



**УДК : 35.08**

DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1\(21\)-312-323](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-312-323)

**Федотова Тетяна Анатоліївна,**  
доцент, кандидат економічних наук, доцент, Дніпровський національний університет ім. О. Гончара; 49010, Дніпро, просп. Гагаріна, 72, тел.: +38 (050) 732 21 02; e-mail: [fedyu@ukr.net](mailto:fedyu@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-9529-3429

**Федотова Татьяна Анатольевна,**  
доцент, кандидат экономических наук, доцент, Днепровский национальный университет им. О. Гончара; 49010, Днепр, просп. Гагарина, 72, тел.: +38 (050) 732 21 02; e-mail: [fedyu@ukr.net](mailto:fedyu@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-9529-3429

**Fedotova Tatiana Anatoliivna,**  
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Oles Honchar Dnipro National University; 49010, Dnipro,

Prosp. Gagarina, 72, tel.: +38 (050) 732 21 02; e-mail: [fedyu@ukr.net](mailto:fedyu@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-9529-3429

---

## **ТРАДИЦІЯ Й ІННОВАЦІЯ У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (АРХЕТИПНИЙ ПІДХІД)**

**Анотація.** Вивчення глибинних, архетипових виявів особи сприяє пізнанню й оволодінню природою глобальних змін, закладає передумови для розробки й впровадження адекватних сучасності ефективних практик державного управління. Реконструкція архетипів є актуальним і перспективним підходом, який допомагає шляхом трансформації символів минулого тлумачити певні суспільно-політичні процеси сучасності.

Проблема людського чинника в управлінні пов'язана з прагненням людини до певної мети і її досягнення. У зв'язку з цим, важливим є з'ясування основних складових діяльності управлінця: мотивів, мети, планування діяльності, опрацювання поточної інформації, оперативного ухвалення рішень і дії, перевірки результатів і корекції дій. Формування інноваційно-орієнтованої вітчизняної системи підготовки управлінських кадрів є невідкладною потребою сучасного суспільства. Важливою і невід'ємною складовою цієї

системи є ВНЗ, які пропонують студентам цикл курсів управлінського напрямку. Кінцевою метою підготовки управлінських кадрів мають стати формування стратегічного мислення, здібності мислити творчо і можливості працювати в ширшій перспективі. Управлінські дії потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні, а недбале ставлення до них може спричинити ескалацію (загострення) конфліктів, плинність кадрів, зниження ефективності, рівня замотивованості тощо.

Сучасність потребує публічних діячів нового покоління, управлінців, які здатні не лише розібратися зі складовими політичної арени і приймати ефективні рішення, а й дати адекватну оцінку собі. Це означає, що є відповідь на питання, хто і який я, яка моя мета. Залежно від наданих відповідей і подальшої їх реалізації і формується відображення управлінця в суспільстві. Це складний, багатогранний процес, який вимагає і відповідної професійної освіти (навчання) і не обходить застосування архетипного менеджменту.

**Ключові слова:** архетипи, архетипний підхід, публічне управління, управлінські кадри, підготовка кадрів, система освіти, традиції управління.

### **ТРАДИЦИЯ И ИННОВАЦИЯ В ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ДЛЯ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (АРХЕТИПИЧЕСКИЙ ПОДХОД)**

**Аннотация.** Изучение глубинных, архетипных проявлений личности, способствует познанию и овладению природой глобальных изменений, закладывает предпосылки для разработки и внедрения адекватных современности эффективных практик государственного управления. Реконструкция архетипов является актуальным и перспективным подходом, который помогает путем трансформации символов прошлого толковать определенные общественно-политические процессы современности.

