

Предлагается алгоритм моделирования спроса и предложения на рынке инвестиционных ресурсов в отрасли строительства, что позволит выполнить математическую формализацию функций исследуемой категории. Результаты проведенного моделирования могут быть инструментами анализа для формирования и развития отечественного рынка инвестиционных ресурсов в отрасли строительства всеми субъектами хозяйствования, осуществляющих деятельность на нем, и одновременно выступающими как производителями, так и потребителями инвестиционных ресурсов и услуг. Данные субъекты смогут оперативно проводить корректировки собственных стратегий, наращивать экономический рост страны, удовлетворяя общественные потребности и максимизируя прибыль.

Ключевые слова: рынок, инвестиционные ресурсы, строительство, показатели, функции рынка, спрос, предложение, моделирование.

Nadiia Fisunenکو. Evaluation Market Investment Resources in Construction Industry. The market of investment resources in construction industry is a complicated open system of relations between different subjects of investment process and has special characteristics as well as some features common for all the markets. Development of the investment resources market influences the efficiency of the national economy, characterizes formation of basic production resources (basic, circulating and human capital) and possibilities of restructuring of the majority of industries of the country's economy that can encourage solving of social and economic problems.

The developed market of the investment resources in construction industry is a necessary form of solving existing contradictions between needs of the branch in additional investment resources and its limited supply. As a complex of different mechanisms, it fosters not only accumulation of necessary resources but also their rational placement.

When investigating the functions of the investment resources market in construction industry it was established that it has a regulative, price-determining, intermediary and stimulatory action and their appropriate use leads to the fully functioning of the market.

When processing the sequence of market analysis it was determined that this process consists of four stages. Within them investment strategy is developed and effective investment portfolio is formed. The most difficult stage of the research of the investment resources market in construction industry that requires a lot of information is forecasting of macroeconomic indicators.

The system of indicators that characterize demand and supply in the investment resources market in construction industry was developed. It can be used in modelling based on econometric approach

Algorithm of demand and supply modelling in the investment resources market in construction industry than enables to make mathematical formalization of the researched category functions. The results of the modelling can become analysis tools for formation and development of the national market of investment resources in construction for all economic entities that are both producers and consumers of investment resources and services and will be able to make operational adjustments of the strategies, increase the country's economic growth while satisfying society's needs and profit maximization.

Key words: market, investment resources, construction, indicators, market functions, demand, supply, modeling.

Стаття надійшла в редакцію 20.11.2017

УДК 351

Микола Зось-Кіор,

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і логістики, Полтавський національний технічний університет імені Ю. Кондратюка
E-mail: zoskior@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-29-35>

Удосконалення державно-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу

У статті розглянуто питання вдосконалення державно-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу. Визначено, що в контексті реалізації адміністративної реформи в Україні, мета якої – підвищення ефективності системи публічного управління в державі, пріоритетного значення набувають питання модернізації державної служби, складовою частиною якої є підвищення професійного рівня кадрів для роботи в органах державного управління. Визначено, що сучасна модель професійного навчання державних службовців здебільшого має інформаційний або академічний характер і меншою мірою характеризується динамічністю й практичністю

© Зось-Кіор М., 2018

цілеспрямованістю щодо здобуття певних навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків. Доведено, що кар'єрне консультування – важливий ресурс професійного розвитку особистості державних службовців. Запропоновано для підвищення ефективності консультаційної діяльності вивчати фактори, що впливають на побудову кар'єри. Ураховуючи, що вони мають не лише особистісний, психологічний, але й ситуаційний характер, необхідно послідовно опановувати появу нових соціально-політичних та економічних умов, які виникають у суспільстві, та їх відображення у самосвідомості службовців. Без цього неможливо допомогти фахівцям сформуванню усвідомленого адекватного вибору на пряму професійного розвитку й на цій основі – ефективний варіант побудови професійної кар'єри. Ураховуючи отримані дані, відзначимо, що завдання кар'єрного консультування набуття службовцями навичок менеджменту, а точніше – умінь ставити й досягати цілей, виходячи із запитів відвідувачів (клієнтів державної служби). Виявлене поєднання кар'єрних орієнтацій явно потребує посилення навичок управляти своїм станом. Кар'єрне консультування може розвинути професіоналізм службовця за рахунок навчання саморегулювання й усунення реакцій тривоги.

