

Ольга АНТОНОВА<sup>1</sup>

## **ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: ВЫЗОВЫ ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

В статье исследуются основные подходы к профессионализации государственной службы в контексте глобальных социальных трансформаций. Систематизированы и обобщены концептуальные основы возникновения, становления и поддержки стратегического видения развития общества под влиянием глобализации. Теоретически обоснована и описана функция стратегического планирования социального развития как специфическое направление профессионализации института государственной службы в контексте социальных изменений. Подана авторская позиция относительно научных предпосылок формирования стратегической компетентности на государственной службе. Проанализированы теоретико-методологические основы современного понимания стратегической компетентности в целом, и стратегической компетентности государственных служащих в частности, с учетом комплексности и многоуровневости современных административных систем.

В статье особое внимание уделено парадигмам государственной службы. Охарактеризованы особенности трансформации идеологии управления кадровым потенциалом и человеческими ресурсами в современных комплексных административных системах. Раскрыто понятие «управления социальными изменениями» как основы поддержки и обеспечения формирования стратегической компетентности в управлении персоналом органов публичной власти на современном этапе государственного строительства в Украине. Доказано, что социальное проектирование в деятельности государственных служащих является рефлексией на изменения мировоззрения общества и его морально-этических ценностей. На этой основе установлена и аргументирована необходимость применения основных технологий развития кадрового потенциала, таких как профессиональная мобильность и кадровая ротация, а также мотивация к развитию коммуникационной составляющей стратегической компетентности государственных служащих.

**Ключевые слова:** государственное управление, государственная служба, глобализация, стратегический менеджмент, стратегическая компетентность государственных служащих.

---

<sup>1</sup> Olga Antonowa – docent, dr nauk zarządzania państwem, sekretarz naukowy, docent Katedry Administracji Publicznej i Samorządów Lokalnych Dniepropietrowskiego Regionalnego Instytutu Zarządzania Państwem (filia Narodowej Akademii Zarządzania Państwem przy Prezydencie Ukrainy), e-mail: o.v.antonova@vidr.dp.ua, max-antonova@gmail.com; adres: Украина, 49044, г. Днепропетровск, ул. Гоголя, 29, к. 215.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Усиление процессов глобализации в большинстве сфер государственной и общественной жизни – экономической, правовой, политической – означает признание важности мировым сообществом и каждым его государством-участником, прежде всего общих универсальных правовых принципов, ценностей, идеалов демократического и социально-демократического развития, поддержки сближения правовых систем, создания единого административно-правового пространства. Особенно остро это ощущают государства, чьи конкурентные позиции на мировых рынках являются слабыми и неустойчивыми по сравнению с рыночными позициями лидеров социально-экономического развития. В связи с этим и возникает проблематика формирования и реализации стратегии развития государства, которая должна быть нацелена на рациональное распоряжение имеющимися ресурсами в условиях постоянных ограничений и органичный вход государства в процесс глобализации как субъекта влияния.

На современном этапе развития интеграционных процессов глобализации наблюдается относительное правовое единство административных систем, прежде всего под влиянием реализации экономических интересов. Соответственно возникает возможность универсального использования основных понятий, институтов, принципов, технологий в процессе развития и функционирования современных национальных систем государственного управления, что собственно включает и такую её важную составляющую как институт государственной службы, который является ключевым субъектом осуществления всех стратегических изменений в обществе.

Реализация стратегических изменений в обществе непосредственно связана с определением мотивации и отношений, роли и места человека как центральной ценности, пониманием человеческого капитала в мировоззрении общества. Для нашего исследования принципиально важными следует признать организационные детерминанты поведения на службе и социальные роли государственных служащих, которые накладываются на них в ходе трансформаций. О социо-профессиональных ролях писали К. Нагоды-Мрозович, Д. Клак, П. Халемба в своей работе «Мотивы и отношения сотрудников сферы здравоохранения в свете исследования»<sup>2</sup>, которые, по нашему мнению, было бы целесообразно развить и в сфере государственного управления.

## 2. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМАТИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ СТАТЬИ

Необходимость решения управленческих проблем глобального масштаба актуализировали вопрос гармонизации сложных административно-правовых систем в целом, и управленческой деятельности, в частности, что составило основу для перехода к информационному обществу, обществу знаний благодаря инструментам корпоративного управления (в том числе «переливу технологий»). О современном

---

<sup>2</sup> K. Nagody-Mrozowicz, D. Klak, P. Halemba, *Motives and attitudes of health care workers in the light of research*, Modern Management Review, Quarterly, Vol. XXI (January - March), Research Journal 23 (1/2016), pp. 85–95.

этапе перехода к постиндустриальному обществу свидетельствует целая череда концептуальных, парадигмальных подходов к организации и содержательному наполнению управленческих процессов: от «капитал – власть, государство – капитал» к «знание – власть, государство – капитал». К тому же изменился сам ресурс, источник трансформаций – от материального, экономического интереса акценты сместились к ценностному, к человеку как центру продуцирования идей, знаний, технологий.

Качественные изменения под действием глобализации также связаны с ростом самодостаточности любого объекта государственного управления в условиях «возрастающего мирового хаоса» (теории хаоса – А.Кулик<sup>3</sup>). Таким образом, глобализация обуславливает и стимулирует развитие новых интеграционных форм, универсальных принципов и средств унификации, воздействуя на эти процессы через информационные потоки, пространственные коммуникации, интеллектуальный обмен (логика перспективы, политическая нооэкономика – А.Гальчинский<sup>4</sup>). Фактически источником общественных трансформаций в ноосферном развитии (теория ноосферы – В.И.Вернадский<sup>5</sup>, теория жизненного прорыва – П.Т. де Шарден<sup>6</sup>) становится потенциал человека и его реализация, в том числе как созидающей, творческой личности на службе государству, обществу, общине. Соответственно, развитие личности определяет системную конфигурацию глобализационного процесса, его функциональные приоритеты. Потенциал глобализации, таким образом, связывается с возможностями саморазвития, самодостаточности и самореализации человеческого потенциала. Речь идет о тенденциях изменений стратегической направленности общего вектора глобальной эволюции, когда актуализируются процессы децентрализации, устанавливается приоритетность формирования горизонтальных сетей глобального пространства, его многомерность, «симметричность взаимодействия равноправных государств», согласно А. Гальчинскому.