Проблема человеческого фактора в управлении связана со стремлением человека к определенной цели и ее достижению. В связи с этим важным является выяснение основных составляющих деятельности управленца: мотивов, целей, планирование деятельности, обработка текущей информации, оперативного принятия решений и действия, проверки результатов и коррекции действий. Формирование инновационно-ориентированной отечественной системы подготовки управленческих кадров является неотложной потребностью современного общества. Важной и неотъемлемой составной этой системы являются вузы, которые предлагают студентам цикл курсов управленческого направления. Конечной целью подготовки управленческих кадров должно стать формирование стратегического мышления, способности мыслить творчески и возможности работать в более широкой перспективе. Управленческие действия требуют разумного использования человеческих ресурсов в управлении, а небрежное отношение к ним может привести к эскалации (обострению) конфликтов, текучести кадров, снижению эффективности и уровня мотивированности и т. д.

Современность требует публичных деятелей нового поколения, управленцев, которые способны не только разобраться с составляющими политической арены и принимать эффективные решения, а и дать адекватную оценку себе. Это означает, что есть ответ на вопрос, кто и какой я, какова моя цель и роль. В зависимости от полученных ответов и последующей их реализации и формируется восприятие управленца в обществе. Это сложный, многогранный процесс, который требует соответствующего профессионального образования (обучения) и не обходится без применения архетипного менеджмента.

**Ключевые слова:** архетипы, архетипический подход, публичное управление, управленческие кадры, подготовка кадров, система образования, традиции управления.

### **TRADITION AND INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING (ARCHETYPAL APPROACH)**

**Abstract.** Studying the deep, archetypal manifestations of a person, contributes to the knowledge and mastery of the nature of global change, sets the prerequisites for the development and implementation of adequate modern effective public administration practices. The reconstruction of archetypes is a relevant and promising approach that helps to interpret certain socio-political processes of the present by transforming the symbols of the past.

The problem of the human factor in management is connected with the desire of a person for a specific goal and their achievement. In this regard, it is important to find out the main components of the manager's activities: motives, goals, activity planning, processing of current information, prompt decision-making and action, verification of results and correction of actions. Formation of an innovation-oriented domestic system of management training is an urgent need of modern society. An important and integral part of this system is universities, which offer students a cycle of management courses. The ultimate goal of management training should be to develop strategic thinking, the ability to think creatively and the ability to work from a broader perspective. Management actions require judicious use of human resources in management, and carelessness in them can lead to escalation (exacerbation) of conflicts, turnover, reduction of efficiency and level of complexity, etc.

Modernity needs public figures of a new generation, managers who are able not only to deal with the constituents of the political arena and to make effective decisions, but also to give an adequate assessment of themselves. This means that there is an answer to the question of who and what I am, what my purpose is. Depending on the answers provided and their further implementation, the manager's reflection in society is formed. It is a complex, multifaceted process that also requires appropriate professional education (training) and does not bypass the use of archetypal management.

**Keywords:** archetypes, archetypal approach, public management, management, training, education, management traditions.

**Постановка проблеми.** Останнім часом концепція і практика управління змінами стали дуже популярними серед різних організацій. Зміни стали нашими постійними супутниками, тож вміння управляти змінами є об'єктивною вимогою часу, життєвою необхідністю, аби вижити, пристосуватися до нових умов і спробувати перейти на новий якісний рівень розвитку нашої країни.

Однією з найпріоритетніших є реформа у галузі публічного управління. Так, наприклад, з прийняттям закону України “Про державну службу” [1] значно скоротилася кількість державних службовців, з'явилися працівники патронатних служб; по-новому відбувається розподіл посад державних службовців (категорії “А”, “Б” і “В”); спостерігається поступовий перехід до більшої публічності, відкритості, професійності державної служби; наголошується на необхідності впровадження Служб управління персоналом, а також на тому, що майбутнє ефективної державної служби – у руках сильних, розумних, професійних керівників-лідерів, які наділені не лише харизмою, а й вправно володіють новими менеджерськими підходами.