Ключові слова: державо-управлінська практика, кар'єра, консалтинг.

Постановка наукової проблеми та її значення. Пошук способів розвитку компетентності призводить до створення умов для кар'єрного просування тих фахівців, які є носіями необхідних якостей, мотивів й установок. У цьому сенсі виділення перспективних фахівців та забезпечення умов для їх професійно-особистісного розвитку стає можливим за допомогою фахівців-психологів.

Консультування фахівців зі сфери державного управління – це один із способів покращення функціонування служби в цілому. Воно стимулює інтерес до теоретичного осмислення механізмів консультування фахівців, розуміння того, через що може бути здійснений розвиток компетентності службовців, наприклад дослідження кар'єрних орієнтацій і цінностей, які слід ураховувати під час підбору фахівців на державну службу, їх адаптації та навчання.

Одна з основних сучасних проблем, пов'язаних із професійним розвитком фахівців державних служб, – це кар'єрна заплутаність, що утруднює формування чіткої професійної ідентичності. У державну службу приходять працівники з різних економічних сфер, із різним професійним досвідом й освітою, які найчастіше не мають спеціальної підготовки у сфері управління в державній службі. У багатьох із них не сформовані відповідні кар'єрні орієнтації, професійні установки. Тому управління кар'єрою, пов'язане з розвитком рівня професіоналізму фахівців, є одним із способів виконання завдань професіоналізації державних службовців.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Кар'єрне зростання в державній службі ґрунтується на двох факторах, що одночасно приймаються в розрахунок: вислуга років, з одного боку, й оцінка професійних навичок – з іншого. Вислуга років набувається автоматично, відтак її облік здійснюється просто. Розвиток кар'єри державного службовця, як і спеціалістів у бізнес-організаціях, уключає процес вибору, освоєння, адаптації та просування в професії. Регламентованість кадрових технологій, прийнятих у державній й службі, нагляд із боку суспільства є зовнішніми факторами, які впливають на реалізацію кар'єри. Кар'єрні установки та ті, які лежать у їх основі, – внутрішні характеристики фахівця, котрий робить кар'єру в організації, повинні орієнтуватися на її специфіку.

Кар'єрне консультування можливе на основі обліку й активізації сильних мотиваційних факторів і розвитку кар'єрних мотивів, затребуваних суспільством та недостатньо розвинених у державних службовців. Консультування службовців може й повинне будуватися на усвідомленні ними власної мотивації, обліку потреб у навчанні. Оптимально спланована та побудована траєкторія професійного розвитку й посадового росту дає змогу співробітнику більш чітко визначити своє місце в організації, стимулює його максимально повно та всебічно розкрити власний професійний і особистісний потенціал. У цьому випадку досягається більш повна відповідність цілей та задоволення потреб як організації, так і самого працівника. Якщо в державній службі налагоджено систему планування й розвитку кар'єри, то вона не лише забезпечує досягнення організаційних цілей, але й одночасно підтримує професійну стійкість співробітників, сприяє формуванню ділової оптимальної атмосфери [4, 6]. Це побічно впливає на результативність роботи служби, посилює якість обслуговування населення.

Інший важливий аспект управління кар'єрою – професійне становлення особистості. Тому велику роль для розвитку кар'єрного консультування відіграють підходи, при яких розглядаються різні аспекти діяльності фахівців. У вітчизняній психології професіоналізацію вивчають у контексті більш широкого процесу соціалізації особистості, зокрема як процес входження індивіда в професійне середовище та засвоєння ним досвіду, оволодіння стандартами й цінностями цього професійного

співтовариства, визріваючими в межах вимог більш широкого соціального середовища [5, 9]. Професіоналізація чиновників відбувається під впливом уже наявного професійного досвіду й в умовах досить жорстких стандартів, визначених державою, можливість індивіда впливати на які досить обмежена. Успішність діяльності чиновника пов'язана з його здібностями організації спілкування з різними людьми, незалежно від їх статі, віку й інших якостей. Також велике значення в цьому мають ціннісні та кар'єрні орієнтації особистості, які психологічно зумовлюють прагнення людини до просування по кар'єрних сходах.

