюджують ЗМІ, вільне володіння програмним забезпеченням персонального комп'ютера, офісною технікою.

Спілкування рідною мовою як здатність державного службовця висловлювати й розуміти поняття, думки, почуття, факти й судження у письмовій та усній формі (слухання, говоріння, читання й письмо), а також взаємодіяти лінгвістично відповідним чином у всьому багатоманітті вітчизняного і європейського суспільного й культурного контекстів.

Комунікація на рідній мові вимагає від фахівців знання словника, володіння тезаурусом з питань європейської інтеграції, поінформованості про основні типи вербальної взаємодії і різноманітні стилі й рівні мови, уміння здійснювати комунікацію в різних контекстах.

Державні службовці мають володіти навичками як усної, так і писемної мови в різноманітних комунікативних ситуаціях і слідкувати й адаптувати свою комунікацію до вимог ситуації. Ця компетенція включає уміння розрізняти й використовувати різноманітні типи текстів, щоб шукати, збирати й обробляти необхідну інформацію, формулювати й висловлювати свої усні й письмові аргументи переконливим способом відповідно до контексту.

Позитивне відношення до комунікації на рідній мові включає готовність



державних службовців до критичного й конструктивного діалогу з учасниками європейської інтеграції, повага до естетичних якостей і бажання їх розвивати, а також інтерес до взаємодії з іншими. Воно передбачає обізнаність про вплив мови на інших і потребу в розумінні й використанні мови позитивним і соціально відповідальним чином.

Спілкування іноземною мовою в широкому сенсі передбачає володіння тими ж навичками комунікації, що й рідною мовою, а саме розуміння, висловлювання й тлумачення понять, смислів й особистісних конструктів у відповідності до різних контекстів. Для комунікації іноземною мовою в рамках інтеграційних процесів важливими є навички медіації та міжкультурного розуміння. Рівень індивідуального володіння має розподілятися за чотири сфери: слухання, говоріння, читання й письмо і повинен враховувати професійні потреби й інтереси фахівця з європейської інтеграції. При цьому важливими є знання соціальних умовностей, культурних аспектів і лінгвістичного різноманіття європейської спільноти. Необхідні навички спілкування іноземною мовою передбачають розуміння усних формулювань, ініціювання, підтримку й завершення бесіди, а також роботу з текстовою інформацією.

Крос-культурні комунікації полягають у специфічній функціонально обумовленій взаємодії державних службовців із представниками різних європейських культур, яка передбачає взаємний вплив із подальшими змінами у свідомості учасників комунікації. Таким чином формуються передумови для взаєморозуміння і, на цій основі, виробляється нове єдине значення й уточнення контексту сприйняття повідомлень як результат комунікації за умови усвідомлення культурних відмінностей і розуміння «іншості» партнера.

Цей вид комунікації ґрунтується на процесі символічної взаємодії між індивідами і групами з розпізнанням їх культурних відмінностей. Треба знати складність і специфіку встановлення й розвитку контактів між вітчизняними фахівцями з європейської інтеграції і представниками європейських культур, які детермінуються:



— комунікативними факторами: мова, контекст (ситуація), стиль комунікації, невербальна поведінка;

— психологічними факторами: сприйняття, оцінка, атибуція, стереотипізація, ідентифікація, емпатія і рефлексія;

— культурними факторами: норми і цінності, базові уявлення і досвід, які лежать в основі психологічних процесів комунікації.

Знання і врахування особливостей ціннісних орієнтацій партнера по спілкуванню дозволяє забезпечити успіх комунікації. У процесі міжкультурної комунікації почасти відбувається конфлікт цінностей, в результаті чого кожен з учасників не лише дізнається про особливості іншої культури, але й усвідомлює особливості своєї, тим самим культурно ідентифікуючи себе.

Також в ситуації міжкультурного контакту її учасники переживають стрес через нездатність передбачити і спрогнозувати подальший хід комунікації, виникає стан невизначеності комунікативних намірів і позицій. Сформована міжкультурна компетенція дозволяє знизити рівень невизначеності і зменшити стресогенність комунікативних процесів.

Соціально-психологічні компетенції включають індивідуальні, міжособові й міжкультурні елементи й охоплюють всі форми поведінки, які дозволяють державному службовцю ефективно й конструктивно діяти у трьох площинах європейської інтеграції. 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 толерантність, висловлювати й розуміти різноманітні точки зору, вести переговори, вміння створювати атмосферу



довіри. Важливими є емпатія і налаштованість на відносини співпраці.

Поведінкові показники необхідні для розуміння особливої моделі поведінки фахівця з європейської інтеграції, яку він демонструє у процесі професійної діяльності. Поведінка також слугує ілюстрацією мотивації або індивідуальних конструктів, до яких нами віднесено:

Лідерство передбачає видачу розпоряджень, вказівок і мотивацію підлеглих до виконання ними своїх службово-посадових обов'язків і державно-управлінських завдань під час упровадження євроінтеграційної політики. Необхідність цього елемента актуалізується з виникненням труднощів й ускладнень у процесі втілення останньої, оскільки завдяки йому приводяться в дію компетенції інших учасників європейської інтеграції. Більше того 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 стиля 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.

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. Причиною напруги може слугувати розходження в поглядах щодо окремих євроінтеграційних питань і проблем, відсутність єдності і взаєморозуміння між членами команди тощо. Внаслідок цього може виникнути загальне роздратування і сформуватися стресова ситуація. Для погашення напруженої ситуації важливим є вміння їх упереджувати, використовуючи різноманітні профілактичні заходи: моніторинг морально-психологічного клімату шляхом співбесід та інтерв'ю з підлеглими, колегами, організація неформальних корпоративних заходів. Все це є необхідним й важливим для підтримки плідної



співпраці між учасниками європейської інтеграції.

Відкритість проявляється в умінні дати можливість іншим відчувати, що їх думка цікава й потрібна, а їх пропозиції і рекомендації можуть бути корисними для євроінтеграційних процесів. 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». Ефективність останньої ґрунтується на широкому обміні інформацією на всіх трьох рівнях європейської інтеграції, яка не містить державної таємниці і не є джерелом загрози національній безпеці. Слід додати, що відкритість створює передумови для уникнення вікової чи гендерної дискримінації, дискримінації за ознаками сексуальної орієнтації, культурного різноманіття й фізичних недоліків.

Орієнтація на результат потребує зосередженості команди на ключових євроінтеграційних 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. Ця компетенція не лише тісно кореспондує, але й значною мірою впливає і визначає успішність виконання євроінтеграційних завдань.

Узгодження забезпечується умінням обговорювати, наводити вагомі аргументи, вислуховувати думки інших сторін, вести переговори й знаходити рішення. Суть узгоджувальних процесів полягає в обміні поглядами й думками щодо проходження євроінтеграційних процесів і, в їх контексті, виконання управлінських завдань і досягнення результатів і цілей. Узгодження відбувається на основі поваги до позиції партнерів, за допомогою системного й



структурованого мислення, аналізі фактів, аргументів та сценаріїв і має на меті прийняття взаємоузгоджених і взаємсприйнятливих рішень. Це досягається завдяки винесенню різноманітних думок на відкрите обговорення.

Розмірковування допомагають учасникам скорегувати чи навіть змінити свою точку зору, з усіх сторін зрозуміти ситуації, які відносяться до різних аспектів європейської інтеграції, а тому з високим ступенем упевненості приймати рішення відносно різних питань.

Переговори слугують засобом вирішення суперечливих питань між учасниками євроінтеграційних процесів і досягнення взаємовигідного рішення. Гарно розвинене вміння вести переговори основними діючими гравцями можуть реально допомогти уникнути загострень і конфліктів.

Зрозуміло, що переговори мають проходити на засадах конструктиву й належної поваги до позицій кожного з їх учасників. Бажаний результат переговорів – консенсус і взаємовигідне рішення, прийняті у відкритій манері спілкування. Разом з цим, слід розуміти, що процеси європейської інтеграції мають політично-адміністративну природу, а тому складність, гострота й вагомість розв'язуваних питань може зростати незалежно від учасників переговорів. У такій ситуації можуть прийматися компромісні рішення, які не задовольняють усі сторони. За цих умов доцільно намагатися зберегти максимально позитивні стосунки з кожною із сторін, що в подальшому може слугувати платформою для відновлення конструктивного переговорного процесу.

Конфлікти й кризи охоплюють шляхи подолання конфліктних і кризових ситуацій, які можуть виникати на різних системних рівнях європейської інтеграції. Виникнення конфліктів і криз зумовлено різними цілями учасників євроінтеграційних процесів. Тому для їх запобігання доцільно здійснювати аналіз ризиків і планувати сценарії для подолання передбачуваних криз.

Слід пам'ятати, що в основі конфлікту знаходиться зіткнення підчас протилежних інтересів або несумісність лідерів. У зв'язку з цим, одним із засобів вирішення конфліктів і криз є прозора й відкрита позиція останніх, безпристрасна роль посередника під час пошуку прийнятних рішень. Також їм



потрібно використовувати методи налагодження співпраці, досягнення консенсусу, запобігання протистоянню або некоректному використанню повноважень, збалансування власних інтересів з інтересами інших сторін.

Розуміння цінностей включає уміння сприймати бачення, мотиви і наміри інших людей – стейкхолдерів, колег по роботі, європейських партнерів і розуміти їх точку зору. Важливими є здатність спілкуватися у системі європейських цінностей, відчувати погляди й переконання іншої особистості, суб'єктивну оцінку й етичні стандарти. Підґрунтям для розуміння цінностей слугує взаємна повага.