Нині одним із ключових завдань, яке постало перед усією сферою державної служби, є обрання лідерами таких напрямів реформування, аби робити правильні речі, а перед менеджерами різних рівнів публічного управління постає завдання робити ці речі правильно, зокрема розуміти сутність змін, їх необхідність та вміти ними управляти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання кадрового забезпе-

чення і специфічності управлінської праці зокрема розглядалися такими ученими як Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Беккер, П. Друкер, Г. Мінцберг, Э. Тофлер, А. Чандлер, Т. Шульц. Серед українських учених, що приділяли увагу даному питанню, слід назвати таких, як С. І. Бандур, В. Ф. Беседін, Д. П. Богія, І. К. Бондарь, А. С. Гальчінський, В. М. Геєць, М. І. Долішний, А. М. Колот, Ю. М. Краснов, Е. М. Лібанова, І. І. Лукінов, Е. Г. Панченко, М. Г. Чумаченко, А. А. Чухно та ін. Як напрям дослідження роль управлінської еліти в суспільстві і економіці розвитку розглядали такі російські дослідники, як М. Афанасьєв, Г. Ашін, О. Гаман-Голутвінова, С. Глазьев, Ю. Левада, Е. Охотський, В. Ледаєв, Т. Заславська та ін. Вчені торкнулися питань архетипів публічного врядування, проте уваги щодо підготовки кадрів для цієї сфери практично не приділено [2].

Ці вчені та ніші дослідники загалом приділили багато уваги вирішенню проблеми підготовки кадрів для публічного управління, проте проблематика так і залишається невирішеною. До того ж істотні зміни в цій сфері та адміністративна реформа, що реалізується практично в усіх галузях та сферах національної економіки вимагають переосмислення та реформування системи пропонованих заходів.

**Метою статті** є доведення щодо необхідності відходу від традиційних форм підготовки управлінських кадрів для сфери публічного управління і інноваційному підходу до оцінки компетентностей управлінського персоналу, з урахуванням архетипної парадигми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Архетипи, згідно з теорією Юнга, це універсальні природжені психічні структури, що становлять зміст колективного несвідомого. Архетипи змушують людей абсолютно певним чином сприймати, переживати події і реагувати на них. Архетипи несвідомі. Процес усвідомлення цих природжених патернів складає суть індивідуації особи, приводить до формування зрілого ставлення до себе і світу, побудові гармонійних стосунків з іншими людьми, подоланню кризових станів [3]. Архетипи створюють архетипні іміджі, привертаючи до певних варіантів універсального для людей переживання світу і до дій з універсальних шаблонів. Архетипи мають властивості матриць, “психічних інстинктів”. Уся індивідуальна психіка, усі особисті переживання можуть бути інтерпретовані за допомогою архетипних форм.

На думку багатьох послідовників К. Юнга, розуміння комплексності соціально-історичного досвіду і культурних цінностей суспільства через архетипну складову є принциповим моментом для адекватного сприйняття дискурсу будь-яких сталих практик сучасності. Управлінська діяльність завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів і об'єктів управління.

Сучасна концепція категорії “управлінські кадри” відображає такі основні особливості їх діяльності:

- потреба високої кваліфікації, ініціативності і самостійності керівників;
- особова сформованість з чіткою певною метою, прагненнями і переконаннями;

- уміння пристосовувати свій стиль керівництва і підходи до управління з урахуванням різноманітних виробничих умов і мікроклімату в організації [4, с. 57].

Вказані особливості діяльності сучасних управлінських працівників ініціюють виконання основних загальних функцій управління в процесі щоденної роботи.

Молоді управлінці, потрапляючи в міфологічну пастку щодо державної служби, будують свої дії і стосунки на ілюзорному матеріалі, вони чекають від життя неможливого. Почуття реальності руйнується, замінюючись міфологічними образами. Небезпека такої заміни полягає також і в тому, що людина відволікається від розуміння того, що досконалість досягається в житті ціною зусиль, навчання, подолання труднощів, набуття досвіду. Міф відводить від реальності повсякденного життя, що включає і фінансові труднощі, і необхідність займатися саморозвитком, постійним самовдосконаленням, працювати понаднормово, з розвитком кар'єри проблем стає більше, особливо в умовах сьогоденних криз. Труднощі долаються за умови взаєморозуміння, поваги інтересів один одного, інакше розчарування і подальше професійне вигорання неминучі.