У найбільш широкому сенсі слова кар'єрні орієнтації являють собою певний тип соціальних установок особистості стосовно кар'єри, роботи, світу професій, а також комплекс уявлень про себе й своє місце в професійному середовищі. Саме поняття кар'єрних орієнтацій пов'язане з ім'ям Е. Шейна, автора концепції «якорі кар'єри» (Career anchors). На його думку, визначають вибір кар'єри кар'єрні орієнтації – «кар'єрні якорі», тобто уявлення про себе, власні ключові цінності, мотиви, навички. Особистісні цінності впливають на бажання до виконання роботи, а також здатність отримувати від неї задоволення [1, 7, 8]. Е. Шейн виділяє такі кар'єрні орієнтації, як професійна компетентність; кар'єрна орієнтація на досягнення в менеджменті; кар'єрна орієнтація на автономію й незалежність, що є установкою на самостійну роботу без підпорядкованості та зовнішніх рамок; орієнтація на стабільність роботи; орієнтація на стабільність місця проживання; кар'єрна орієнтація типу «служіння»; кар'єрна орієнтація «виклик», коли для особистості успіх означає подолання перешкод, розв'язання проблем або виграш; інтеграція стилів життя; кар'єрна орієнтація «підприємництво». Мета кар'єри – створити щось нове, організувати свою справу, утілити в життя власну ідею. Ці показники потрібно враховувати для побудови ефективної системи управління кар'єрою фахівців, у тому числі й державних службовців.

Крім того, на нашу думку, корисною для вивчення кар'єрних орієнтацій є модель особистісного становлення професіонала А. Р. Фонарьова, заснована на вивченні життєвого шляху, яка дає змогу уточнити розуміння кар'єрних орієнтацій, пов'язуючи їх з установками [3]. Науковець виділяє три модули людського буття: володіння, соціальні досягнення й служіння. Застосовуючи цю модель до діяльності державного службовця, ми визначаємо, що модуль служіння для цих фахівців характеризується особливим ставленням до інших людей, наявністю позитивних почуттів до них, бажання їх зрозуміти. Це дає змогу спеціалісту вийти за межі своїх актуальних, наявних можливостей.

Зазначені вище аспекти актуалізують представлене дослідження.

Мета й завдання статті. Мета роботи – надання пропозицій щодо вдосконалення державо-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу, а завдання – дослідження основних ціннісних орієнтацій державних службовців, обґрунтування пропозицій державо-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу.

Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. На нашу думку, у кар'єрному консультуванні державних і державних службовців може бути застосовано акмеологічний підхід, який дає змогу виділити специфічні здібності державних службовців до перетворювальної діяльності (самосвідомість самопізнання, саморегулювання).

Відповідно до цього кар'єрний консультант може організувати самостереження службовця, навчити його бачити власні здібності до спілкування й соціальних контактів і скорегувати їх під завдання сучасних комунікацій та потреби клієнта. Усе це дає змогу допомогти службовцям вибудувати траєкторії або моделі професійної кар'єри, які є своєрідною «метою» кар'єрного розвитку й просування. Вони мобілізують внутрішні ресурси особистості, організовують соціальну взаємодію, виступають фактором контролю кар'єрного руху.

Отже, кар'єрне консультування – важливий ресурс професійного розвитку особистості державних і державних службовців. Для підвищення ефективності консультаційної діяльності потрібно вивчати фактори, що впливають на побудову кар'єри. Ураховуючи, що вони мають не лише особистісний, психологічний, але й ситуаційний характер, потрібно послідовно вивчати появу нових соціально-політичних й економічних умов, що виникають у суспільстві, та їх відображення в самосвідомості службовців. Без цього неможливо допомогти фахівцям сформулювати усвідомлений адекватний вибір напряму професійного розвитку й на цій основі – ефективний варіант побудови професійної кар'єри.

Ми виходили з гіпотези про те, що кар'єрні орієнтації службовців характеризуються показниками стабільності й відрізняються від кар'єрних орієнтацій працівників бізнес-організацій. У дослідженні