Из вышеизложенного логично возникает цель данной статьи. Цель заключается в проведении анализа современных вызовов формированию стратегической компетентности государственных служащих и осуществлению поиска решений через профессионализацию государственной службы в условиях влияния глобализации.

В контексте обозначенной проблематики особенно интересными для исследования являются тенденции общественных трансформаций стратегического

---

<sup>3</sup> А.В. Кулик, *Критика філософами ХХ ст. идеіраціональногоупорядочивання*, Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія, 2014, Вип. 24 (1), с. 29–33; Кулик О.В. *Еволюція філософських стратегій взаємодії з хаосом*: автореф. дис.... д-ра філос. наук: 09.00.05; ДНУ ім. О. Гончара, Д., 2015, 33 с.

<sup>4</sup> А. Гальчинський, «Кінець євроцентризму: що далі?» інтерв'ю провів Юрій Сколотяний // Дзеркало тижня. Україна. – №8 (4 березня 2017 р.). – Режим доступу: [http://gazeta.dt.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-kinec-yevrocentrizmu-scho-dali-\\_html](http://gazeta.dt.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-kinec-yevrocentrizmu-scho-dali-_html); Гальчинський А. *Глобальна перспектива – не многополярний, а аполлярний мир*. – Режим доступу: [http://gazeta.zn.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-globalnaya-perspektiva-ne-mnogopolyarnyy-a-apolyarnyy-mir-\\_html](http://gazeta.zn.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-globalnaya-perspektiva-ne-mnogopolyarnyy-a-apolyarnyy-mir-_html); Гальчинський А. *Україна: поступ у майбутнє*. – К.: Основи, 1999. – 220 с.; А. Гальчинський, *Лібералізм: уроки для України*. – К.: Либідь, 2011. – 288 с.

<sup>5</sup> В.И. Вернадский, *Живое вещество*, М.: Наука, 1978 г., 358 с.

<sup>6</sup> П.Т. Шарден, *Феномен человека*. – М.: Главред. изданий для зарубежных стран Изд-ва «Наука», 1987. – 240 с.

направления общего вектора глобальной эволюции, что сказывается на деятельности «надсистемных надстроек» – международных организаций таких, как Европейский Союз, Международный валютный фонд и др., так и национальных систем государственного управления. По мнению С. Райнесмита, перед глобальным менеджментом возникают вопросы кадрового и организационного развития в мировом масштабе<sup>7</sup>, что, собственно, определяется границами мировоззрения управленца, поскольку мировоззрение способно преодолеть пространственные и временные границы, масштабные и структурные рамки, расстояния, функциональную узость, быстро устаревающие навыки, рамки мышления и рациональной классификации, культурные различия, принять другие ценности, взгляды и мысли. Таким образом, очевидной является необходимость поиска направлений, форм и способов развития профессиональной компетентности специалистов в сфере государственного управления с осознанием расширения специфической зоны глобального выбора, пониманием тенденций общественных трансформаций, так называемой «логики перспективы глобальных коммуникаций», и возможностей их использования в обновлённой Украине. В общем, речь идет именно о стратегической компетентности государственных служащих.

### 3. СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ТЕМЫ

Развитие Украины в соответствии с перспективными направлениями, указанными в стратегии национального развития «Украина – 2020», осложняется хроническим характером реформ в условиях чрезвычайно низкого уровня доверия граждан к правительству, органам власти, а также ведения антитеррористической операции в стране<sup>8</sup>. Соответствующим образом, вышеуказанные обстоятельства обуславливают необходимость поиска новых подходов к решениям управленческих проблем стратегического характера в Украине. Среди этих подходов отдельное внимание следует уделить формированию и развитию именно стратегической компетентности как высшего уровня социально ориентированного профессионального развития в условиях социальных трансформаций.

Исследованию различных аспектов кадрового обеспечения деятельности органов государственной власти, государственного управления, проблем реализации государственной кадровой политики посвящены труды широкого круга отечественных ученых, среди которых следует упомянуть работы В.Б. Аверьянова, В. Атаманчука, В.Д. Бакуменка, С.Д. Дубенко, Н.Р. Нижник, С.М. Серегина, В.В. Цветкова, Н.Т. Гончарук, В. М. Князева, Н.А. Липовской, В.М. Олуйко, А.Ф. Мельникова, Л.А. Пашко, А.П. Рачинского, В.М. Сороко, С.К. Хаджирадовой, С.В. Газарян, Н.С. Калашник, Т.Е. Василевской, И.В. Шпекторенко, Т.И. Пахомовой, И.Г. Сурай, В.А. Чмыги, М.Н. Белинской, К.А. Ващенко, В.И. Лугового, О.И. Пархоменко-Куцевил, В.В. Голубь, С.А. Кравченко, С.А. Сицинского, И.И. Хожило и др. Теоретико-

<sup>7</sup> St.H. Rhinesmith, *A manager's guide to globalization: six skills for success in a changing world*. – 2nd ed. – Alexandria: ASTD, 1996. – 255 p., p. ix.

<sup>8</sup> О. Антонова, В. Климович, Е. Самбук, *Инструменты гражданского воздействия на развитие публичной службы в Украине как фактор гуманизации украинского общества*, *Modern Management Review, Quarterly*, Vol. XXI (January - March), *Research Journal* 23 (1/2016), pp. 7–29.

методологической основой исследования стали работы зарубежных ученых, как в области исследований управления персоналом в публичном секторе, так и работы, посвященные стратегическому менеджменту, стратегическому процессу, стратегическому анализу, стратегическому синергизму, стратегическому планированию. В частности это работы таких ученых, как: И. Ансофф, Д. Аасер, К. Боумэн, Э. Кэмпбелл, К.С. Лачс, Р. Грант, П. Друкер, Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошел, Д. Фогг, Р. Кох, Л. Венделл, С. Белл, Т. Вулф, Т. Питерс, К. Омаэ, и других исследователей.