Від таких якостей управлінських працівників, як професійна компетентність, уміння приймати ефективні рішення і забезпечувати їх виконання, оволодіння сучасними технологіями, прагнення до того, щоб самовдосконаливатися і до службового зростання, залежать динамізм і успішність розвитку керівач-

ної сфери. Нові реалії вимагають від управлінських працівників усіх рівнів публічного врядування уміння знаходити нестандартні рішення, обстоювати свої погляди, бути гнучкими, комунікабельними, висококваліфікованими фахівцями.

Треба підкреслити, що головною функцією такої системи повинні стати саме ґрунтовна підготовка управлінців, а не підвищення професійної кваліфікації керівників. Це дозволить реалізувати концептуальну одноманітність в розумінні цілей і завдань навчання, досягти синергетичного ефекту, коли результати від вивчення окремих організаційно-управлінських дисциплін, об'єднуючись, призводять до якісно нової системи знань відносно теорії і практики управління, стають ресурсами подальшого економічного зростання в країні [5].

Особливості сучасної організації підготовки управлінського персоналу в сфері публічного управління зумовлені тим, що така підготовка має певні відмінності від традиційної академічної освіти. Оскільки система підготовки управлінського персоналу — це не просто отримання нових знань, знайомство з новими інформаційно-технологічними можливостями і рішеннями, це, в першу чергу, створення стійкої системи управлінської компетенції. Ця система складається з установок і цінностей, які з урахуванням сучасних теоретичних концепцій управління, практичних умінь і навичок, сприятимуть ефективності господарювання за рахунок оптимуму прийнятих управлінських рішень, зростанню продуктивності праці, збільшенню ефективності пра-

ці, досягненню стійкого розвитку та економічного зростання.

Слід зазначити, що багато сучасних керівників не отримали спеціальної підготовки у сфері управління, і відповідно, ведуть управлінську діяльність, керуючись інтуїцією і методом проб, без використання сучасних знань у сфері менеджменту [6]. Тому, навчання вже сформованого керівного складу необхідно надавати особливе значення, оскільки розвиток інноваційно-орієнтованого врядування в країні неможливий без керівників, що володіють сучасними знаннями ефективної розробки і ухвалення управлінських рішень.

Безперервне професійне навчання управлінських кадрів повинне стати одним з пріоритетних напрямів кадрової політики і здійснюватися з метою підвищення ефективності і якості праці, постійного зростання рівня професійності, оволодіння новими методами врядування, і навичками роботи в умовах інноваційно-орієнтованої економіки.

Впродовж усієї трудової діяльності відповідно до встановленої для кожної категорії осіб періодичності повинне здійснюватися підвищення кваліфікації з метою оновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок керівників і фахівців відповідно до постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів і особливостей розвитку врядування.

Виходячи з цілей, цей процес повинен включати такі види навчання:

- короткострокове тематичне навчання з питань конкретного виду діяльності (впровадження нових технологій, рішення економічних і інших питань);



- тематичні і проблемні семінари з науково-технічних, технологічних, соціально-економічних і інших проблем;

- довготривале навчання керівників і фахівців для поглибленого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології, соціально-економічних і інших проблем за профілем професійної діяльності;

- стажування для закріплення професійних знань з практики, отриманих в результаті теоретичної підготовки, для вивчення передового досвіду і для реалізації можливості переходу на вищі посади;

- професійна підготовка, метою якої є отримання керівниками і фахівцями додаткових знань, умінь і навичок згідно програм, які передбачають вивчення окремих предметів, розділів науки, техніки і технології, необхідних для виконання нової професійної діяльності.

Наступний крок в системі безперервного професійного навчання — щорічне навчання управлінського персоналу з метою ознайомлення його з новою технікою і прогресивними технологіями, ефективними методами аналізу, нормотворчості і управління персоналом і т. п.