Більше того, фахівець з питань європейської інтеграції має власні цінності і виражає їх під час взаємодії з іншими її учасниками і зацікавленими сторонами. Він має чутливо реагувати на їх цінності й стимулювати їх до вираження цих цінностей у відносинах із ним.

Для того, щоб рішення і плани дій були прийняті всіма сторонами у трьох секторах європейської інтеграції, необхідне розуміння особистісних, організаційних, інституційних і соціальних цінностей. Адже цінності регулюють дії державного службовця в управлінських ситуаціях, впливають на сприйняття дійсності, побудову взаємовідносин і спосіб мислення. Більш того, цінності і ціннісні орієнтації представляють собою основу культури й обумовлюють певне сприйняття й відношення до світу. Державний службовець, який розуміє сутність різноманітних цінностей країн-учасниць Європейського Союзу, а також відмінності між цінностями різноманітних груп залучених до роботи, зможе організувати й виконати завдання набагато ефективніше, аніж той, хто ігнорує ціннісний підхід.

Етика передбачає моральні норми керівництва і поведінки державних службовців – учасників євроінтеграційних процесів як в системі державного управління, так і поза нею. У рамках державної служби України окремі етичні стандарти, які охоплюють професійні і міжособистісні правила поведінки, визначені окремими нормативно-правовими актами, тобто мають юридичне підґрунтя.



Етичні компетенції дозволяють персоналу гармонійно і на позитивній основі виконувати службово-посадові обов'язки та досягати ефективних результатів. Моральні норми не лише створюють передумови для особистісної і професійної свободи, але також і встановлюють межі для цих свобод. Адже етичні принципи вимагають поваги до себе, оскільки вони дозволяють фахівцям виконувати свої функції, не вступаючи у моральні конфлікти як і з членами команди держслужбовців, так і з зацікавленими сторонами.

Доцільно зауважити, що участь державних службовців у міжнародних проєктах потребує підписання контракту, в якому можуть визначитися детальні норми і правила. Необхідність їх визначення зумовлена соціальними і культурними відмінностями між його учасниками і слугує упередженню конфліктів через специфіку їх етичних норм.

Особистісні компетенції охоплюють індивідуально-психологічні характеристики і персональні конструкти державного службовця, які визначають його поведінку у процесі життєдіяльності. Як важливий компонент цих компетенцій виокремлюється готовність до постійного підвищення кваліфікації як потреби до самопізнання, саморозвитку й самоактуалізації.

Особистісна складова проявляється у готовності до самостійної роботи, умінні управляти власним часом, планувати й організувати професійну діяльність, вибудовувати стратегії особистісного й професійного розвитку і навчання, самооцінці компетенцій самоудосконалення, саморегулюванні, здатності до особистісної і професійної рефлексії.

Ці компетенції тісно кореспондують із ціннісними й етичними установками, які впливають на прийняття державно-управлінських рішень в рамках європеїзації.

Внутрішня позиція охоплює систему реально діючих мотивів державного службовця відносно європеїзації у її трьох площинах, самоусвідомлення та ставлення до себе як до фахівця у контексті реалізації євроінтеграційної політики. Я-образ такого фахівця потребує внутрішніх конкретних і дієвих мотивів та стимулів до соціально-психологічної активності під час професійної



діяльності в умовах євроінтеграції, приведення внутрішньої системи координат і цінностей у відповідність до позитивних і конструктивних європейськи зорієнтованих норм і правил. Стійкість «Я-образу» державного службовця – «я – суб'єкт активізації і провадження європейської інтеграції» як комплексу установок, переконань і відношення забезпечується єдністю мотиваційного, афективного та когнітивного компонентів.

Наявність внутрішньої позиції слугує показником професійного самовизначення державного службовця і спричиняє трансформацію системи мотивації, фактором зміни ставлення державного управлінця до виконання своїх службово-посадових обов'язків та до самого себе як до суб'єкта євроінтеграційних процесів.

Самоконтроль або самоуправління проявляються в систематичному й дисциплінованому підході до виконання щоденних євроінтеграційних 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.

Впевненість у собі полягає у здатності авторитетно викладати свою точку зору і відстоювати її, послідовно впроваджувати політику європейської інтеграції, дотримуватись вимог і принципів європеїзації. Така компетенція необхідна для ефективної взаємодії із європейськими партнерами, різними секторами громадянського суспільства в Україні, державними інституціями. Вона реалізується шляхом досягнення консенсусу щодо євроінтеграційних цілей і політик за допомогою публічних дебатів, обговорень з аргументацією тих чи інших позицій.

Впевненість потрібна для спонукання учасників європейської інтеграції до конкретних дій з вирішення відповідних питань і докладання зусиль для відстоювання національних інтересів.

Стратегічність включає здатність сприймати і розглядати поточні ситуації у контексті майбутнього і своєю реакцією направляти євроінтеграційні



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 європейської інтеграції. В основі стратегічного реагування знаходиться професійна рефлексія, адекватне сприйняття оточуючих подій і процесів та розуміння їх суті й змісту, причин і наслідків.

Контекстуальні компетенції описують елементи знань у сфері європейської інтеграції, пов'язаних із її контекстом. Вони пов'язані з професійними орієнтирами державного службовця, його здатністю бачити сутність та процес вироблення європейських політик, розуміти процедури прийняття рішень; бачення національних пріоритетів, пріоритетів та систем управління інших держав-членів ЄС. Потрібним є розуміння мульти-культурних і соціально-економічних характеристик європейських співтовариств і сутності взаємодії культурної національної ідентичності з європейською ідентифікацією. Необхідним є вміння орієнтуватися у європейських контекстах, усвідомлювати свою роль і призначення, актуалізувати механізми самовизначення в них і, на цій основі, добирати цільові й смислові установки для професійних дій і прийняття рішень.

Проектно-орієнтоване управління описує курс державної інституції або її структурного підрозділу спрямований на використання проектного менеджменту під час втілення євроінтеграційної політики, розвиток компетенцій проектного управління. Необхідність запровадження проектного підходу зумовлена європейськими стандартами провадження інтерактивних публічних політик, які передбачають різні моделі співробітництва, доповнення наявних демократичних механізмів новими формами зв'язків із суспільством.

Інтерактивна модель призначена для забезпечення розв'язання суспільно значущих проблем конкретної сфери політики (соціальної, гуманітарної, транспортної, екологічної тощо) через реалізацію конкретних проектів. Останні мають складну організаційну структуру, велику кількість його учасників та зацікавлених осіб, що зумовлює проблеми в розподілі ролей між суб'єктами, виробленням загальної процедури взаємодії.



Модель мережевих взаємодій характеризується формуванням співробітництва урядових структур, бізнес-структур та некомерційних об'єднань національного й наднаціонального рівнів через перерозподіл традиційних функцій уряду з метою надання більш якісних послуг громадськості.

Зрозуміло, що досягнення ефективної взаємодії урядового, громадського і бізнесового секторів значною мірою визначається інструментарієм управління проектами, який використовується для її налагодження. У свою чергу успіх проектів напряму залежить від якості їх координації під егідою програми, від методології управління проектами і розвитку компетенцій менеджерів проекту.

Разом з цим, вітчизняна практика європеїзації свідчить про використання проектного управління на всіх її трьох рівнях поряд із застосуванням звичайного лінійного управління функціями і операціями.

Управління персоналом охоплює всі аспекти управління людськими ресурсами, які задіяні у процесах європейської інтеграції, включаючи планування, набір, відбір, навчання, утримання, оцінювання ефективності праці і мотивацію персоналу державної служби. Останній має бути ключовим інтересом з боку тих державних органів виконавчої влади, які залучені до розробки і втілення євроінтеграційної політики. Як з точки зору державної структури, так і з індивідуальної точки зору європеїзація, володіючи унікальним набором завдань, в тому числі і проектів, надає державним службовцям можливість отримати нові знання й досвід. Внаслідок цього призначення управлінців на посади, залучення їх до виконання проектів слугує вагомою можливістю для розвитку державної структури і її працівників. З іншого боку, з точки зору євроінтеграційних процесів чи проектів, на роботу повинні направлятися відповідно підготовлені фахівці. Тому слід визначити професійні якості, необхідні для виконання службово-посадових обов'язків та ролі у проекті, набирати кадри, які найбільше відповідають компетенціям, здійснювати їх розвиток для ефективного задоволення вимог європеїзації.

З огляду на викладене доцільно зауважити, що у поданій нами моделі



психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах ортогональний принцип реалізовується з допомогою особистісних компетенцій. Адже саме особистість державного службовця, зазнаючи системного впливу з боку процесів європеїзації, актуалізує свій професійно-особистісний потенціал шляхом виокремлення, поєднання й розвитку необхідних компетенцій і забезпечує виконання євроінтеграційних вимог. Таким чином особистісні компетенції слугують надзвичайно важливою основою розвитку інших компетенцій, чинником досягнення психологічної готовності як синергетичного ефекту від розвиваючого процесу.

Таким чином, в основі психологічної готовності державного службовця до роботи в умовах європейської інтеграції знаходяться психологічні структури його особистості, які у професійній діяльності реалізуються у вигляді компетенцій.

Зауважимо, що модель психологічної готовності залежно від функції в управлінні персоналом може виконувати різні призначення: модель компетенцій як мета розвитку персоналу, інструмент побудови типових посад, основа відбору потенційно ефективних працівників, точний рекрутинг, навчання, оцінка і розвиток персоналу.