При рассмотрении проблематики данного исследования использованы научные разработки Р. Войтович, С. Удовик (глобализация как социокультурный феномен); Н. Драгомирецкой (социокультурное проектирование); О. Орлова (инновации в теории государственного управления); Ю. Шарова (развитие парадигмы публичного менеджмента); И. Письменного (синергетический потенциал государственного управления); С. Гайдученко (социальное проектирование в сфере государственного управления и организационное проектирование, проектирование организационной культуры); С. Хаджирадевой, Н. Демедишиной (профессионально-речевая коммуникация, языковая компетентность). Отдельные аспекты профессионализации института государственной службы, работы с руководящим персоналом, подготовки руководящих кадров и деятельностью руководителя в стратегическом направлении рассмотрены в работах С.М. Серегина, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовской, С.В. Газарян, А.П. Рачинского, Л.В. Прудюс, И.Г. Сурай, В.В. Лобанова, В. Атаманчука, Т.И. Пахомовой, С.А. Сицинского, М.И. Рудакевич, Н.С. Калашник и других ученых.

Обобщение основных теоретических разработок в сфере профессионализации управленцев под действием глобализации позволяет прийти к следующему заключению. Проявление процессов глобализации происходит через гибкую специализацию и отражено в появлении информационно-сетевых структур, инвестировании в развитие человеческих ресурсов, в интеллектуальный капитал как действенный социальный механизм приумножения творческого потенциала личности, ее самоуверждения. Таким образом, глобальные управленческие новации строятся на взаимном доверии как основе управления, где личность-работник является незаменимой составляющей в управленческих процессах, его дефицитным ресурсом. И именно отсюда вытекает необходимость самопрограммированного труда (М. Кастельс<sup>9</sup>, А. Гальчинский, П. Друкер<sup>10</sup>). Следовательно, речь идет об интеграции сотрудника в процесс принятия решений, где «исполнитель, подчиненный», каждый задействованный участник в управлении становится равноправным «партнером».

---

<sup>9</sup> М. Кастельс, *Интернет-галактика. Миркувания щодо Інтернету, бізнесу і суспільства*; Пер. з англ. – К.: Ваклер, 2007. – 304 с.

<sup>10</sup> П. Дракер, *Эффективный руководитель*. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.; П. Дракер, *Менеджмент. Вызовы XXI века*. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 256 с.

#### 4. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Модернизации административных систем на современном этапе позволяют определить основные направления исследовательской проблематики, вокруг которых возникли научные дискуссии:

1) идеологическое обоснование преобразований в сфере социального управления как содержательные трансформации основ, принципов управленческих процессов в глобальном масштабе (концепции «администрирования» и «менеджмента»);

2) формирование публичной сферы в виде сетевой конструкции интегрированной системы публичного управления в условиях формирования надгосударственных (наднациональных), региональных и самоуправляющихся структур управления (концепции «публично-государственного управления», «административно-государственного менеджмента», «общественного управления», «управления через самоорганизацию», «наднационального управления»);

3) формирование концептуальных моделей обновления административно-правовых моделей («государственное администрирование», «государственный менеджмент», «чувствительное управление», «управление производительностью», и другие концепции в основе которых лежат рыночные отношения).

Глобальные тенденции гуманизации процессов управления, построенных на основе защиты прав и свобод человека, свидетельствуют о формировании гуманистического стратегического видения развития современного общества (рис. 1) как противовеса развитию агрессивной экономической экспансии рынка. В современных подходах к исследованию профессионализации института государственной службы встречаются такие элементы управления человеческими ресурсами, как менеджмент человеческих ресурсов, самоменеджмент, стратегическое управление персоналом. Предпосылками их возникновения указывают следующие: социально-технический прогресс, связанный с повышением эффективности труда, качеством товаров и услуг; организационную культуру привлечения и участия персонала в разработке и принятии важных решений (демократизация систем управления); универсализация форм, процессов и методов управления, распространения управленческих технологий (закономерности глобализации)<sup>11</sup>. Так, Р. Грант делает акцент на «наличие глобальной инфраструктуры для коммуникаций и передачи знаний (новый опыт, новые идеи, новые методы)», причем главным преимуществом многонациональных корпораций является «способность получать доступ к знаниям в географически разных городах, синтезировать эти знания и передавать их дальше»<sup>12</sup>.

Среди основных современных парадигм государственной службы и определении их роли в осуществлении функции стратегического планирования социального развития следует выделить такие, как: советская парадигма построения государственной службы (теории номенклатуры); парадигма государства – В.Д. Бакуменко, Р.А. Науменко, Л. Гогин (2010), В.И. Луговой, А.М. Михненко, С.М. Серегин (2006); современная парадигма общественного управления (парадигмы общественной стабильности с целью выработки механизмов стабилизации общественного развития;

<sup>11</sup> Н.П. Лукашевич, *Самоменеджмент. Теория и практика: Учебник*. – К.: Ника-Центр, 2007. – 344 с. – с. 10.

<sup>12</sup> Р.М. Грант, *Современный стратегический анализ*. – 5-е изд./ Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с. – с. 423.

синергетическая модель формирования общественной стабильности) – Ю.П. Шаров (2001), О.М. Руденко (2010); парадигма функционирования институтов публичной власти – С.М.Серегин (2007); современная парадигма государственной службы – В.Д. Бакуменко, Р.А. Науменко, Л. Гогин (2010) ценностно-смысловые парадигмы государственной службы – С.М. Серегин (2003), С.В. Сависько (2013), В.М. Дрешпак (2012), В.Н. Казаков (2006); парадигмы подготовки государственно-управленческих кадров – В.Богатирец (2011), А.Ф. Мельников (2007); лидерская управленческая парадигма (лидерский потенциал общества, теория лидерских качеств, теория «социального руководства»; поведенческие теории лидерства; ситуативные теории лидерства, теории функционального лидерства, ценностные теории лидерства, теории лидерства – служение, эмоционального лидерства; теории транзакционного и трансформационного лидерства) – О.М. Скибицкий, А.А. Нестуля, И.Г. Сурай (2010).



Рис. 1. Схема стратегического аспекта общего вектора глобальной эволюции общественного развития.