виявлено профілі кар'єрних орієнтацій службовців і представників бізнес-організацій. У межах застосовуваної методики можна виокремити ціннісну основу кар'єрних орієнтацій. В обох групах виділено цінності, пов'язані з професією й побудовою кар'єри, на підставі яких можна судити про те, що рухає працівником під час вибору сфери діяльності та місця роботи. Порівняння результатів виявило відмінності в ціннісних орієнтаціях двох груп опитаних. Для державних службовців пріоритетні такі цінності, як стабільність місця роботи (на першому місці), служіння (на другому), інтеграція стилів життя (на третьому), автономія (на четвертому). Працівники ж бізнес-організацій як основні цінності виділили, відповідно розподіляючи за місцями, професійну компетентність, інтеграцію стилів життя, автономію, менеджмент, підприємництво. Спеціалісти державної служби орієнтовані на безпеку, передбачуваність робочої ситуації. Вони готові довго працювати в одній організації, на одному місці, розвиваючи власні професійні навички, віддаючи здібності обраній справі. У зв'язку з цим для них важливі надійність робочого місця й гарантії, що воно дає. Розуміючи важливість стабільності, працівник державної служби готовий і сам до тривалої роботи на одному місці. Найменш значущі кар'єрні цінності в державних службовців такі: професійна компетентність, менеджмент, виклик, підприємництво.

Представники бізнес-організацій орієнтовані на розвиток професійної кар'єри, досягнення успіху й оцінку з боку інших людей у будь-якій організації, а не лише в тій, у якій безпосередньо працюють. Іншими словами, вони не прив'язані до організації та готові змінити в рамках професії своє робоче місце. Найменш значущі цінності – стабільність місця роботи, служіння, виклик.

З отриманих даних можна припустити, що кар'єрне просування всередині державної служби відбувається швидше за рахунок таких якостей працівника, як сумлінність, старанність, готовність своєчасно й точно виконувати свою роботу, пов'язану з діяльністю виконавчої влади. Це найбільш важливі характеристики, необхідні спеціалістам служб, оскільки від працівників державних служб очікують точності виконання законів і надання послуг населенню (наприклад реєстрація земельної ділянки відповідно до чинного законодавства). Цінність «служіння» реалізується в цих працівників спрямованістю на допомогу людям, готовністю реагувати на запити й потреби населення. Для них більшою мірою важливі сім'я, стосунки з людьми, ніж власне кар'єрне просування. Життєвий успіх у більшості випадків розуміємо як повагу інших людей, прийняття, позитивні соціальні контакти, зв'язки. Фінансова мотивація службовців очікується як результат ретельності, точності виконання завдань, уміння працювати без нарікань і помилок. Фіксується незадоволеність швидкою зміною робочої ситуації, невизначеністю умов роботи й відстроченістю, неосяжністю, незатребуваністю результатів.

Кар'єрне просування працівників бізнес-організацій будується здебільшого на власній ініціативі, готовності до самостійної ризикованої поведінки. Для них важлива їх оцінка як людей, здатних самостійно виконувати поставлені перед ними завдання, у низці випадків самостійно ставити завдання, відповідати за результати своєї роботи. Життєвий успіх розуміємо як уміння виконувати складні та специфічні завдання, досягнення становища в професійному співтоваристві, досягнення показників успіху (машина, одяг, годинники тощо). Фінансова мотивація очікується радше як індивідуальний і груповий (командний) результат – виконання проектів та залучення клієнтів, створення власної клієнтської бази. Працівникам цієї сфери більшою мірою притаманні життєві модули «соціальних досягнень» та «володіння», коли основним ставленням до життя є суперництво. Це зумовлює й деякі психологічні проблеми, зокрема підвищену тривожність, невпевненість у собі тощо. Інколи інша людина є лише об'єктом, засобом для досягнення власних цілей і моральні перепони знижуються.

Аналіз відповідей на питання про підвищення професійного рівня засвідчив, що члени обох досліджуваних груп пов'язують освіту з просуванням по кар'єрних сходах. Результати дослідження вказують на загальне та різне в реалізації учасниками підвищення професійного рівня. Відповіді на запитання щодо змісту навчання схожі: розвиток лідерства; управління собою, стрес-менеджмент; навички роботи з «важкими клієнтами»; уміння працювати в команді; комунікативні навички та навички впливу. Аналіз потреби в навчанні, пов'язаному з роботою, подібні у двох умовних групах. Ініціаторами навчання найчастіше є керівники більш високого рівня в обох умовних групах.

Проведене дослідження дало змогу виявити особливості кар'єрних орієнтацій і способів їх реалізації в працівників державного управління. Це потрібно враховувати в кар'єрному консультуванні. Своєрідність у реалізації кар'єри державними службовцями й працівниками бізнес-організацій припускає відмінність у кар'єрному консультуванні. Для реалізації ними кар'єри потрібні різні шляхи набуття нових способів руху в напрямі професіоналізації й освоєння нових способів професійної поведінки.