Розроблення переліку компетенцій для фахівців з питань європейської інтеграції має набути постійного і систематизованого характеру. Ці компетенції мають бути свого роду «динамічним набором орієнтирів, який можна змінювати залежно від часу і контексту. Для того, щоб відповідати цим вимогам, рамки спільних компетенцій слід поділити на загальну частину, тобто набір спільних для всіх орієнтирів, та специфічну частину, що включає національний контекст, специфічні посадові вимоги та культурно обумовлені розбіжності» [97].

Компетенції державного службовця можуть прямо не впливати на успішність європеїзації державного управління, але саме вони багато в чому формують і визначають особистісний фактор активізації євроінтеграційних процесів. Чинником їх активності слугують базові характеристики індивіда, які причинно пов'язані з критеріями ефективних чи успішних дій під час



європеїзації. Базові якості, поєднуючись у компетенції, стають глибокою і стійкою частиною особистості фахівця з євроінтеграційних питань, за якою можна прогнозувати його поведінку в досить широкому колі управлінських ситуацій. Причинний зв'язок означає, що компетенції обумовлюють поведінку або дію. Зв'язок з критеріями дії свідчить про те, що за компетенціями можна визначити рівень і якість роботи, які вимірюються за певними показниками або стандартами.

Разом з цим, знання, уміння, навички й відношення самі по собі ще не роблять державного службовця компетентним, що є причиною відсутності основи для соціально-психологічної готовності до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції. Підґрунтям для появи такої готовності слугують професійні компетенції, 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 компетенції слугують імперативи європеїзації державного управління, вимоги щодо налагодження ефективного співробітництва у державному, суспільному і міжнародному секторах. В результаті взаємодії вимог з тривимірною структурою особистості державного управлінця актуалізуються необхідні компетенції і з'являється така його інтегративна властивість як соціально-психологічна готовність до професійної діяльності.

§ 7. Компетенції державних службовців як основа їх психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції

Необхідність забезпечення певних стандартів у роботі, ефективне виконання посадових вимог, оновлення освіти державних службовців, необхідність її наближення до замовлень соціуму об'єктивно повертають до визначення компетенцій державного службовця – учасника євроінтеграційних процесів. Окрім цього використання компетенцій обумовлено виходом цього поняття на загальнодидактичний і методологічний рівні. Через системно-



практичні функції та інтеграційну міжпредметну роль компетенцій в освітніх процесах відбувається реалізація замкненого циклу формування у державного службовця психологічної готовності до професійної діяльності: вимоги й виклики європейської інтеграції-освітні програми з європейської інтеграції-професійна діяльність щодо реалізації євроінтеграційної політики. У площині вимог і викликів європейської інтеграції формується модель необхідних компетенцій державного службовця, у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні засоби розвитку виокремлених компетенцій, у площині професійної діяльності відповідні компетенції використовуються під час упровадження політики європейської інтеграції.

Успішне реформування вітчизняної системи державного управління у процесі підготовки країни до членства в ЄС охоплює удосконалення її 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 щодо адаптації законодавства України до законодавства ЄС, впровадження у життя європейських цінностей, реформування інституцій, переходу до європейських стандартів, норм і процедур. Оскільки мова йде про взаємодію об'єктів як сукупності компонентів різного порядку складності, то виконання щойно вказаних завдань потребує системної практичної діяльності з реалізації політики європейської інтеграції. Тому від державного службовця вимагається не лише наявність спеціальних знань, умінь і навичок, а й психологічна готовність для їх комплексного застосування у роботі.

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 завдань [158]. 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 на інтегративні властивості робить їх непридатними для використання у роботі державного службовця в умовах європейської інтеграції. 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 з європейської інтеграції.

Таким чином, формування науково обґрунтованого системного бачення структури властивостей особистості державного службовця сприятиме побудові моделі психологічної готовності до його професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. 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 щодо європейської інтеграції. На основі викладеного слід звернутися до наукової інтерпретації поняття особистості в контексті психології. 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 діяльності [155]. Інтерпретуючи напрацювання згаданого науковця у контексті розглядуваної проблеми, зазначимо, що особистість державного службовця є суб'єктом державно-управлінських відносин і діяльності з питань європейської інтеграції 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, входні і вихідні структурно-функціональні характеристики, рівень розвитку. Тому особистість фахівця з європейської інтеграції 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.Леонтєва, О.Лурії, В.Русалова, К.Платонова розроблена тривимірна психологічна структура особистості. Вона охоплює наступні взаємопов'язані виміри [155]:

– 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, діяльності 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 основи формування моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах 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 собі функції основних трьох структур. На наш погляд це є закономірним, оскільки в такий спосіб проявляється основний критерій системи – інтегративна властивість [75, с. 79]. У контексті щойно згаданої системи прикладом формування інтегративної 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 в рамках європейської інтеграції. Інакше кажучи, відповідний набір особистісних якостей має забезпечити появу такої інтегративної властивості державного службовця, як його психологічна готовність до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. 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 з європейської інтеграції. А фактором системного впливу на модель виступають процеси європейської інтеграції, 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 і допомагають процесам європейської інтеграції [71]:

1) своєчасно виконувати зобов'язання, які держава взяла на себе, обравши шлях євроінтеграції, наприклад здійснювати адаптацію національного законодавства, процедур, стандартів і норм до норм ЄС, забезпечувати їх виконання і дотримання, запровадити систему впровадження і моніторингу;

2) відігравати активну роль в євроінтеграційних процесах, використовуючи їх на користь власної 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 (протокол, голосування тощо), за якими приймаються рішення в ЄС; мати розвинуті комунікативні і лідерські навички (наприклад, спілкування з колегами, ведення переговорів, вміння переконувати), щоб впливати на процес прийняття рішень та вироблення політики в ЄС;

3) прискорювати процеси європеїзації у державі, зокрема завдяки прискоренню перекладу *acquis communautaire* та поширенню інформації про ЄС, а також через створення налагодженої системи координації всередині уряду, між різними гілками влади, між урядом та інституціями ЄС;

4) здійснювати планування, спираючись на стратегічне бачення, політичний аналіз і прогнозування, зокрема вміти передбачати розвиток подій на європейській арені та у власній країні; узгоджувати політику європейської інтеграції із внутрішньою політикою; 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 євроінтеграції, зокрема



нарошувати 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. Адже поряд із особистісними психологічними структурами – навички спілкування і лідерства, прогностичні здібності та вимогами до знань – наводяться імперативи щодо провадження політики європейської інтеграції – наприклад «прискорювати процеси...», «реформувати урядові структури...», висловлюються побажання щодо моделей поведінки, наприклад «відігравати активну роль...», «своєчасно реагувати на вимоги і виклики...». З огляду на викладене, дещо складно сформулювати цілісне уявлення про базові параметри цілісної психологічної структури особистості фахівця з європейської інтеграції. 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.

Зазначене об'єктивно повертає до розгляду європейського досвіду розв'язання подібних завдань і проблем.

Наразі у світі спостерігається тенденція розроблення та впровадження системи менеджменту і розвитку людських ресурсів, базованої на компетенціях [5, с. 90]. Така система менеджменту передбачає визначення компетенцій, необхідних працівникам для якісного виконання своєї роботи, визначення їх рамок та використання їх як основи для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації [71].

Доцільність визначення компетенцій державного службовця – учасника євроінтеграційних процесів обґрунтовується тим, що вони забезпечують дотримання певних стандартів у роботі й ефективне виконання посадових вимог. Також використання компетенцій обумовлено виходом цього поняття на загальнодидактичний і методологічний рівень. Це пов'язано із системно-



практичними функціями та інтеграційною міжпредметною роллю компетенцій в освітніх процесах. Посилення уваги до них детерміновано рекомендаціями Ради Європи стосовно оновлення освіти, необхідності її наближення до замовлень соціуму [200]. Таким чином, у площині компетенцій фахівця з європейської інтеграції можлива реалізація замкненого циклу розвитку його психологічної готовності до професійної діяльності: вимоги й виклики європейської інтеграції-освітні програми з європейської інтеграції-професійна діяльність щодо реалізації євроінтеграційної політики. У площині вимог і викликів європейської інтеграції формується модель необхідних компетенцій державного службовця, у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні засоби розвитку виокремлених компетенцій, у площині професійної діяльності відповідні компетенції використовуються під час виконання політики європейської інтеграції. Оскільки питання компетенцій протягом тривалого періоду досить широко й ґрунтовно опрацьовано в наукових дослідженнях, то наведемо найбільш узагальнені варіанти тлумачення й використання цього терміну.

Поняття компетенція 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 досвідом [200].

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 галузі [120]. 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 компетенцій 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 проекту;

– 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 проекті [31].

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 компоненти [39]:

– корпоративні (або ключові), які застосовуються до будь-якої посади в організації і впливають з цінностей організації, зафіксованих у відповідних документах: стратегії, кодекс 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 діяльності [166].

Також виділюються дві групи компетенцій, які необхідні керівнику для успішної діяльності, а саме [37]:

– 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 особистіс-



них психологічних структур, наприклад стилю мислення або спілкування.

Визначаючи провідні компетенції керівника, підкреслюється, що це [36]:

– 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 непередбачуваною);

– група знань у певній галузі, навичок і відносин, які впливають на значну 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 навичками, 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 мотивами [146];

– багатофункціональний набір навичок і настанов, які можуть бути корисні в будь-яких ситуаціях трудової діяльності [90].