Особенностью науки государственного управления является сочетание достижений других наук и приобретение нею мультипарадигмального характера. Соответственно в государственном управлении задействованы такие общенаучные парадигмы, как: синергетическая – по принципам универсального глобального эволюционизма (дополнительности, самоорганизации, децентрализации, нелиней-

ности процессов и рационализации) – П.И. Надолишний (2011), Е.А. Ралдугин (2011); социальная парадигма с акцентом на общественно-политической разновидности (классическая, неоклассическая (либеральная, социал-демократии, правовое государство («государство благосостояния»), неоконсервативная), постнеоклассическая (системная парадигма – формализованные права на власть, гуманизм) – А.С. Крупник (2011), М.В. Туленков (2011), В.С. Загорский, А.В. Липенцев (2010); парадигмы войны и парадигмы геополитики, парадигмы международных отношений (дуалистическая, циклическая (военная, лидерства, гегемонии), цивилизационная, информационная парадигма) – геоэкономическая парадигма развития – Н.Н. Шевченко (2009); парадигма демократии (прямая демократия, демократия либеральная представительная – защитная, и развивающая либеральная демократия – демократия соучастия, совещательная) – А.Ф. Колодий (2011). «Парадигмальный сдвиг» (или «парадигмальный микс») и сами парадигмы влияют на характер формирования социальной действительности. Как ответы на вызовы социальной практики в условиях глобализации возникли школы стратегического управления, теории управления конфликтами; антикризисный менеджмент, теория рисков как вероятности наступления отрицательного результата; инновационная парадигма государственного управления; философские теории – стратегии управления хаосом; теории рационального поведения и рационального выбора.

Исследование понятийно-категориального аппарата по проблематике формирования стратегической компетентности государственных служащих в условиях процессов глобализации позволило определить основные категории, такие как: «глобализация», «общество знаний», «профессионализация государственной службы». Взаимосвязанными понятиями с категорией «глобализация» являются «глобальная интеграция», «информационная глобализация», «глобальная безопасность». Подобным образом с профессионализацией государственной службы связаны определения «компетентного подхода», «идеология управления кадровым и человеческим потенциалом в сфере государственной службы». Эти взаимосвязи содержательно наполняют сферу публичного управления основами, принципами и критериями оценки профессиональной деятельности, которые формируются обществом знаний – тенденциями к объединению усилий в виде интеграции, внедрения новейших технологий с максимальным охватом организационных структур, развития критического мышления и анализа. Все эти компоненты объединяются в понятие «интегрированная компетентность» через вовлеченность в процессы общего, совместного управления (рис. 2), которая собственно служит теоретическим фундаментом понятия «стратегической компетентности государственных служащих» в теории и практике государственного управления, в том числе как проявление социотехнического подхода.

Анализ теоретико-методологических основ исследования формирования понятия «стратегическая компетентность» продемонстрировал возможность применения разработок из других наук, таких как педагогика (в рамках изучения преподавания математики) и социолингвистика (особенно как второго иностранного языка), непосредственно связав со стратегической компетентностью коммуникативную компетентность и технологическую компетентность. Комплексность сочетания этих компетентностей дают интегрированный результат. С позиций социальной философии, именно теории управления хаосом (составление хаоса, превращения хаоса, во избежание хаоса, предотвращения хаоса, управления хаосом, слияние с хаосом)

позволили рассмотрение профессионально-управленческой деятельности государственных служащих с позиций упорядочивания социального пространства или слияния с ним. Соответственно формируется определенное разнообразие социально-функциональных (социо-профессиональных) ролей института государственной службы в современном обществе.

Интегрированная компетентность  
государственных служащих



Рис. 2. Схема развития интегрированной компетентности в общественно-управленческом пространстве

Установлено, что в таком сочетании, как лидерский потенциал общества (лидерская управленческая парадигма + теория лидерских качеств + социальное руководство) и интегрированный подход к организации социального пространства (синергетическая парадигма), происходит создание соответствующей институциональной реальности. Это сочетание позволяет уменьшить влияние кризисных факторов управления с помощью оценки зоны распространения и характера стратегического кризиса (агрессивное, консервативное поведение внешних факторов), а также повлиять на вероятность наступления отрицательного результата (теория рисков). Поскольку стратегия одновременно может быть и проактивной (направленной) и реактивной (адаптированной), то временной фактор играет ключевую роль. А принятие стратегических решений в соответствии с заранее утвержденным планом может дать ложное представление об обязанностях руководителя по принятию решений. Стратегические планы, принятые с опозданием и своевременно неоткорректированные, теряют смысл и целесообразность их применения. Среди ключевых составляющих качества разработки стратегии и её

реализации следует указать специфический образ мышления, а поиск путей совершенствования реализации стратегии должен проходить постоянно.

Среди направлений формирования стратегической компетентности государственных служащих в условиях глобализации отдельным направлением следует выделить конфликт традиций и инноваций на государственной службе. Или, другими словами, конфликт идеологии социальных новшеств и консервативной идеологии<sup>13</sup>.

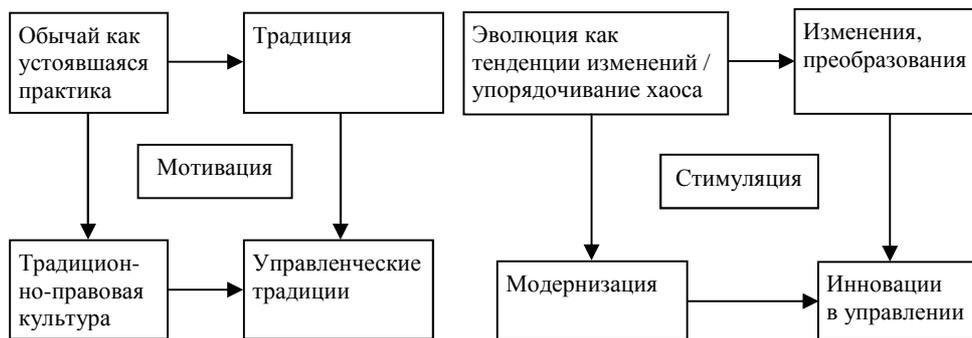


Рис. 3. Мотивация и стимуляция (традиции и инновации) в процессах стабилизации кадровых процессов на государственной службе

Итак, в соответствии с идеями управленческой парадигмы XXI века, где речь ведется о засилье применения технологий, манипуляции, отсутствии морально-этического стержня в развитии рыночных отношений и в вопросах безопасности в «обществе потребления»<sup>14</sup>, мы выходим на необходимость удовлетворения потребностей в секторе публичном. Развитие потенциала публичного управления путем содействия развитию профессиональной инициативы, профессионального обучения, а также рационального подхода к применению теоретических знаний и способностей граждан на практике как потенциальных управленцев направлено на увеличение возможностей государственных служащих и институциональных характеристик системы государственной службы. Основной характеристикой кадрового потенциала государственной службы является её институциональность. Нормы профессионально-институционального пространства государственной службы создают возможности для реализации социо-профессиональных ролей. Фактически это – скрытые способности специалистов, которые профессионально «живут» в рамках определенных функций и которые могут быть раскрыты лишь при определенных обстоятельствах.