В умовах реорганізації діяльності державної служби від працівників вимагаються активність, готовність узяти ініціативу в комунікаціях, уміння бути «послужливим», клієнт-орієнтованим. Для працівників державних утворень ці очікування вступають у суперечність із реальними цінностями й звичними способами побудови кар'єри державними службовцями. Кар'єрне консультування, спрямоване на розвиток фахівців у державній сфері, ставить метою спрямувати розвиток інших цінностей. Однак зміна цінностей є малоефективною роботою. Розвиток ділової кар'єри в організації може відбуватися за рахунок точного підбору фахівця на наявну вакансію. Фахівці, які можуть бути прийняті на державну службу з бізнес-середовища, здатні привнести в роботу державної служби більшу винахідливість, сміливість у рішеннях, готовність до роботи в умовах невизначеності, мають досвід діагностики потреб клієнта та їх задоволення.

Динаміка соціально-економічних перетворень у нашій країні в останні п'ять років привела до необхідності змінити ціннісні орієнтації держслужбовців. Суспільство хоче бачити в державному службовця висококompетентного фахівця, здатного розв'язувати складні проблемні завдання, уміє ризикувати, націленого на результат. Однак сучасний державний службовець у професійній діяльності шукає стабільність. Водночас однією з пріоритетних кар'єрних орієнтацій державних службовців є автономія, тоді як виконання робочих завдань сучасної державної служби вимагає координації зусиль працівників різних служб і підрозділів, погоджених дій державних та бізнес-організацій.

Кар'єрне консультування можливе на основі обліку й активізації сильних мотиваційних факторів і розвитку кар'єрних мотивів, затребуваних суспільством та недостатньо розвинених у державних службовців. Консультування службовців може й повинно будуватися на усвідомленні ними власної мотивації, обліку потреб у навчанні. Використання такої кар'єрної орієнтації, як служіння, дає змогу навчити працівників не лише бути сердечними та «витрачати» душевні сили на розуміння й прийом громадян, які звертаються в державну службу. Для державного службовця потрібна підготовка з формування навичок упевненої поведінки, емоційної врівноваженості. Це уможливить із послуги «розуміння» відвідувача зробити послугу, реально очікувану громадянами.

Наше дослідження засвідчило, що специфічність побудови кар'єри державного службовця полягає в тому, що багато чого в діяльності службовців регламентовано законами: підбір і прийом на державну службу, атестація, перебування в кадровому резерві й т. ін. Водночас зміст діяльності державної служби має соціальну спрямованість, оскільки полягає в реалізації послуг держави стосовно населення й кожній людині поселення або міста. Кар'єра спеціаліста в бізнес-організації ґрунтується на наявній там кадровій стратегії та реалізовується через спеціальні заходи, пов'язані з управлінням професійного чи посадового просування спеціаліста всередині компанії. Крім того, як засвідчили результати інтерв'ю, досягнутий кар'єрний рівень переноситься в іншу компанію, де кар'єрний розвиток триває.

Очікування з боку споживачів послуги державних службовців і соціальна спрямованість роботи передбачають удосконалення системи добору й навчання фахівців. Від державних службовців очікують більш вираженої клієнтоорієнтованості та готовності до спілкування з різними категоріями населення. Точність підбору фахівців на державну службу сприяє з'єднанню потреб організації та працівників. Службовці, які мають бажання працювати з людьми, повинні бути готові допомагати їм, приймати рішення та брати за них відповідальність. Крім того, їм потрібно володіти розвиненими комунікативними навичками. Тому навчання державних службовців має обов'язково включати формування різноманітних способів спілкування й взаємодії з людьми. Від працівників, котрі претендують на успішну професійну кар'єру, потрібне, насамперед, володіння не конкретним обмеженим набором навичок, а володіння своєрідними метавміннями, до найважливіших із яких належать здатність адаптуватися до мінливих умов організаційної сфери й ефективно самонавчання (психологічні здібності).