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 компетенцій [81]:

- 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-особистісними компетенціями – сукупністю компетенцій, які відносяться до самої людини як до особистості та до її взаємодії з іншими людьми, групою або суспільством. Вони поділяються на [166]:

- 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 компетенцій [150]:

- 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 професійної компетенції [71]:

- 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 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 професійні компетенції або якостями особистості, або знаннями, уміннями, здібностями, і використовують аббревіатуру KSAO [71]:

- 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.

Механічне поєднання згаданих підходів, 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 важливих для європейської інтеграції особистісних утворень і 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.

Спеціальні знання охоплюють обізнаність про інституції та систему права Європейського Союзу; сутність та процес вироблення європейських політик та процедури прийняття рішень; розуміння національних пріоритетів, пріоритетів та систем управління інших держав-членів ЄС; галузевих знань, знайомства із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та мережами вироблення політики в ЄС.



Виокремлюється така вимога до державного службовця, як особливе ставлення до виконання своїх службових обов'язків. Особливе значення надається [71]:

- 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, конструктивів і властивостей фахівця з питань європейської інтеграції, 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» особистісних компетенцій, натомість як професійних – падає [32].

Тому серйозним упущенням можна вважати розгляд чинників ефективності роботи державних управлінців в умовах європейської інтеграції лише у площині спеціальних знань й окремих психологічних структур, висвітлення особистісного аспекту лише через ставлення державного службовця до своїх службово-посадових обов'язків у процесі виконання євроінтеграційних завдань.

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 ситуаціях [87, с. 91]. Адже саме компетенції



забезпечують перенесення знань на рівень професійних дій [103].

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» [214]. 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;
- уміння створювати мережі;
- організаційні уміння;
- міжкультурна комунікація;
- добросовісність.

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 поділються на три блоки і містять сім ключових компетенцій [71]:

1. Ставлення і поведінкові характеристики включають:
 - відкритість мислення і поведінки;
 - інноваційність;
 - добросесність.
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-члени.

§ 8. Психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління

Знання, уміння, навички самі по собі ще не роблять державного службовця компетентним, що є причиною відсутності основи для психологічної готовності до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції. Підґрунтям для появи такої готовності слугують професійні компетенції, 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 компетенції слугують імперативи європеїзації державного управління, вимоги щодо налагодження ефективного співробітництва у державному, суспільному і міжнародному секторах. У результаті взаємодії вимог з тривимірною структурою особистості державного управліня актуалізуються необхідні



компетенції і з'являється така його інтегративна властивість як психологічна готовність до професійної діяльності.

Психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління передбачають використання особистісного підходу в підготовці високопрофесійних спеціалістів для роботи в умовах європейської інтеграції; виявлення розвиваюче-компетенційних потреб слухачів; виявлення розвиваюче-компетенційних 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 стосовно євроінтеграційних процесів; самоусвідомлення та відношення до себе у контексті вимог європеїзації державного управління; позиціонування особистості слухача як мети розвитку, розуміння й сприйняття його унікальності та самотності; створення умов для реалізації особистісного потенціалу і механізмів саморозвитку; творчий підхід до розробки технології навчання, диференціація та індивідуалізація під час її запровадження.

Ефективність і результативність запровадження моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції значною мірою зумовлена багатьма психологічними, педагогічними, дидактичними засобами, формами й методами [8; 9, с. 383]. Останні враховують сучасні тенденції підготовки державних службовців [135], реалізуються в межах існуючої парадигми їх фахового навчання [124] і визначаються специфікою службово-посадової діяльності посадовців органів державної виконавчої влади.

Глобальний характер процесів демократизації впливає на суспільно-політичне життя сучасної України, стимулюючи основних інституціональних гравців – державні структури, політичні партії, неурядові організації до конструктивного й постійного діалогу та взаємодії не лише в масштабах країни, але й за її межами. Необхідність систематичної і послідовної внутрішньополітичної та міжнародної співпраці визначається об'єктивною вимогою Європейського Союзу щодо приведення соціально-політичної та економічної політики України у відповідність до Копенгагенських критеріїв.



Виконання цього завдання вимагає стимулювання адміністративної реформи, модернізації підготовки кадрів та управління людськими ресурсами, конкретизацію інформаційної діяльності, розширення участі міжнародних фінансових установ у реалізації Національної стратегії європейської інтеграції України. Важливою є дія зазначеної стратегії на форми і методи діяльності центральних і місцевих органів влади, оскільки їх структура буде використана й пристосована до нових завдань [136, с. 278]. За цих умов зростає роль і місце персоналу органів державної влади, який безпосередньо займається виконанням цих завдань. Актуалізація особистісного фактора в євроінтеграційних процесах також обґрунтована думкою європейських фахівців щодо впливу підготовки й вступу будь-якої країни до ЄС на урядову та управлінську поведінку [182, с. 13]. Тому 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 більшості [136, с. 272-273]). 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 програм [188]. 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 – провідник державної євроінтеграційної політики, виступає фактором збурення двох систем – державного управління та суспільства, а значить впливає на макросоціальні процеси в частині їх вдосконалення з позицій європейського виміру. 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 системної 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.

Наробки і публікації науковців свідчать про наявність як галузевих, так і міждисциплінарних досліджень феномену 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 якості [196]. 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 навчання [130, с. 6]. Розгорнуто висвітлюючи сучасні інноваційні методи навчання, згадані автори пропонують відпрацьовувати професійні уміння й навички в умовах наближених до реальності з допомогою методів активного навчання.

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 [84, с. 11; 85, с. 112].

Заслугують уваги напрацювання авторського колективу у складі В.Кухаренка, М.Бойцуна, Я.Мудрого, Н.Сиротенко, які комплексно розглянули теоретичні засади та особливості організації тренінгових занять з питань європейської інтеграції 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 навчання [189].

Діяльнісний підхід до розвитку психологічної готовності передбачає досить диференційоване відношення до різноманітних особливостей і змісту діяльності державного службовця в умовах європейської інтеграції, 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 використовуватися ним під час виконання євроінтеграційних завдань. 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 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.

Реалізація державної політики європейської інтеграції пов'язана з політичною діяльністю і потребує від управлінців державних органів лідерських якостей. Тому особистість державного службовця як лідера запровадження євроінтеграційної політики 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 характеру [16].

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.

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 освобливих – 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 гострокризисових, 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 [16].

Таким чином, вихідні характеристики для оцінки політика беруть початок в психічній структурі особистості, а тому є актуальними й сприйнятливими для 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 інтеграції.

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 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 правил [137, с. 212].

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» [149, с. 51].

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, глобалізації [101].

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 людини [125].



Національний університет
водного господарства
та природокористування

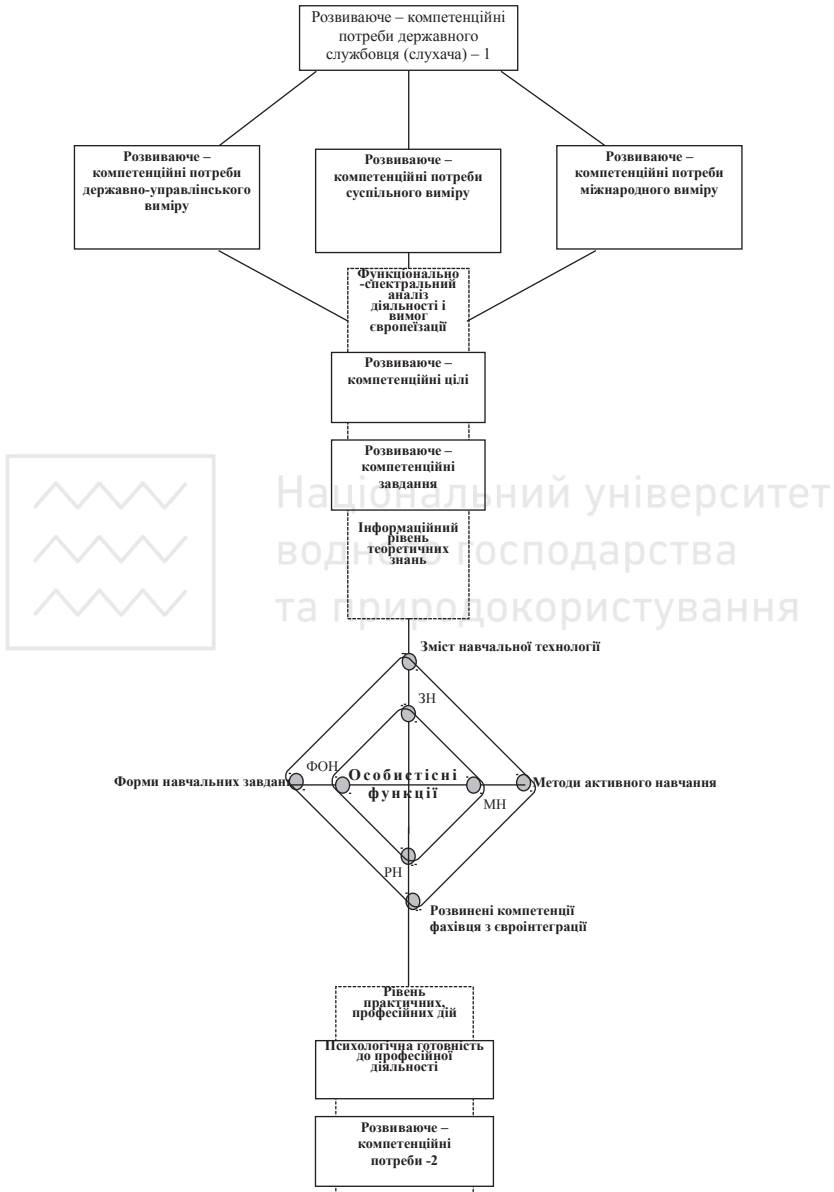


Рис. 3. Андрагогічна модель навчання державних службовців з питань європейської інтеграції



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 особистості [117, с. 11].