<sup>13</sup> См. подробнее: О.В. Антонова, Переосмысления традиций та інновацій в контексті модернізації державної служби України / О.В. Антонова, С.М. Серьогін // Державне управління та місцеве самоврядування. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 3 (6). – С. 240 – 245.

<sup>14</sup> В.Н. Иванов, *Управленческая парадигма XXI в.: Учеб. пособ.* / В.Н. Иванов, А.В. Иванов, А.О.Доронин: Т. 1. – М.: МГИУ, 2002. – 180 с.; Kapsteine, Ethan Barnaby. *The political economy of national security: A global perspective.* - The McGraw-Hill Companies, Inc., 1992. – 232 p.

В отличие от постепенной трансформации институтов социальных отношений в систему публичного управления в странах Европы специфика стран переходной демократии заключается в несколько формализованном подходе к процессам управления. Речь идет о внедрении внешних атрибутов (Ф. Штуцман) «эволюционного» благосостояния<sup>15</sup>. Воплощение в жизнь только внешнего аспекта не обеспечивает преемственности управления (как традиции) и стабильности (как гарантии) благосостояния. Таким подходом в контексте пересмотра функций системы государственного управления как искусственной социальной системы, по нашему мнению, является социальное проектирование. В социальном управлении во времена СССР функция прогнозирования была ключевой в определении путей возможного развития общественных процессов – социальное планирование и социальное проектирование превратились в самоцель. Пренебрежение социальными параметрами и игнорирование внутрисистемных факторов в системе государственного управления привело к увеличению социальной напряженности, экономических просчетов и стало причиной значительных социально-политических перекосов.

В современных условиях научного прогресса и развития системы знаний в области государственного и муниципального управления наблюдается общая тенденция модернизации в направлении децентрализации и делегирования властных полномочий, а соответственно – и решения проблем, на низший, местный, локальный уровень. Делегированные полномочия уменьшают общий «путь» управленческого решения, время на его принятие и экономят на «стоимости» решения проблем (материальных затрат, человеческих усилий и времени). Самым главным преимуществом именно такого видения модернизации является невозможность искажений базовой информации, на основе которой принимается управленческое решение, а также отклонений в трактовке тех или иных положений решения во время его применения. Ключевые для демократического управления понятия – свобода и порядок – находятся между «самовластием» и состоятельностью (Г.Б. Клейнер)<sup>16</sup>.

Продуманность изменений непосредственно связана с официальным осознанием – представлением о социальных проблемах и о том, как они воспринимаются представителями власти. Французский мыслитель П. Бурдьё считает, что «это касается и юридических текстов, ... [они] приобретают истинный смысл только тогда, когда в них видят не только теоретический вклад ..., но и политические стратегии, [построение] специфического видения государства, соответствующего интересам и ценностям, связанным с частной позицией их разработчиков в бюрократическом мире...»<sup>17</sup>. Выделяют два основных препятствия на пути нововведений – экономическая нестабильность, связанная с бюрократизацией разрешительной системы, и рисками, прежде всего выхода из зоны психологического комфорта, морально-психологическим климатом в организации, отношениями с руководителем

<sup>15</sup> F. Stutzman, *Leveraging the future of social technology* / F. Stutzman. – Access mode: [chimprawk.blogspot.com](http://chimprawk.blogspot.com)

<sup>16</sup> Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика (окончание). // *Общественные науки и современность*. – 2007. – №3. – С. 99–114.

<sup>17</sup> П. Бурдьё, *Дух государства: генезис и структура бюрократического поля* // *Поэтика и политика. Альманах российско-французского центра социологии и философии Ин-та социологии Российской Академии наук*. – М.: Ин-т экспериментальной социологии; СПб: Алетейя, 1999. – С. 125–166.

и сотрудниками. Использование мотивационного ресурса происходит на трех взаимосвязанных уровнях – на уровне ценностных ориентаций, уровне социальных установок и на уровне мотивов.

Правовое регулирование определяет систему всех социальных отношений, предписывая реализацию полномочий органов власти, с одной стороны, и защиту прав и свобод граждан – с другой. Децентрализованное регулирование, или метод координации, строится на согласовании целей и интересов сторон, а процесс регулирования определяется участниками путем договора. Этот способ является действенным в отношении реализации частных интересов граждан. Публично-частная сфера как сфера функционального назначения государственной службы определяется именно через координационно-проективную роль в системе публичного управления.

Изменения, особенно в управленческих системах, связанные с неизвестным, малопонятным, часто вызывает определенные опасения и страхи, что будет хуже, чем сейчас. Изменения и неосведомленность о них и об их цели, прежде всего, связываются с непонятностью текущей ситуации и с хаосом, потерей порядка. Отсюда возникают идеи разработки и применения стратегий управления хаосом и нежеланием, неспособностью принять на себя социокультурные риски (выйти из сферы «комфорта», «взвалить ответственность», проявить инициативу по решению управленческой проблемы). Гуманистическое право как правозаконность (С. Алексеев) и теория культурно-исторической специфики активных стереотипов правового поведения как признание их национальными константами (А. Козловский) успешно сочетаются в рамках подхода социокультурного проектирования (Н.М. Драгомирецкая)<sup>18</sup> в науке государственного управления, в том числе по вопросам национально-правовых традиций и особенностей управленческой деятельности профессиональных государственных служащих. В рамках этого подхода оправданным выглядит создание модели интегрированной компетентности, которая охватывает и насквозь пронизывает все слои эволюции государственно-управленческой деятельности. Исходя из вышеуказанных теоретических конструкций в системе государственного управления возникает кадровое и профессиональное пространство (Н.А. Липовская)<sup>19</sup>, которое способствует усилению специализации и профессионализации государственной службы и службы в органах местного самоуправления, позволяет рассматривать ее как системный континуум (С.В. Газарян)<sup>20</sup>. Так, конструктивное переосмысление государственно-управленческой реальности (пространство + системное содержание) дало понимание справедливости относительно будущих поколений граждан государства, будущего существования государства,

<sup>18</sup> Драгомирецка Н.М. Проектне управління як складова методологічних підходів при підготовці державних службовців // Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. 11 жовт. 2012 р. / за ред. В.М. Огаренка, А.О. Монаенка та ін. – Запоріжжя: КПУ, 2012. – С. 524- 527.