Ураховуючи отримані дані, відзначимо, що завданнями кар'єрного консультування є набуття службовцями навичок менеджменту, а точніше – уміння ставити й досягати цілей, виходячи із запитів відвідувачів (клієнтів державної служби). Виявлене поєднання кар'єрних орієнтацій явно потребує посилення навичок управляти своїм станом. Кар'єрне консультування може розвинути професіоналізм службовця за рахунок навчання саморегулювання й усунення реакцій тривоги

Висновки й перспективи подальших досліджень. Кар'єрне консультування – важливий ресурс професійного розвитку особистості державних службовців. Для підвищення ефективності консультативної діяльності потрібно вивчати фактори, що впливають на побудову кар'єри. Ураховуючи, що ці

фактори мають не лише особистісний, психологічний, але й ситуаційний характер, потрібно послідовно вивчати появу нових соціально-політичних та економічних умов, що виникають у суспільстві, і їх відображення в самосвідомості службовців. Без цього неможливо допомогти фахівцям сформувавши усвідомлений адекватний вибір напряму професійного розвитку й на цій основі – ефективний варіант побудови професійної кар'єри.

Ураховуючи отримані нами дані, відзначимо, що завданнями кар'єрного консультування є набуття службовцями навичок менеджменту, а точніше – умінь ставити та досягати мети, виходячи із запитів відвідувачів (клієнтів державної служби). Виявлене поєднання кар'єрних орієнтацій явно потребує посилення навичок управляти своїм станом. Кар'єрне консультування може розвинути професіоналізм службовця за рахунок навчання саморегулювання й усунення реакцій тривоги.

Джерела та література

1. Бакуменко В. Д. Системне визначення напрямів удосконалення управлінських рішень. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. Львів: Вид-во Львів. філіалу, 2016. Вип. 3. С. 32–47.
2. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 8–26.
3. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні України. *Вісник НАДУ*. 2010. № 3. С. 77–83.
4. Кузняка Т. В. Моделювання як аналітичний метод у державному управлінні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. Вип. 2. С. 49–56.
5. Кузняка Т. В. Сутність, завдання і місце інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 37–46.
6. Карагодін О. В. Методологічні підходи до побудови механізму прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. *Менеджер: вісник ДонДУУ*. № 2(68). 2014. С. 255–260.
7. Коваленко Я. М. Контролінг як система управління ресурсним забезпеченням діяльності центральних органів виконавчої влади. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 4 (47). 2014. С. 12–22.
8. Шарій В. Європейський досвід реалізації державної політики органами місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 4. С. 282–291.
9. Шаров Ю. П. Реформа місцевого самоврядування: проблемні аспекти. *Аспекти публічного управління*. № 5–6 (7–8), травень-червень 2014. С. 81–87.

References

1. Bakumenko, V. D. (2016). Systemne vyznachennia napriamiv udoskonalennia upravlinskykh rishen [System definition of directions for improvement of managerial decisions]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, Vol. 3, 32–47.
2. Bakumenko, V. D. (2015). Publichne administruvannia yak protses vyroblennia, pryiniattia ta vykonannia upravlinskykh rishen [Public administration as a process of development, adoption and implementation of management decisions]. *Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia – Scientific Intelligence from State and Municipal Management*, Vol. 1, 8–26.
3. Hudyma, N. (2010). Pryntsypy vidkrytosti i prozorosti ta yikh realizatsiia v derzhavnomu upravlinni Ukrainy [Principles of openness and transparency and their realization in the state administration of Ukraine]. *Visnyk NADU – NASA Bulletin*, Vol. 3, 77–83.
4. Kuzniakova, T. V. (2014). Modeliuvannia yak analitychnyi metod u derzhavnomu upravlinni [Modeling as an Analytical Method in Public Administration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy – Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration*, Vol. 2, 49–56.
5. Kuzniakova, T. V. (2014). Sutnist, zavdannia i mistse informatsiino-analitychnoi diialnosti v suchasnomu derzhavnomu upravlinni [Essence, problem and place of informational-analytical activity in modern state management]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – The theory and practice of public administration*, Vol. 1, 37–46.
6. Karahodin, O. V. (2014). Metodolohichni pidkhody do pobudovy mekhanizmu pryiniattia ta realizatsii derzhavno-upravlinskykh rishen [Methodological approaches to the construction of the mechanism for the adoption and implementation of government-management decisions]. *Menedzher: Visnyk DonDUU – Manager: Bulletin of the DonNUU*, Vol. 2(68), 255–260.
7. Kovalenko, Ia. M. (2014). Kontrolinh yak systema upravlinnia resursnym zabezpechenniam diialnosti tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady [Controlling as a resource management system for central executive authorities]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, Vol. 4 (47), 12–22.