Висвітлення передумов, виявлення факторів та основи розвитку особистості державного службовця відповідно до вимог європеїзації державного управління 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 навчання [149, с. 52].

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 цілому це утворює складну систему із своєрідними унікальними біологічними, психофізіологічними й соціальними характеристиками. Тобто, особистість державного службовця – учасника й організатора євроінтеграційних процесів – представляє собою складноорганізовану систему. Відповідно до ключових положень синергетичної методології таким системам не слід нав'язувати шляхи розвитку, а необхідно сприяти їх власним тенденціям розвитку [133, с. 32]. Тобто для розвитку особистості державного управлінця необхідно не



лише визначити коло, зміст і характер вимог європеїзації 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 службовця, а вимоги щодо європеїзації слугують фактором розвиваючого процесу. Таким чином головні відмінності процесів формування та розвитку особистості державного службовця можна відобразити у вигляді таблиці 2 [149].

Таблиця 2

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:

- 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 епохи [137, с. 214].



Виходячи із суті й змісту третього рівня, можна сказати, що державний службовець, беручи участь в розробці й реалізації євроінтеграційної політики, стає історичною особистістю. Тобто його діяльність набуває історично значимого розмаху і забезпечується його соціально-психологічною активністю на основі узагальнення способів вирішення життєво важливих проблем численними сучасниками, в першу чергу, лідерами демократичних країн, державними діячами, відомими політиками. На практиці це означає доцільність і необхідність пошуку, адаптації й використання досвіду європейської інтеграції країн-членів ЄС, які на різних історичних етапах приєдналися або готуються до приєднання до європейської спільноти.

§ 9. Роль системи професійного навчання державних службовців у формуванні психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції

Передумови розвитку особистості державного управлінця мають дуальний характер, оскільки, з одного боку, охоплюють визначення кола, змісту й характеру вимог європеїзації державного сектору, а з іншого – передбачають наявність відповідних професійних, психолого-педагогічних, соціальних і навчальних умов. У свою чергу вимоги щодо європеїзації 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 з євроінтеграційних процесів. Таким чином умови розвиваючого процесу сприяють професійному, освітньому й культурному росту державного службовця, а вимоги щодо європеїзації слугують фактором розвиваючого процесу.

Системний характер процесів професійного розвитку державних службовців в контексті вимог європейської інтеграції 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 євроінтеграційними процесами. Слід додати, що взаємозв'язок і взаємодія розвитку особистості державного службовця і



євроінтеграційних вимог слугують чинниками формування потреби державних службовців у навчанні з питань європейської та євроатлантичної інтеграції [143, с. 11]. Свідченням цьому слугує значна кількість зобов'язань, відображених в численних нормативно-правових документах [182], а також перелік суб'єктів, які забезпечуватимуть їх виконання [136]. Завдання, які встановлюються європейськими вимогами перед цими виконавцями, конкретизують потреби у навчанні кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, актуалізують наявні ресурси та засоби, визначають орієнтацію на задоволення навчальної потреби всього персоналу чи конкретної особи [182, с. 14]. А безпосередньо джерелом потреби у навчанні державних службовців слугують вимоги щодо європеїзації державного управління, які умовно поділяються на інституційні та особистісні.

Так, потреба у самовдосконаленні [182] виникає тоді, коли на орган державної влади і, водночас на державного службовця покладаються вперше нові функції або завдання щодо реалізації інтеграційних заходів, планів дій і програм. Зазначене потребує від виконавців розвитку якостей, спрямованих на задоволення духовних потреб, що кореспондують із європейськими цінностями; підвищення культурно-освітнього рівня у відповідності до європейського виміру. 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», відео- або інтернет-конференція. 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 цієї потреби пояснюється вимогами щодо вдосконалення системи державного управління з позицій європейського виміру. Виконання цього важливого завдання під силу висококваліфікованим фахівцям і професіоналам з міждисциплінарною освітою з питань європейської інтеграції. Зрозуміло, що отримати таку освіту можна лише в спеціалізованому навчальному закладі з відповідними програмами, наприклад Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутах. Безпосередньо про наявність потреби в організованому й керованому навчанні за європейськи зорієнтованими програмами й курсами свідчить розрив між реалізованою професійною компетенцією державного службовця та євроінтеграційними вимогами. Останні охоплюють переважно 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 тощо [136, с. 279]. Частковий перелік завдань не знижує їх вагомість, а, навпаки, свідчить про необхідність комплексного підходу до зменшення розриву між європейськи зорієнтованими вимогами й особистісними компетенціями державного службовця в рамках навчання [1].

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» [182, с. 17]. Така потреба 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 діяльності [21, с. 107].

Ефективність розвиваючого процесу значною мірою залежить від його спрямування. При цьому слід враховувати зміну навчальної парадигми: від інформативної до розвивальної [149, с. 51]. Внаслідок навчально-освітніх парадигмальних змін розвиток особистості державного службовця пов'язаний з вирішенням нових завдань (В.Кремінь):

формування «інтеграційної» свідомості в частині розуміння особистої важливості в процесі 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 Україна [101].

Незбалансованість фундаментальної підготовки і спеціалізації у підготовці державних службовців може детермінувати спрощений підхід до підготовки фахівців у сфері європейської інтеграції. 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 державного службовця з позицій європейського виміру, оскільки саме на основі теоретичних знань він зможе переорієнтуватися на нові види діяльності, зумовлені вимогами європеїзації державного управління [1; 2].

Використання діяльнісного підходу у розвитку психологічної готовності передбачає розгляд навчання як структуру дій, яка має співвідпорядковані цілі. Інакше кажучи зміст навчання фахівців з європейської інтеграції 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 процесу [130, с. 14]:

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.

Налагодження ефективної діяльності в рамках європейської інтеграції значною 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» [89, с. 47].

У контексті вимог європеїзації державного управління доцільно говорити про здібності державного службовця як європейськи зорієнтовані діяльнісні потреби, та потреби як цілеспрямовані здібності для самооцінки, управління психоемоційним станом, прийняття рішень, спілкування й самостійного



Виходячи з необхідності врахування потреб та інтересів, використання стимулів і мотивів у розвиваючому процесі, доцільно звернутися до феномену «внутрішньої позиції» (Л.Божович) [117]. 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 вимоги європеїзації державного управління це означатиме, що первинними у відношенні до розвиваючого процесу виступатимуть не вимоги національної системи державного управління, українського суспільства чи європейської спільноти. Фактором особистісного розвитку державного управлінця слугуватиме наявність внутрішніх конкретних і дієвих мотивів та стимулів до реалізації державної європейської політики. Первинність внутрішніх мотивів і стимулів в активній роботі над собою, приведення внутрішньої системи координат і цінностей у відповідність до позитивних і конструктивних європейськи 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, який займається європейськими справами в рамках вітчизняної державної політики, 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, зазнає низки якісних змін. Обираючи напрям професійної діяльності, пов'язаний з процесами європейської інтеграції, він не лише визначається з напрямом роботи, а й розвиває внутрішню позицію професіонала – учасника європейської інтеграції. Таким чином відбувається додаткове професійне самовизначення державного службовця, що спричиняє



трансформацію системи мотивації, пов'язаної з участю в євроінтеграційних процесах, змінюється ставлення 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.Рубінштейна щодо ролі внутрішньої позиції як внутрішньої умови, через яку переломлюється вплив зовнішнього середовища. В контексті досліджуваної проблеми вплив на ставлення державного службовця до професійної діяльності в умовах євроінтеграції відбувається у рамках вимог європеїзації державного управління. 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 щодо європейських справ може як формуватися вперше, так і коригуватися у процесі взаємодії із національними та європейськими 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 євроінтеграційних процесів, бачення своєї участі у виконанні вимог європеїзації і, як наслідок, визначення особистісно-професійної ролі й місця в них.

Специфіка розвитку дорослої людини та імперативний характер завдань з реалізації проєвропейських заходів 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» [117, с. 26], 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 передумови розвитку особистості державного управлінця мають дуальний характер, оскільки, з одного боку, охоплюють визначення кола, змісту й характеру вимог європеїзації державного сектору, а з іншого – передбачають наявність відповідних професійних, психолого-педагогічних, соціальних і навчальних умов. У свою чергу вимоги щодо європеїзації 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 з євроінтеграційних процесів. Таким чином умови розвиваючого процесу сприяють професійному, освітньому й культурному росту державного службовця, а вимоги щодо європеїзації слугують фактором розвиваючого процесу. Основою розвитку державного службовця є його внутрішня позиція як система реально діючих мотивів по відношенню до євроінтеграційних процесів, самоусвідомлення та відношення до себе у контексті вимог європеїзації державного управління.



Висновки

В монографії розглянуто актуальні питання формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України. У результаті проведеної роботи сформульовано низку висновків та рекомендацій, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

1. Системне дослідження теоретичних основ психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції підтвердило його соціальну, діяльну природу й прикладний характер, комплексність структури, тісний прямий зв'язок з особистістю державного службовця та його компетенціями. Розкрито вплив соціально-психологічних аспектів професійної діяльності державних службовців (мотивації, інтересів, соціально-психологічної активності, стереотипів, цінностей, співактивності, міжкультурного діалогу, командної роботи, суперечностей зовнішнього середовища) на активізацію людського фактору під час запровадження національного євроінтеграційного курсу на державно-управлінському, суспільному й міжнародному рівнях.