<sup>19</sup> Липовська Н.А. Управління інституціональним розвитком державної митної служби України: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. ; 25.00.03 / Нац. академія держ. упр. при Президентіві України. – К., 2007. – 36 с.

<sup>20</sup> Газарян С.В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи: автореф. дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03/ Газарян Світлана Вікторівна; НАДУ при Президентіві України. – К., 2011. – 36 с.

предложенное пост-бюрократической парадигмой. Речь идет о создании благоприятных условий государством для появления новых поколений граждан и порядка государственно-управленческого бытия сегодня. Из справедливости по отношению к будущим поколениям появляются такие функции, как: общеконструктивная, конструктивно-проективная, исполнительно-распорядительная (проективная), технологическая (внедрение изменений – адаптивно-проективная) (рис. 4).

В рамках стратегического менеджмента предлагается четкое понимание «стратегии» как установление и соблюдение правил (И. Ансофф)<sup>21</sup>. Установление правил управления, принципов, норм, заложенных законодательством с определением функций и полномочий в публичной сфере, по нашему мнению, недостаточно внимания уделено стратегическому оппортунизму и реинжинирингу, что требует отдельного исследования. С их помощью целесообразно проводить универсализацию типичных, рутинных операций, что позволит сэкономить время и ресурсы. Установление стратегических соответствий позволит связать разработанную стратегию изменений с имеющимися навыками, опытом, возможностями и структурой, бюджетом, политикой, внутренними системами поддержки, системой поощрения–заслуг, создать адаптированную разновидность корпоративной культуры, однако при условии содействия и поощрения деятельности «проводников» новых идей, разработчикам проектов их реализации.

<b>Функции управленческого персонала</b>	<b>Структура (механизмы балансирования потребностей)</b>	<b>Подход</b>	<b>Тип управленческой деятельности</b>
Конструктивные (высший уровень)	Иерархия (рациональная бюрократия)	Стратегический анализ	Аналитик
	Информационно-консультативная сеть, профессионально-экспертные группы	Стратегический синергизм	Идеолог-консультант
Проективные (средний уровень)	Линейная	Стратегический процесс	Административный распорядитель - исполнитель
Адаптивно-имплементационный (нижний уровень)	Оперативно-матричная	Стратегическое проектирование	Технологи-специалисты

Рис. 4. Структурно-функциональный подход к типологии управленческой деятельности государственных служащих сквозь призму профессионализации в условиях глобализации

Таким образом, необходимость модернизации классификации должностей государственной службы обусловлена профессиональной практикой. В основу современного публичного управления положена концепция рыночных отношений, связанная непосредственно с функциями государства как ключевого администратора социальных отношений в экономической сфере. В этом случае сфера государственного управления подпадает под определенную специфику управления эконо-

<sup>21</sup> Ансофф И. Стратегическоеуправление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

мическими процессами, их саморегуляцию, определение и гарантии основных понятий в условиях демократии, таких как институт собственности и его защита, защита договорных отношений и наличие независимых источников информации в обществе. Общемировой тенденцией является уменьшение роли государства в обеспечении потребностей граждан и в исполнении принятых на себя ранее государством гарантий, поскольку деятельность административного аппарата обусловлена постоянным подорожанием всего процесса функционирования государства. В итоге, основными изменениями организации управленческой деятельности государственных служащих стали увеличение технических возможностей (компьютеризация, автоматизация, единые информационные системы, базы данных, реестры, сети) и функционально-организационное перераспределение труда (на постоянной основе, гибкие (проектные), консультационно-экспертные). С одной стороны, это упростило работу, повысило ее результативность, а с другой – поставило новые задачи, породило проблемы этического характера. Среди них следует отметить степень индивидуальной или коллективной ответственности, понимание долга и социальной справедливости, необходимости приобретения новых навыков по разработке и принятию решений (как индивидуально, так и во время работы в команде), принципов обращения к общественным и политическим позициям государственного служащего, прежде всего, как гражданина.

Интегрированный подход к управленческим подсистемам отвергает техничность как обязательное для исполнительной дисциплины требование. Техничность определяется проектными условиями – сроками исполнения, конкретным продуктом, сетью взаимодействия участников. Среди ограничений проектного подхода следует выделить возможности активизации процессов изменений. Следствием таких ограничений является степень полноты преобразований – новизны или адаптации организационных структур, совершенствования технологий управления проектами, свидетельствует о качестве изменения процессов.

Социальный контекст трансформаций обуславливает определенные представления об управленческой реальности и субъектах её формирования. Образ субъекта изменений в управленческих процессах воплощает государственный служащий (Серегин С.М.)<sup>22</sup> в конкретной ситуации, в частности, и государственная служба, в целом. Таким образом, развитие человеческих ресурсов и использования трудовых резервов в системе государственного управления можно рассматривать как желаемый образ, социальный проект эволюции института государственной службы и службы в органах местного самоуправления.

Модель управления человеческим капиталом предполагает добровольную мобильность как своего рода инвестиции, с помощью которых краткосрочные расходы превращаются в получение долгосрочных выгод не только индивидуальных, но и системных. Поэтому инвестиции в человеческий капитал возможны через кросс-жизненное обучение и профессиональную мобильность (И.В.Шпекторенко)<sup>23</sup>. Рациональное использование кадрового потенциала, особенно во время кризиса

---

<sup>22</sup> С.М. Серьогін, *Державний службовець у відносинах між владою і суспільством*: моногр. / С.М. Серьогін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – 454 с.

<sup>23</sup> І.В. Шпекторенко, *Професійна мобільність державного службовця*: монографія. – Д.: Моноліт, 2009. – 242 с.

(А.П. Рачинський)<sup>24</sup>, вимагає підтримки стабільних колективів публичних службовців шляхом стратегічного управління персоналом як складової стратегічної компетентності керівника. Все більше значення набувають вертикальна та горизонтальна мобільність в системі державної служби. Звичайно перевагу надається мобільності всередині організації, так як вважається, що це сприяє обміну досвідом, кращому стимулюванню працівників, розвитку єдиної (корпоративної) культури, удосконаленню координації в діяльності державного апарату. В доповнення до цього така характеристика сучасних адміністративних систем як багаторівневе управління вимагає координації та узгодженості дій (Г. Пітерс)<sup>25</sup>.