Форма підготовки управлінських кадрів визначається виходячи з мети і змісту програм діяльності: з відривом від роботи (очна), без відриву від роботи (заочна, вечірня), з частковим відривом від роботи (очно-заочна), у формі самоосвіти, екстернату.

Підготовка зводиться до розвитку навичок і умінь, необхідних управлінням для ефективного виконання своїх посадових обов'язків в майбутньому. На практиці систематичні

програми підготовки найчастіше використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі [2].

Загалом навчання управлінського персоналу має бути спрямоване на рішення наступних завдань:

- підготовка до ефективного рішення нових завдань, які буде необхідно виконувати в найближчій перспективі;

- поглиблення знань у сфері менеджменту і розвиток управлінських навичок, необхідних для ефективного практичного застосування при рішенні щоденних завдань;

- переосмислення старого досвіду, формування нових підходів до роботи, нових установок, здатних забезпечити успіх в мінливих умовах;

- розвиток у керівного складу установок, сприяючих підвищенню: індивідуальної ефективності праці, продуктивнішої взаємодії з підлеглими і успішному досягненню цілей підрозділу і органу управління в цілому.

Система навчання керівних кадрів повинна базуватися на наступних принципах:

1. Зміст навчання повинен відповідати цілям органу управління. Багато проблем виникає через те, що застарілий обсяг знань, якими володіють керівники, не дозволяє ефективно вирішувати складні питання в умовах, що постійно змінюються.

2. Зміст навчання управлінського персоналу має бути тісно пов'язаний з характером функціонування і структурою органу врядування. Сьогодні поширена практика визначення набору вимог до керівників, які використовуються при відборі

і призначенні на посаду на основі їх “управлінських компетенцій”. Ці вимоги мають бути тісно пов’язані із забезпеченням постійного навчання, оскільки розвиток управлінських компетенцій веде до зростання якості управління і рівня конкурентоспроможності.

3. Управлінський персонал сфери публічного управління повинен уміти вирішувати не лише організаційні проблеми, а й глибоко знати і розуміти основи таких дисциплін, як економіка, менеджмент, основи права, фінанси і маркетинг. Досвід закордонних країн свідчить, що досягнення найвищих результатів і ефективності реалізації функцій публічного управління більшою мірою визначається організаційною культурою керівників і управлінців, їх здатністю сформуванню у колективі бажання бути командою, здатністю мобілізувати зусилля кожного працівника на досягнення мети і професійно поставлених цілей.

4. Спрямованість управлінської ланки на постійне оновлення своїх знань і компетенцій.

У багатьох пострадянських країнах доки ще не сформувалося остаточне усвідомлення того, що серед головних чинників, які забезпечують ефективне управління в економіці постіндустріального типу, є реформування структури управління, істотне підвищення соціальної і функціональної компетентності управлінських кадрів, можливість своєчасно адаптувати стратегію діяльності до швидко мінливих умов зовнішнього середовища, здатність надихати підлеглих, уміння розпізнавати і розвивати творчий потенці-

ал співробітників, власна ініціативність і гнучкість в ухваленні рішень. Оскільки процеси європейської інтеграції охоплюють все більше сфер життєдіяльності, провідну роль в цих сферах повинна грати якісна управлінська освіта. Стратегічною метою підготовки управлінських кадрів повинне стати формування управлінського потенціалу, здатного забезпечити розвиток ефективного врядування в усіх галузях і сферах національної економіки.

У обласній державній адміністрації, була проведена діагностика “Управління змінами в органах публічної влади”. В опитуванні брали участь як державні службовці так і їх керівники. За віковим критерієм респонденти були об’єднані у такі групи: до 30 років, до 40 років, до 49 років, від 50 років і вище. В анкеті були запропоновані питання щодо того, як розуміють респонденти зміни, як ставляться до них, які виділяють причини опору змінам, яким повинен бути керівник і які підходи є найбільш вдалимими з точки зору управління змінами [7].