За результатами дослідження психологічну готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України визначено як поняття, що характеризує виникаючу інтегративну психологічну властивість у системі їх компетенцій, яка покращує виконання управлінцями завдань євроінтеграції шляхом підвищення соціально-психологічної активності.

2. Вплив європеїзації державного управління на функціонування персоналу вітчизняної державної служби проявляється в необхідності реалізації структурно-функціональних змін в державно-управлінській ієрархії, запровадження європейських стандартів надання державних послуг в усіх сферах життєдіяльності суспільства, участі в переговорах та прийнятті рішень у межах структур ЄС та України, реалізації принципів європейської інтеграції (принципи солідарності, доступності або поетапності, інституційної автономії, субсидіарності, верховенства права, пропорційності, процедурної



справедливості, своєчасності, професіоналізму та професійної добросовісності, відкритості, відповідальності). Найбільш пріоритетними можна виокремити вимоги до виконання управлінцями консультативно-дорадчих й організаційно-розпорядчих функцій, що стосуються запровадження зазначених вище принципів.

3. Аналіз теоретико-методологічних підходів до навчання державних службовців з питань європейської інтеграції засвідчив, що на сьогодні напрацьовано цінний досвід надання фахівцям базових знань, удосконалення й розвитку необхідних умінь і навичок. Однак формування психологічної готовності досі не розглядався як цілісний процес актуалізації відповідних компетенцій для ефективного виконання вимог європеїзації державного управління. Це зумовлено тим, що визначення навчальних цілей, а, відповідно, і результатів навчання, переважної більшості дисциплін охоплюють когнітивну (пізнавальну) складову: знати, розуміти, застосовувати, аналізувати, синтезувати й оцінювати ті чи інші явища, процеси, процедури і ситуації. Наразі афективна (емоційно-ціннісна) складова: сприйняття, реагування, засвоєння, організація і розповсюдження ціннісних орієнтацій або їх комплексу на діяльність практично не врахована, а тому й не реалізована. Таким чином втрачається системність навчання, його зміст не розглядається і не втілюється як цілісний процес набуття теоретично-практичних знань, умінь та навичок у поєднанні з ціннісно-світоглядними елементами для формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції.

4. Психолого-педагогічні умови розвитку психологічних структур державного службовця в контексті вимог європеїзації державного управління передбачають використання особистісного підходу в підготовці високопрофесійних спеціалістів для роботи в умовах європейської інтеграції; виявлення розвиваюче-компетенційних потреб слухачів; виявлення розвиваюче-компетенційних 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 по відношенню до євроінтеграційних процесів; самоусвідомлення та відношення до себе у контексті вимог європеїзації державного управління; 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.

5. Основні наукові результати, отримані в ході роботи, практика вітчизняного та зарубіжного досвіду, сучасні вимоги європеїзації державного управління дали підстави запропонувати під час навчання фахівців у сфері європейської інтеграції особливу увагу приділяти таким факторам:

- акцентувати увагу на андрагогічному спрямуванні навчального процесу в системі професійного навчання державних службовців, оскільки метою організації навчання є розвиток особистості дорослого, який має неповторні особистісні утворення, власні морально-етичні норми, цінності, правила й культуру, сформовані професійні уміння й навички, певні стереотипи мислення й поведінки;

- включати до програм навчання фахівців з питань європейської інтеграції коригуюче-розвиваючі вправи, спрямовані на актуалізацію психофізіологічного потенціалу, формування нового світогляду з охопленням європейськи зорієнтованої системи цінностей, підвищення рефлексивності й самосвідомості державних службовців;

- враховувати модель компетенцій, статусно-рольові та ціннісні орієнтації, що лежать в основі спрямованості, мотивації і характеру слухачів;

- використовувати діяльнісний підхід, що передбачає диференційоване відношення до різноманітних особливостей і змісту діяльності державного службовця в умовах європейської інтеграції;



– відпрацювати необхідні компетенції в умовах, наближених до реальності, з допомогою методів активного навчання;

– забезпечити освоєння слухачем структур робіт, які в подальшому будуть зустрічатися під час виконання євроінтеграційних завдань і розвиток компетенцій, необхідних для їх виконання;

– використовувати функціонально-спектральний аналіз для розкладання змісту діяльності державного службовця на специфічні види робіт, характерні саме для євроінтеграційних умов;

– враховувати специфіку розвиваючого процесу у форматі підвищення кваліфікації, а саме необхідність формування програм та курсів відповідно до кола проблем, які вирішуватиме державний службовець.





Список використаних джерел

1. 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”).
2. 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.
3. 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.
4. Акімов О. О. Європейський вимір у державному управлінні та його вплив на персонал державної служби / О. О. Акімов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛПІДУ НАДУ. – Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 20. – С. 286–295.
5. 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.
6. 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”).
7. 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.nbuu.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-1/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/06aooovf.pdf> .– Назва з екрану.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. Акімов О. О. Теоретико-методологічні засади формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції / О. О. Акімов // Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування : [матеріали наук.-практ.



- конф. за міжнар. участю (Київ, 31 трав. 2007 р.) : у 4 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна]. – К. : НАДУ, 2007. – Т. 2. – С. 230–233.
14. 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.
15. Алешина И. В. Западная и восточная деловые культуры [Електронний ресурс] / И. В. Алешина. – Режим доступу: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001898>
16. 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_problemah_sovremennogo_chelovekoznanija1.pdf
17. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : – автореф. дис... канд. наук за спец. 25.00.03. / Н. Ф. Артеменко. – Д., 2010. – 20 с.
18. Барбан М. Ю. Рефлексія професійного становлення в студентські роки : автореф. дис... канд. психол. наук. / М. Ю. Барбан. – К., 1999. – 20 с.
19. 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.
20. Билан И. Стереотипы или реальность: кросс-культурная коммуникация [Електронний ресурс] / И. Билан. – Режим доступу: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=124292>
21. 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.
22. 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.
23. 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.

24. 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.

25. 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. Хаджирадева ; 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.

26. Бураковська А. В. Методичні вказівки для викладача-тренера до модулів функціональної складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V-VII категорії) Функціональна складова. Ч. 2 : навч.-метод. посіб. / А. В. Бураковська, С. К. Хаджирадева ; за заг. ред. А. В. Бураковської ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія) [та ін.]. – К. : Міленіум, 2009. – 280 с.

27. 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.

28. Бураковська А. В. Методичні вказівки для викладача-тренера до модулів галузевої складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V-VII категорії). Ч. III. / А. В. Бураковська, Я. Й. Малик, П. В. Когут [та ін.] ; за заг. ред. Бураковської А. В. – К. : Міленіум, 2009. – 414 с.



29. Бураковська А. В. Робочий зошит до модулів галузевої функціональної складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V –VII категорії). Ч. II. / А. В. Бураковська, І. В. Нагорна, Н. М. Колісниченко [та ін.] ; за заг. ред. А. В. Бураковської. – К. : Міленіум, 2009. – 326 с.
30. Бураковська А. В. Робочий зошит до модулів функціональної складової Професійної програми підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції України (для державних службовців V –VII категорії). Ч. I. / А. В. Бураковська, І. В. Нагорна, Н. М. Колісниченко [та ін.] ; за заг. ред. А. В. Бураковської. – К. : Міленіум, 2009. – 324 с.
31. 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.
32. Важность личностных компетенций. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.competencies.ru/joom/content/view/37/55/>.
33. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія / Т. Е. Василевська. – К. : НАДУ, 2008. – 336 с.
34. Васильева О. Побудова системи професійного навчання державних службовців / О. Васильева // Упр. суч. містом. – 2004. – № 10–12 (16). – С. 261–265.
35. 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.
36. Ведущие компетенции руководителя. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.people-new.ru/articles/7/>
37. Вещиков С. Базовые компетенции руководителя [Електронний ресурс] / С. Вещиков, М. Пальчик, К. Езерская. – Режим доступу: <http://www.vivakadry.com/47.htm>.
38. Викторова В. Об особенностях кросс-культурной коммуникации в бизнесе [Електронний ресурс] / В. Викторова // Генеральный директор. – 2005. – № 1. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/announce.php?id=12>



39. Володина Н. Модель компетенцій – это не сложно [Електронний ресурс] / Н. Володина – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php? module=news&op=view&id=4316>.
40. Газарян С. В. Розвиток людського потенціалу як позитивний чинник впливу на ефективність професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / С. В. Газарян // Актуальні проблеми державного управління. – 2010. – № 2 (38). – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/ soc_gum/apdu/2010_2/doc/3/01.pdf.
41. 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.
42. 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.
43. 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.
44. Гнатюк М. М. Відносини з Європейським Союзом та процес європейської інтеграції України: навч. посіб. / М. М. Гнатюк, Я. Й. Малик, Л. Л. Прокопенко ; 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., Львів. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітан (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 780 с.
45. Гнатюк М. М. Відносини з Європейським Союзом та процес європейської інтеграції України: робочий зошит до 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. – 152 с.

46. Гнатюк М. М. Відносини Україна – ЄС та процес європейської інтеграції : навч. посіб. / М. М. Гнатюк, Я. Й. Малик, Л. Л. Прокопенко ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін.] – К. : Мілленіум, 2009.

47. 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.