Принципами горизонтальної координації є вартість послуг, уникнення дублювання повноважень, «пробіли» в технологіях та знаннях, супереччя між програмами, якість кінцевого продукту, синергізм, раціональність. Вертикальна координація стосується узгодженості рішень між політиками та чиновниками. Перешкодами до їх взаєморозуміння є різниця в поглядах та обмеження ресурсів, спеціалізація діяльності. Таким чином, інтегрована компетентність охоплює та своїм виникненням зобов'язана таким факторам, як: обмежена раціональність людської поведінки – недолік самоконтролю (за Р.Тейлором, теорія квазіраціональної економіки<sup>26</sup>); необхідність розвитку компетентності створення цілісного простору (integrity area) – інтегрованої «цілісної» компетентності; обмеженість ресурсів; обмеженість «соціальних ліфтів» (обмеженість масштабів державного апарату), інтелектуалізація емоцій як трансформація суспільних відносин до створення комфортного життєвого простору.

## 5. ВИВОДИ

Особливістю сучасної соціальної організації державної служби європейського типу є трансформація національно-правових традицій та зміна їх регуляторної ролі. Фрагментарність світу в межах спеціалізованої функціональної реальності, в якій «існує» професійний управлінець, часто не сприймається як серйозна проблема, особливо в умовах динаміки та непередбачуваності соціальних змін під впливом глобальних змін. Поняття свободи та чесної конкуренції шляхом впровадження взаємозалежності між професійними спільнотами передбачає справедливість в суспільних відносинах. Баланс потреб та наявних ресурсів на

<sup>24</sup> А.П. Рачинський, *Стратегічне управління персоналом органів державної влади (теоретико-методологічний аналіз)*: монографія. – К.: Нац. академія держ. упр. при Президентові України, 2009. – 316 с.

<sup>25</sup> Г. Пітерс, *Інтегроване врядування: горизонтальна та вертикальна координація // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки*. Матер. XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців (15–17 червня 2005 р., Київ) / Укл. С.В. Соколик. – К.: „К.І.С.”, 2005. – С. 27–34.

<sup>26</sup> Р. Тейлор, *Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать* (Misbehaving: The Making of Behavioral Economics). – М.: Эксмо, 2017. – 368 с.

разных уровнях публичного управления становится возможным путем согласования совместных усилий по преодолению противоречий, несоответствий, учета ограничений при решении проблем; требований к качеству результата и объемам расходов ресурсов. Специфика проектирования профессиональной деятельности типа «человек – человек» заключается в том, что от управленческих решений, которые принимают государственные служащие, зависит судьба людей и их близких. Постоянно существует постоянная опасность по принятию ошибочного решения, а поэтому увеличивается количество спорных вопросов и конфликтных ситуаций. Поэтому внимание общественности к деятельности государственных служащих требует открытости и прозрачности («блестящей прозрачности») для обсуждения концептуальных, технологических, этических проблем профессиональной деятельности, систематического анализа результатов как собственных, так и совместных. Механизмы, формы и способы такого систематического анализа несомненно заслуживают на проведение отдельного исследования.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Nagody-Mrozowicz K., Klak D., Halemba P., *Motives and attitudes of health care workers in the light of research*, "Modern Management Review", Quarterly, Vol. XXI (January – March), "Research Journal" 23 (1/2016), pp. 85–95.
- [2] Кулик А.В., *Критика філософами ХХ ст. Ідеї раціонального упорядочивання*, Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія, 2014, Вип. 24 (1), с. 29 – 33.
- [3] Кулик О.В., *Еволюція філософських стратегій взаємодії з хаосом: автореф. дис.... д-ра філос. наук: 09.00.05; ДНУ ім. О. Гончара. – Д., 2015. – 33 с.*
- [4] Гальчинський А., «Кінець євроцентризму: що далі?» інтерв'ю провів Юрій Сколотяний // Дзеркало тижня. Україна. – №8 (4 березня 2017 р.). – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-kines-yevrocentrizmu-scho-dali-.html>; Гальчинський А., *Глобальна перспектива – не многополярний, а аполлярний мир.* – Режим доступу: <http://gazeta.zn.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-globalnaya-perspektiva-ne-mnogopolyarnyy-a-apolyarnyy-mir-.html>.
- [5] Гальчинський А., *Україна: поступ у майбутнє.* – К.: Основи, 1999. – 220 с.; Гальчинський А. *Лібералізм: уроки для України.* – К.: Либідь, 2011. – 288 с
- [6] Вернадский В.И., *Живое вещество.* – М.: Наука, 1978. – 358 с.
- [7] Шарден П.Т., *Феномен человека.* – М.: Главред. изданий для зарубежных стран Изд-ва «Наука», 1987. – 240 с.
- [8] Rhinesmith St.H., *A manager's guide to globalization: six skills for success in a changing world.* – 2<sup>nd</sup> ed. – Alexandria: ASTD, 1996. – 255 p., p. ix.
- [9] Антонова О., Климович В., Самбук Е., *Инструменты гражданского воздействия на развитие публичной службы в Украине как фактор гуманизации украинского общества*, „Modern Management Review”, Quarterly, Vol. XXI (January - March), Research Journal 23 (1/2016), pp. 7–29.
- [10] Кастельс М., *Интернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства;* Пер. з англ. – К.: Ваклер, 2007. – 304 с.
- [11] Дракер П., *Эффективный руководитель.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
- [12] Дракер П., *Менеджмент. Вызовы XXI века.* – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 256 с.