Переважає більшість респондентів (70 %) не змогли дати хоча б якесь визначення, своє розуміння поняттю “зміни в органах публічної влади”. 30 % опитаних розглядають зміни як поштовх до певної дії. Близько 80 % осіб, які взяли участь в анкетуванні, позитивно ставляться до змін і лише 20 % – мають амбівалентне ставлення до них, залежно від наслідків.

Найчастіше причинами опору змінам респонденти обирали такі:

- побоювання щодо втрат внаслідок змін;



- брак ресурсів і часу на здійснення змін (до речі, цю причину обирали працівники з інтенсивним навантаженням і високим рівнем відповідальності);

- брак інформації щодо впроваджуваних змін;

- опір, нав'язаний ззовні;

- загроза соціальним відносинам, які склалися на роботі: 8 % респондентів зазначили, що змінам не опираються, а приймають їх як даність (це були люди, переважно від 50 років, які вже понад 20 років працюють в органах державної влади).

На запитання щодо того, яким повинен бути керівник для ефективного впровадження та управління змінами, майже 60 % респондентів вважають, що керівник повинен бути гарним менеджером; 30 % вважають, що керівник повинен бути лідером і лише 10 % — що керівник має поєднувати у собі як лідерські якості так і бути гарним менеджером.

Найбільш вдалим підходами до управління змінами з боку керівників вважають допомогу, підтримку та мотивацію, інформування і спілкування, участь і зацікавленість, тобто, м'які, демократичні методи. Такі методи як кооптація та маніпуляція, явний і неявний примус респонденти не вважають дієвими. Проте, метод переговорів і угод, який також не знайшов своїх прихильників серед опитаних, на наш погляд, був би корисним, зокрема для керівників та працівників, які націлені співпрацювати на партнерських засадах, а не беруть за основу принцип ієрархічності, чіткого підпорядкування.

Наприклад, до жіночих архетипів в цій сфері належить архетип Вели-

кої Матері. Найчастіше з'являється бажання впливати на інших людей, співробітників по роботі. Відсутність уміння знаходити компроміс і переконаність у своїй беззаперечній правоті у всьому народжують імператив, якому зобов'язані слідувати оточення. Архетип може проявлятися з різною силою і в різних варіантах — від звичайного прагнення до домінування до нав'язування “єдино правильної” точки зору і гіпертрофованої безкомпромісності. У разі ототожнення такою жінкою-керівником себе з Матір'ю-землею і Матір'ю-природою виникають особливо тяжкі наслідки. Архетипи Старого Мудреця і Великої Матері продукують ідеї величі [8].

Аналізуючи аспекти, які сприяють процесу впровадження змін з точки зору їх ефективності та “безболісності” для учасників, варто зазначити, що найбільш значимими серед опитаних стали: надання певних гарантій (наприклад, збереження робочого місця, заробітної плати, соціального статусу тощо), залучення до процесу змін, наявність сильного та грамотного лідера, який впроваджує зміни, а також підтримка і мотивація з його боку.

Аналіз результатів, отриманих під час проведення діагностики “Управління змінами в органах публічної влади”, засвідчив певні закономірності щодо вибору варіантів відповідей тією чи іншою віковою категорією респондентів. Наприклад, державні службовці старше 40 років надають перевагу певним гарантіям під час змін; респонденти до 35 років бажають бути залученими до процесу змін та мати змогу вплива-

ти на кінцеві результати. Учасники анкетування до 30 років, як правило, обирали не один, а декілька аспектів і наголошували на бажанні бути активними учасниками змін, на потребі у сильному та грамотному лідері, а також на підтримці та мотивації з боку керівника під час впровадження змін.

Отже беручи до уваги усе вище зазначене, ми дійшли висновку, що для багатьох респондентів поняття зміни залишається досить розмитим, незрозумілим, хоча 80 % свідомо чи інтуїтивно ставляться до змін позитивно, вбачаючи в них ефект новизни та поштовхом до дій. Це, зумовлено низьким рівнем поінформованості щодо змін та управління змінами в цілому.