48. Гнидюк Н. А. Розширення ЄС та досвід реформ країн Центрально-Східної Європи у контексті приєднання до ЄС : робочий зошит до 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. – 44 с.

49. Гнидюк Н. А. Розширення Європейського Союзу та досвід реформ країн ЦСЄ у контексті приєднання до ЄС : навч. посіб. / Н. А. Гнидюк, С. В. Федонюк ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого [та ін.]; 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, 2009. – 353 с.

50. 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/08glmpa.htm.

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

52. 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.

53. 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.
54. 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 Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 284 с.
55. 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>.
56. Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади : монографія / І. Грицяк – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
57. Гурнина Д. А. Роль невербальних комунікацій в кросс-культурних зв'язях: [Електронний ресурс] / Д. А. Гурнина Россия и социальные изменения в современном мире: сб. стат. аспири. Ломоносовские чтения.– М., Т. 3. 2004. – Режим доступу: <http://lib.socio.msu.ru/l/library>.
58. 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. Сergyogin (заст. голови) [та ін.]. – К., Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 372 с.
59. 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 Метрополітен (Великобританія) [та ін.]. – К. : Міленіум, 2009. – 667 с.
60. Договір о Європейском Союзе. Консолидированная версия. – М. : Интердиалект+, 2001. – 224 с.
61. 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). – С. 53-58. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2012_1/doc/2/01.pdf.



62. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. / С. Д. Дубенко. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 165 с.
63. Дубенко С. Д. Організація роботи в апараті управління: на допомогу слухачам системи підвищ. кваліфікації держ. службовців / С. Д. Дубенко. – К., 2007. – 51 с.
64. 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.
65. Евроинтеграция: направления и сложности процесса в Армении [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://archive.hetq.am/rus/politics/0610-eu-arm.html>.
66. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. В. Ковбасюк, В. П. Трошинський, Ю. П. Сурмін [та ін.]. – Вид-во НАДУ, 2010. – 820 с.
67. — Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 692 с.
68. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія: С. М. Сьоміна (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – 2011 – 524 с.
69. Ершов А. Вигляд психолога на активность человека. / А. Ершов – М. : Луч, 1991. – 159 с.
70. Європейське врядування: досвід реформи : наук. розробка / Л. Л. Прокопенко, О. М. Рудік, І. Д. Шумляєва, Н. М. Рудік ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ, 2009. – 35 с.
71. 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.
72. 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.



73. Європейський Союз: основи політики, інституційного устрою та права : навч. посіб. – К. : Заповіт, 2001. – 386 с.
74. Єрмакова С. С. Кризи професійного становлення / С. С. Єрмакова // Наука і освіта. – 2005. – № 5-6. – С. 58–61.
75. Жилин Д. М. Теория систем: Опыт построения курса. / Д. М. Жилин. – изд. 5-е, испр. – М. : Книжный дом «Либроком», 2010. – 176 с.
76. 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.
77. Загороднюк С, Акімов О. 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 Президентіві України. – Львів, 2013. – Вип. 36. – С. 284–293.
78. Загороднюк С., Акімов О. 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 Президентіві України. – Одеса, 2013. – Вип. 2 (54). – С. 156–163.
79. 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.
80. Звіт з наукової діяльності за 2005 рік / за заг. ред. В. М. Князева; уклад.: Д. О. Безносенко та ін. – К. : НАДУ, 2006. – 144 с.
81. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя – Режим доступу: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>
82. 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.
83. Иванцев Н. І. Динаміка ціннісних орієнтацій студентської молоді протягом професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Н.І. Иванцев – К., 2001. – 20 с.



84. Інтерактивні методи навчання : навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука і П. Фенриха. – Цеців : Вид-во WSAP, 2005. – 170 с.
85. Кавтарадзе Д. Н. Обучение и игра: введение в интерактивные методы обучения / Д. Н. Кавтарадзе. – 2-е изд. – М. : Просвещение, 2009. – 176 с.
86. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2009. – 104 с.
87. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 390 с.
88. Ківалов С. В. Організація державної служби в Україні : навч. – метод. посіб. / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. Одеса : Юридична література, 2002. – 328 с.
89. Клепиков О. І. Творчі резерви особи (Курс практичної філософії). / О. І. Клепиков, І. Т. Кучерявий– К.: Вища школа, 1995. – 163 с.
90. Ключевые компетенции. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.marketopedia.ru/40-klyucheveye-kompetencii.html>
91. 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.
92. 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.
93. Колісніченко Л. А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / Л. А. Колісніченко– К., 2004. – 20 с.
94. Колісніченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб./ Н. М. Колісніченко ; за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого ; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 247 с.
95. Колісніченко Н. М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. [Електронний ресурс] / Н. М. Колісніченко – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/02.pdf>.



96. Кондрашова Л. В. Моральна психологічна готовність студента до вчительської діяльності. / Л. В. Кондрашова. – Київ: Вища школа, 1987. – 101 с.
97. Концепція сучасної державної кадрової політики України : наук.вид. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
98. 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.
99. 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.
100. Костюк С. Подготовка государственных служащих Украины в сфере европейской интеграции / С. Костюк // Персонал. – 2004. – № 2. – С. 80–85.
101. 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.
102. 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.
103. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. “Державне управління освітою” / С. В. Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 220 с.
104. 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.
105. 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



106. Кушнірова Г. П. Напрями вдосконалення системи професійного навчання публічних службовців / Г. П. Кушнірова // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців : теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф. (22 бер. 2007 р.) – Л. : ЛПІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 191 – 194.
107. Лазор О. Д. Державна служба в Україні : (Публічна служба). навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор – К. : Дакор, КНТ, 2006. – 472 с.
108. Лендьял М. О. Європеїзація політичного процесу в країнах Центральної та Східної Європи як чинник здійснення децентралізаційної реформи. [Електронний ресурс] / М. О. Лендьял – Режим доступу: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV82.../09_lendel_mo
109. Лендьял М. О. Між реформою та імітацією: моделі децентралізаційних проєктів у країнах Центральної і Східної Європи / М. О. Лендьял // 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.
110. Лендьял М. О. Соціально-політичні чинники динаміки інституційного оформлення місцевого самоврядування в країнах Центральної і Східної Європи / М. О. Лендьял, 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.
111. 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
112. Липовська Н. А. Реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичні аспекти / Н. А. Липовська // Грані. – 2012. – № 12 (92). – С. 144–148.
113. Ліненко А. Ф. Професійна діяльність та готовність до неї / А. Ф. Ліненко // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. – 1998. – № 2. – С. 168–170.



114. Літвінова О. В. Вплив гендерних експектацій на соціально-рольову позицію майбутнього фахівця : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / О. В. Літвінова– К., 2007. – 20 с.
115. 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.
116. Луговий В. І. Болонський процес і підготовка державно-управлінських кадрів / В. І. Луговий // Десять років становлення (досвід досліджень, розробок і впровадженнь у сфері державного управління). – К. : НАДУ, 2005. – С. 169–182.
117. Лукина В. С. Исследование мотивации профессионального развития / В. С. Лукина // Вопросы психологии. –2004. – № 5. – С. 25–32.
118. Магістратури вищих навчальних закладів – важлива складова системи підготовки державних службовців [Електронний ресурс] // Держава та регіони. Серія «Державне управління», – 2012. – № 2. – С. 220–224. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2012_2/files/DU212_43.pdf
119. 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 XXI століття : наук.-метод. зб. / І. Ф. Надольний, В. А. Ребало, Н. Р. Нижник та ін. – К. : УАДУ, 2000. – 220 с.
120. 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>
121. 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.
122. Мамонтов А. С. Кросс-культурный анализ в аспекте рекламоведения [Електронний ресурс] / А. С. Мамонтов // От теории к практике. – 2005. – № 1. – Режим доступу: http://www.zpu-journal.ru/zpu/2005_1/Mamontov/14.pdf



123. Марусинець М. Прикладні аспекти дослідження професійної ідентичності особистості / М. Марусинець // Соціальна психологія. – 2005. – №11. – С. 90–97.
124. Мельников О. Ф. Парадигма фахової підготовки державних службовців : моногр. / О. Ф. Мельников – Х. : Вид-во ХарІДУ НАДУ “Magistr”, 2007. – 424 с.
125. 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.
126. 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.
127. 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.
128. 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.
129. 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.
130. Мухина С. А. Современные инновационные технологии обучения. / С. А. Мухина, А. А. Соловьёва – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 360 с.
131. 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.
132. 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.



133. Оболенський О. Ю. Державна служба : / О. Ю. Оболенський підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
134. 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.
135. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи : моногр. / Г. Опанасюк – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 284 с.
136. 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.
137. Основы философии : учебное пособие для вузов / рук. автор. колл. и отв. ред. Е. В. Попов. – М. : Гуманит: изд. центр ВЛАДОС, 1997. – 320 с.
138. 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>
139. 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.
140. Пахомова Т. І. Модернізація системи державної служби: сучасний вимір [Електронний ресурс] / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2010. – № 1 (4). – С. 22–28. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Аpdup/2011_1/1-4-3.pdf.
141. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 237 с.
142. 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.

143. Підвищення кваліфікації державних службовців: вивчення потреби та організація навчання : зб. наук. пр.– К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 148 с.

144. 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.

145. 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.

146. Попок И. Компетенции – кто они? [Електронний ресурс] / И. Попок. – Режим доступу: <http://pr-rost-blogs.livejournal.com/50492.html>

147. Популярная психология: Хрестоматія : учеб. пос. для студентов пединститутотв / сост. В. В. Мироненко. – М. : Просвещение, 1990. – 399 с.