- [13] Лукашевич Н.П., *Самоменеджмент. Теория и практика*: Учебник. – К.: Ника-Центр, 2007. – 344 с. – с. 10.
- [14] Грант Р.М., *Современный стратегический анализ*. – 5-е изд./ Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с. – с. 423.
- [15] Антонова О.В., Сergyogin С.М., *Переосмысления традиций та інновацій в контексті модернізації державної служби України // Державне управління та місцеве самоврядування*. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 3 (6). – С. 240–245.
- [16] Иванов В.Н., *Управленческая парадигма XXI в.*: Учеб. пособие./В.Н. Иванов, А.В. Иванов, А.О. Доронин: Т. 1. – М.: МГИУ, 2002. – 180 с.
- [17] Kapsteine, *EthanBarnaby. The political economy of national security: A global perspective*. – The McGraw-Hill Companies, Inc., 1992. – 232 p.
- [18] Stutzman F., *Leveraging the future of social technology* / F. Stutzman. – Access mode: [chimprawk.blogspot.com](http://chimprawk.blogspot.com).
- [19] Клейнер Г.Б., *Системная парадигма и экономическая политика (окончание)*. // *Общественные науки и современность*. – 2007. – №3. – С. 99–114.
- [20] Бурдые П., *Дух государства: генезис и структура бюрократического поля // Поэтика и политика. Альманах российско-французского центра социологии и философии Ин-та социологии Российской Академии наук*. – М.: Ин-т экспериментальной социологии; СПб: Алетейя, 1999. – С. 125–166.
- [21] Драгомирецька Н.М., *Проектне управління як складова методологічних підходів при підготовці державних службовців // Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. 11 жовт. 2012 р. / за ред. В.М. Огаренка, А.О., Монаєнка та ін. – Запоріжжя: КПУ, 2012. – С. 524 - 527.*
- [22] Липовська Н.А., *Управління інституціональним розвитком державної митної служби України*: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. ; 25.00.03 / Нац. академія держ. упр. при Президенті України. – К., 2007. – 36 с.
- [23] Газарян С.В., *Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи*: автореф. дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03/ Газарян Світлана Вікторівна ; НАДУ при Президенті України. – К., 2011. – 36 с.
- [24] Ансофф И., *Стратегическое управление*: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- [25] Сergyogin С.М., *Державний службовець у відносинах між владою і суспільством*: моногр. / С.М. Сergyogin. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – 454 с.
- [26] Шпекторенко І.В. *Професійна мобільність державного службовця: монографія*. – Д.: Моноліт, 2009. – 242 с.
- [27] Рачинський А.П., *Стратегічне управління персоналом органів державної влади (теоретико-методологічний аналіз)*: монографія. – К.: Нац. академія держ. упр. при Президенті України, 2009. – 316 с.
- [28] Пітерс Г., *Інтегроване врядування: горизонтальна та вертикальна координація // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матер. XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців (15 – 17 червня 2005 р., Київ) / Укл. С.В. Соколик. – К.: „К.І.С.”, 2005. – С. 27 – 34.*
- [29] Талер Р., *Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать (Misbehaving: The Making of Behavioral Economics)*. – М.: Эксмо, 2017. – 368 с.

### **PROFESSIONALIZATION OF THE STATE SERVICE IN THE GLOBALIZATION CONDITIONS: CHALLENGES FORMING STRATEGIC COMPETENCE**

The main approaches to the public service professionalization in the context of the global social transformations are analyzed in this article. The principles of the emergence, formation and maintains of a strategic vision of the society's development under the influence of globalization are systematized and generalized. The strategic planning function of social development is theoretically justified and described as a specific trend of public service professionalization under the global social changes. The author's position on the scientific prerequisites for the formation of public service strategic competence is submitted. The theoretical and methodological basis to the modern understanding of strategic competence in general, and the strategic competence of public servants in particular, in the modern complex and multilevel administrative systems are analyzed.

The article focuses on the paradigms of the public service. Peculiarities of the ideology transformation in the human resource management in modern complex administrative systems are characterized. The concept "management of social changes" as a basis for supporting and providing the formation of strategic competence in the personnel management of public authorities at the present stage of Ukrainian state-building is defined. It is proved that social design in the activities of public servants is a reflection on the changes in the world outlook of society and its moral, ethical values. On this base, there was established and substantiated the need to apply the basic technologies of human resource development, such as motivation to develop the communication component of the strategic competence of public servants.

**Keywords:** public administration, public service, globalization, strategic management, strategic competence of public servants.

### **PROFESJONALIZACJA SŁUŻBY PUBLICZNEJ W WARUNKACH GLOBALIZACJI: WYZWANIA WOBEC KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI STRATEGICZNYCH**

Artykuł omawia główne podejścia do profesjonalizacji służby publicznej w kontekście globalnych transformacji społecznych. Konceptyjne podstawy powstawania, tworzenia i wspierania strategicznej wizji rozwoju społeczeństwa pod wpływem globalizacji są usystematyzowane i uogólnione. Funkcja planowania strategicznego rozwoju społecznego jest teoretycznie uzasadniona i opisana jako konkretny kierunek profesjonalizacji instytucji służby cywilnej w kontekście zmian społecznych. Przedstawiono pozycję autora w kwestii przesłanek naukowych dla kształtowania kompetencji strategicznych służby publicznej. Dokonano analizy teoretyczno-metodologicznych podstaw współczesnego rozumienia kompetencji strategicznych w ogóle, oraz kompetencje strategiczne urzędników w szczególności, biorąc pod uwagę złożoność i wielopoziomowość nowoczesnych systemów administracyjnych.

Artykuł koncentruje uwagę na paradygmatach służby publicznej. Scharakteryzowano cechy transformacji ideologii zarządzania potencjałem kadrowym i zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych złożonych systemach administracyjnych. Podano pojęcie „zarządzania zmianami socjalnymi” jako podstawę do wspierania i zapewniania kształtowania strategicznych kompetencji w zakresie zarządzania personelem władz publicznych na obecnym etapie budowania państwa na Ukrainie. Udowodniono, że projektowanie socjalne w działaniach urzędników państwowych jest refleksją nad zmianami w światopoglądzie społeczeństwa oraz jego wartości moralnych i etycznych. Na tej podstawie ustalono i uzasadniono

potrzebę zastosowania podstawowych technologii rozwoju zasobów ludzkich, takich jak mobilność zawodowa i rotacja personelu, a także motywację do opracowania komponentu komunikacyjnego strategicznych kompetencji urzędników służby cywilnej.

**Słowa kluczowe:** administracja publiczna, służba publiczna, globalizacja, zarządzanie strategiczne, kompetencje strategiczne urzędników państwowych.

DOI: 10.7862/rz.2017.hss.41

*Przesłano do redakcji: lipiec 2017 r.*

*Przyjęto do druku: wrzesień 2017 r.*