На сьогодні для успішної підготовки та реалізації змін важливим завданням є навчити управлінців в органах державної влади розуміти сутність змін, їх основні властивості, сприяти формуванню готовності керівництва до змін, навчити вправно володіти методами, формами управління змінами, управління опором тощо [9]. У свою чергу, задача керівників — застосовувати ці знання на практиці та передати їх своїм працівникам, аби останні навчилися їх застосовувати на індивідуальному рівні [10]. В той же час не слід вживати кардинальних заходів, адже досвід Китаю свідчить, що тисячолітні традиції управління країною сприяють вивільненню потенціалу глобального лідерства цієї країни.

Для цього, було б доцільно розробити відповідні навчально-просвітницькі програми, тренінги і впроваджувати практику їх проведення

серед керівників і працівників органів державної влади. Проведення подібних заходів дасть можливість працівникам зазначених органів влади отримати знання та навички щодо управління змінами, сприятимуть зменшенню рівня стресу та конфліктів у професійному середовищі, попередити професійне емоційне вигорання, покращити мікроклімат в організаціях та сприяти кращій взаємодії між керівниками та працівниками, між працівниками різних організацій та установ. На даний момент подібні навчальні програми у даній обласній державній адміністрації не проводились.

Без високої духовності, моральності і професіоналізму просування українського суспільства гальмується, оскільки еліта стає нездатною виконати покладену на неї функцію “провідника” до кращого, гідного майбутнього. В зв’язку з цим державні діячі повинні виступити в авангарді відродження вітчизняних традицій і активізувати архетипи соборності, роду, віри, надії, любові, добра і патріотичного духу [11].

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

В умовах трансформації політичних, економічних і соціальних відносин в сучасній Україні особливого значення набувають питання підготовки нових кадрів державних і політичних діячів. Існуючі на сьогодні системи підготовки як за формою, так і за змістом не завжди відповідають потребам суспільства. Нині система підготовки управлінських кадрів багато в чому не відповідає соціальним реаліям; вона недосконала і фрагментарна. Архетипний підхід

містить потужний потенціал ціле-спрямованого впливу на підготовку кваліфікованих кадрів за допомогою системи важелів і методів регуляції якості підготовки фахівців для органів державного управління. Подальші дослідження доцільно проводити в аспекті визначення критеріїв розвитку працівників сфери публічного управління по основним групам архетипів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Клименко А. Професійні компетенції державних службовців: архетипний підхід. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 2 (спец. вип.). С. 86–93.
3. Jung Carl G. Psychological Types. Princeton, New Jersey: Princeton University Press. 1971.
4. Чумаченко О. В., Шульгина Т. С. Проблемы определения категории “Управленческий персонал предприятия” и его классификация. Устойчивое развитие экономики. 2011. № 2. С. 57–62.
5. Токарева В. І. Науково-теоретичні засади формування і функціонування системи підготовки управлінського персоналу в Україні : монографія Донецьк : ТОВ “Альматео”, 2005. 327 с.
6. Мищенко И. А. Подготовка управленческих кадров для агроформирований на основе инновационных учебных технологий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04. К.: Нац. ун-т биоресурсов и природопользования Украины, 2010. 20 с.
7. Любавіна Д., Федотова Т. Управління змінами в органах державної влади. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління : тези наук. доповіді міжнарод. наук.-практ. конф. Одеса, 7 лист. 2018 р. Одеса, 2018. С. 96–98.
8. Короленко Ц. П., Дмитриева Н. В. Основные архетипы в классических юнгианских и современных представлениях. Медицинская психология в России. 2018. т. 10 № 1 (48). С. 3.
9. Управління змінами у публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.]; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 144 с.
10. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника : монографія / за наук. ред. Е. А. Афоніна. Ніжин; Київ : видавець М. М. Лисенко, 2013. 320 с.
11. Пирен М. И. Архетипные составляющие и их проявления в деятельности украинской элиты. Публичное управление: теория и практика: Сборник научных трудов ассоциации докторов государственного управления : Спецвыпуск. X., 2012. 342 с.