148. 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.

149. 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.

150. Профессиональные компетенции [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/index.php/professionalnye-kompetentsii/professionalnye-kompetentsii.html>

151. 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.

152. Рачинський А. П. Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій / А. П. Рачинський // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 1. – С. 74–78.

153. 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.
154. Ржевський Г. М. Психологічні умови та критерії професійного становлення спеціалістів / Г. М. Ржевський // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка. – 2006. – Вип. 29. – С. 498–505.
155. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості : / Рибалка В. В. навч. посіб. – К. : ІЗМН, 1996. – 286 с.
156. Робер М.-А. Психология индивида и группы : пер. с фр. / М.-А. Робер, Ф. Тильман ; предисл. А. В. Толстых. – М. : Прогресс, 1988. – 256 с.
157. 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.
158. 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>.
159. 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.
160. 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.
161. Рудакевич М. І. Формування демократичної професійної культури державних службовців / М. І. Рудакевич // Часопис Хмельницького університету управління та права "Університетські наукові записки". – 2008. – № 3. – С. 388–393.
162. 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.
163. 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.
164. Рудік О. М. Спільні політики Європейського Союзу та їх значення для України : робочий зошит до 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. – 164 с.
165. Самоменеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://works.tarefer.ru/55/100660/index.html#>
166. Сартакова Е. М. Соціально-личностные компетенции и условия их развития. [Електронний ресурс] /Е. М. Сартакова. – Режим доступу: <http://www.jurnal.org/articles/2008/ped23.html>
167. Серьогін С. М. Переосмислення традицій та інновацій в контексті модернізації державної служби України [Електронний ресурс] / С. М. Серьогін, О. В. Антонова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – № 3 (6). – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10ssmsdsu.pdf.
168. Серьогін С. М. Проблеми модернізації системи професійного навчання державних службовців в Україні / С. М. Серьогін // Теорія та практика державної служби: напрями модернізації : мат-ли щоріч. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 9 листоп. 2012 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 3–7.
169. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 454 с.
170. Серьогін С. Система професійної освіти державних службовців у вимірі Болонської декларації як показника європейського вибору / С. Серьогін, В. Вікторов // Державна служба України: сучасний стан та напрями адаптації до стандартів Європейського Союзу : мат-ли. щорічн. наук.-практ. конф. (28 квітн. 2005 р.). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 15 – 19.
171. Сидоренко П. Проблеми функціонування системи професіоналізації державної служби в Україні / П. Сидоренко // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 2. – С. 40–43.



172. Ситник С. Євроінтеграція та європеїзація: проблеми управління. [Електронний ресурс] / С. Ситник – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/1686/>
173. 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/Nvnudpsu/2010_2/Sicinskiy.pdf.
174. Сकोчиляс С. Психологічне забезпечення адаптаційного періоду військовослужбовців строкової служби. [Електронний ресурс] / С. Сकोчиляс – Львів : ЦПД, 2001. – Режим доступу: http://www.rambler.ru/ad_period.2.html
175. 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.
176. 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 Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 314 с.
177. Стрельцов В. Ю. Європейська економічна інтеграція : 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 Президентіві України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 148 с.
178. 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 Президентіві України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 127 с.
179. 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 Президентіві України,



Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). –

К. : Міленіум, 2009. – 200 с.

180. 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 Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія). – К. : Міленіум, 2009. – 141 с.

181. Тематика науково-дослідних робіт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.napa-eurostudies.org.ua/scientific_work.htm

182. 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.

183. 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.

184. Терентьев М. В. Післядипломна освіта державних службовців в Україні / М. В. Терентьев // Менеджер. – 2009. – № 1 (47). – С. 185–189.

185. Терентьев М. Теоретико-методологічні підходи до моделі формування змісту професійної освіти за спеціальністю «Державне управління» / М. Терентьев // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 2 (38). – О. : ОРІДУ НАДУ, 2009. – С. 152–154.

186. Терентьев М. Аналіз змісту навчання та формування навчальних умінь магістра зі спеціальності «Державне управління» / М. Терентьев // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 1 (35). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 275–282.

187. 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



188. Тодоров І. Я. Україна на шляху до європейської та євроатлантичної спільноти : монографія. / І. Я. Тодоров – Донецьк : Дон НУ, 2006. – 268 с.
189. 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.
190. 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 Метрополітан (Великобританія). – Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. – 168 с.
191. Україна: поступ у XXI століття : наук.- метод. зб. / І. Ф. Надольний, В. А. Ребкало, Н. Р. Нижник [та ін.] – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 220 с.
192. Федоришин Б. О. Психолого-педагогічні основи професійної орієнтації : автореф. дис. ... д-ра. пед. наук. – К., 1996. – 50 с.
193. Философия: Энциклопедический словарь. [Электронный ресурс] / под редакцией А. А. Ивина — М. : Гардарики.. 2004. – Режим доступу: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1254/УБЕЖДЕНИЕ
194. 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.
195. Філософія і світогляд. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kimo.univ.kiev.ua/Phil/01.htm>
196. Фокін Ю. Г. Теория и технология обучения: деятельностный поход : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / Ю. Г. Фокин. – М. : Изд. центр "Академия", 2006. – 240 с.
197. 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.



198. Хаджирадєва С. К. Науково-практичний коментар щодо положень проекту «Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [Електронний ресурс] / С. К. Хаджирадєва // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2 (10). – С. 116–118. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-2/doc/3/05.pdf>.
199. Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів : автореф. дис. ... канд. психол. наук. / В. П. Хапілова– К., 2006. – 20 с.
200. Хуторский А. В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения / А. В. Хуторский – М. : Изд-во МГУ, 2003. – 416 с.
201. Шадриков В. Д. Деятельность и способности / В. Д. Шадриков – М. : Логос, 1996. – 320 с.
202. 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.
203. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Монолит, 2009. – 242 с.
204. Шпекторенко І. В. Безперервна освіта державних службовців в Україні : зміст, проблеми, перспективи : навч. посіб. / І. В. Шпекторенко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – 36 с.
205. Шпекторенко І. В. Безперервна освіта та самоосвіта державних службовців в Україні: актуальні питання розвитку : практ. посіб. / І. В. Шпекторенко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 56 с.
206. Шпекторенко І. Єдиний освітній простір у сфері безперервної підготовки державних службовців / І. Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Вип. 4 (28). – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 186–189.
207. Щербатюк Б. А. Психологічні особливості самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність : автореф. дис. ... канд. психол. наук / Б. А. Щербатюк. – К., 2006. – 20 с.
208. Ярмистий М. В. Професійна та соціальна компетенція державних службовців [Електронний ресурс] / М. В. Ярмистий– Режим доступу: <http://cppk.cv.ua/122.php>.



209. 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.
210. Adshad M. Conceptualising Europeanisation: Policy Networks and Cross-National Comparison / M. Adshad // *Public Policy and Administration*. – 2002. – Vol. 17, – No. 2. – P. 25–42.
211. 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.
212. Henvey R.G. Anattainable Global Perspective / R. G. Henvey // *Social Education*. – 1990. – September 54 (5). — P. 317–318.
213. Lodge M. Varieties of Europeanisation and the National Regulatory State / M. Lodge // *Public Policy and Administration*. – 2002. – Vol. 17, – No. 2. – P. 43–67.
214. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. – ROI : Centre for Public Leadership, 2004.
215. Rhodes R. A. W. Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability / R. A. W. Rhodes – Buckingham: Open University Press, 1997. – 274 p.
216. 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>



АКИМОВ Олександр Олексійович – кандидат наук з державного управління.

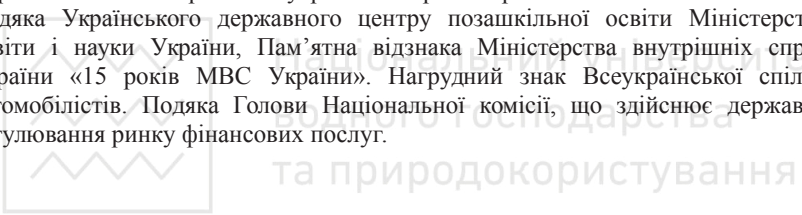
Навчався у Рівненському державному гуманітарному університеті, Національній академії державної податкової служби України.

Має значний досвід роботи в органах державного управління.

Наукові інтереси пов'язані з питаннями європейської та євроатлантичної інтеграції України, державного регулювання ринків фінансових послуг.

Автор понад 50 наукових та науково-методичних робіт з питань професійної підготовки державних службовців, підручника з грифом МОН.

Нагороди та відзнаки: Подяка ректора УАДУ при Президентові України, Почесна грамота УАДУ при Президентові України, Почесна грамота Міністерства освіти і науки України, Нагрудний знак Міністерства освіти і науки України “Відмінник освіти України”, Подяка Міністра освіти і науки України, Почесна грамота Рівненської обласної ради, Почесна грамота Управління Міністерства внутрішніх справ України в Рівненській області, Подяка Українського державного центру позашкільної освіти Міністерства освіти і науки України, Пам'ятна відзнака Міністерства внутрішніх справ України «15 років МВС України». Нагрудний знак Всеукраїнської спілки автомобілістів. Подяка Голови Національної комісії, що здійснює державне регулювання ринку фінансових послуг.





Національний університет
водного господарства
та природокористування

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Олександр Олексійович АКИМОВ

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
УКРАЇНИ:
ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ
ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ



Національний університет
водного господарства
та природокористування

МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 12.11.2014 р. Формат 60x84 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 10. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.