8. Sharyi, V. (2012). Yevropeyskyi dosvid realizatsii derzhavnoi polityky orhanamy mistsevoho samovriaduvannia [The European Experience of Implementation of State Policy by Local Self-Government Bodies]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State Administration and Local Self-Government*, Vol. 4, 282–291.
9. Sharov, Iu. P. (2014). Reforma mistsevoho samovriaduvannia: problemni aspekty [Local Self-Government Reform: Problematic Aspects]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, Vol. 5–6 (7–8), 81–87.

Николай Зось-Киор. Совершенствование государственно-управленческой практики средствами карьерного консалтинга. В статье рассматриваются вопросы совершенствования государственно-управленческой практики средствами карьерного консалтинга. Определяется, что на современном этапе в контексте реализации административной реформы в Украине, целью которой является непосредственно повышение эффективности существующей системы публичного управления в государстве, приоритетное значение приобретают вопросы модернизации государственной службы, составной частью которой является систематическое повышение профессионального уровня кадров для работы в органах государственного управления на протяжении всего периода работы. Определяются что современная модель профессионального обучения государственных служащих в большинстве носит информационный и/или академический характер и в меньшей степени характеризуется динамичностью и практической целеустремленностью по получению эмпирических знаний, определенных компетенций и навыков, необходимых для выполнения функциональных обязанностей. В данной статье доказано, что карьерное консультирование является довольно важным ресурсом профессионального развития личности государственных служащих. Также в рамках проблематики исследования предлагается для повышения эффективности консультационной деятельности необходимость изучения факторов, влияющих на построение карьеры. Учитывая, что эти факторы носят не только личностный, психологический, но и ситуационный характер, акцентируется внимание на необходимости последовательного изучения появления новых социально-политических и экономических условий, возникающих в обществе, и их отражение в самосознании служащих. Без этого доказано, что невозможно помочь специалистам сформировать осознанный адекватный выбор направления профессионального развития и на этой основе – эффективный вариант построения профессиональной карьеры. Учитывая полученные нами данные, отметим, что задачами карьерного консультирования является приобретение служащими навыков менеджмента, а точнее – умение ставить и достигать целей, исходя из запросов клиентов (посетителей государственной службы). В результате данного исследования обнаружено сочетание карьерных ориентаций, которое явно нуждается в усилении навыков управлять своим состоянием. В качестве вывода обосновывается возможность посредством карьерного консультирования развить профессионализм служащего за счет обучения саморегулированию и устранению реакций тревоги.

Ключевые слова: государственно-управленческая практика, карьера, консалтинг.

Mykola Zos-Kior. Improvement of State-Administrative Practice by Means of Career Consulting. The article considers the issues of improving the state-management practice by means of career consulting. It is determined that at the present stage, in the context of the implementation of the administrative reform in Ukraine, whose objective is to directly enhance the effectiveness of the existing public administration system in the state, priority is given to the modernization of the civil service, of which the systematic improvement of the professional level of personnel for work in public administration throughout the entire period of work. It is determined that the modern model of professional training of civil servants is mostly informational and / or academic in nature and is less characterized by dynamism and practical purposefulness in obtaining empirical knowledge, certain competences and skills necessary for fulfilling the functional duties. In this article it is proved that career counseling is a rather important resource for the professional development of the personality of civil servants. Also, within the framework of the research problems, it is proposed to study the factors influencing career development in order to increase the effectiveness of consulting activities. Given that these factors are not only personal, psychological, but also situational in nature, emphasis is placed on the need for a consistent study of the emergence of new socio-political and economic conditions that arise in society and their reflection in the self-awareness of employees. Without this, it has been proved that it is impossible to help specialists form a consciously adequate choice of the direction of professional development and on this basis an effective variant of building a professional career. Given the data we have received, we note that the tasks of career counseling are the acquisition of management skills by employees, or, more precisely, the ability to set and achieve goals based on the needs of clients (visitors to the civil service). As a result of this study, a combination of career orientations has been discovered, which clearly needs strengthening skills to manage one's state. As an output, the opportunity is justified, through career counseling, to develop the professionalism of the employee through training in self-regulation and the elimination of anxiety reactions.

Key words: state-administrative practice, career, consulting.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2018 р.