## REFERENCES

---

1. Pro derzhavnu sluzhbu [About the civil service] (2015, December 10). Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
2. Kly`menko, A. (2014) Profesijni kompetenciyi derzhavny`x sluzhbovciv: arxety`pny`j pidxid [Professional competencies of civil servants: an archetypal approach]. Publichne uprav-

- linnya: teoriya ta prakty`ka - Public administration: theory and practice, Vy`p. 2 (specz. vy`p.), 86-93 [in Ukrainian].
4. Chumachenko, O. V., Shul`gy`na T. S. (2011) Проблемы определения категории`y` "Upravlenchesky`j personal predprij`yat`ya" y` ego klassy`fy`kacy`ya [Problems of definition of the category "Management personnel of the enterprise" and its classification]. Ustojchy`voe razvy`tye ekonomy`ky` - Sustainable economic development, 2, 57-62 [in Russia].
  5. Tokareva, V. I. (2005) Naukovoteorety`chni zasady` formuvannya i funkcionuvannya sy`stemy` pidgotovky` upravlins`kogo personalu v Ukraini [Scientific and theoretical principles of formation and functioning of the system of training of managerial staff in Ukraine]. Donecz`k: TOV "Al`mateo" [in Ukrainian].
  6. My`shhenko, Y`. A. (2010) Podgotovka upravlenchesky`x kadrov dlya agroformy`rovany`j na osnove y`nnovacy`onnyx uchebnyx texnologiy`j [Management training for agricultural organizations based on innovative educational technologies] Extended abstract of candidate's thesis. Kiev [in Ukrainian].
  7. Lyubavina, D., Fedotova T. (2018) Upravlinnya zminamy` v organax derzhavnoyi vlady [Change Management in Public Authorities]` Suchasni upravlins`ki ta social`no-ekonomichni aspekty` rozvy`tku derzhavy`, regioniv ta sub`yektiv gospodaryuvannya v umovax transformaciyi publichnogo upravlinnya : tezy` nauk. dopovidi mizhnarod. nauk.-prakt. konf. Odesa, 7 ly`st. 2018 r. - Social management and socially-economical aspects of the development of the state, state and sub-state grants in the minds of transformation of public administration: theories of science. dopovidi mizhnarod. science.-practical.conf Odesa (pp. 96-98) [in Ukrainian].
  8. Korolenko, Cz. P., Dmy`try`eva N. V. (2018) Osnovny`e arxety`ry v klassy`chesky`x yungy`ansky`x y` sovremennyx predstavleniy`yax [The main archetypes in classical Jungian and modern representations]. Medy`cynskaya psy`xology`ya v Rossy`y`- Medical Psychology in Russia, t. 10, 1 (48), 3 [in Russia].
  9. Sharov, Yu.P., Chy`karenko, I.A., Mamatova, T.V. [ta in.] (2011) Upravlinnya zminamy` u publichnomu administruvanni [Change Management in Public Administration]: za nauk.red. Yu.P.Sharova. D.: DRIDU NADU [in Ukrainian].
  10. Novachenko, T.V. (2013) Arxety`pova parady`gma avtory`tetu kerivny`ka [The archetypal paradigm of authority of the leader] / za nauk. red. E.A. Afonina. Nizhy`n; Ky`yiv : vy`davec` Ly`senko M.M. [in Ukrainian].
  11. Py`ren, M. Y. (2012) Arxety`pny` sostavlyayushhy`e y` y`x proyavleniy`ya v deyatel`nosty` ukray`nskoj ely`ty [Archetypal components and their manifestations in the activities of the Ukrainian elite]. Pably`chnoe upravleny`e: teory`ya y` prakty`ka - Public Administration: Theory and Practice. Sborny`k nauchnyx trudov assocy`acy`y` doktorov gosudarstvennogo upravleny`ya. Specy`al`nyj vy`pusk. X. [in Ukrainian].