

УДК 159.923.33:005.523]:351  
DOI: 10.31673/2786-7412.2023.021123

**Тетяна НОВАЧЕНКО**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>  
e-mail: [tatnov9@yahoo.com](mailto:tatnov9@yahoo.com)

**Tetyana NOVACHENKO**

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Professor of the Department of management and administration  
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>  
e-mail: [tatnov9@yahoo.com](mailto:tatnov9@yahoo.com)  
Scopus-Author ID: 57216564636

**ВПЛИВ СОЦІЄТАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ НА КОНСТРУЮВАННЯ  
УСПІХУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА  
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**THE INFLUENCE OF SOCIAL IDENTITY ON STRUCTURING THE  
SUCCESS OF A MODERN MANAGER  
IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Дана стаття присвячена обґрунтуванню впливу соціальної ідентичності на конструювання успіху сучасного керівника в публічному управлінні. Підґрунтям для дослідження окресленої тематики, постав теоретико-методологічний і практичний доробок зарубіжних та сучасних українських учених. Доведено, що успіх – це феномен, що обумовлюється безперервною наполегливою працею керівника, шляхом досягнення ним високого рівня професійної компетентності, застосування рефлексії та самоуправління, результат якої винагороджується соціально-психологічною професійною самореалізацією. Соціальна складова вказує на взаємозв'язок із соціальними системами, а психологічна – спрямовує до свідомого та несвідомого, а саме: колективного несвідомого – пари протилежностей, що доповнюють одна одну, створюють умови для творення та розвитку цілісної особистості керівника. Одним із шляхів окресленого процесу ми визначаємо набуття сучасним керівником соціальної (загальносистемної) ідентичності. Відповідно, представлено характеристики психосоціальним властивостям, інтровертність, прагматичність, раціональність, сенсорність, інтернальність, інтенціональність, що є визначальними для теперішньої епохи суспільного розвитку – постмодерну і відповідають модусу соціальної ідентичності. Представлено динаміку соціальних змін в Україні у 2023 році, дослідження яких проведено Українським інститутом соціологічних досліджень та Української школою архетипіки. Так, із шести охарактеризованих вище властивостей, що притаманні соціальній ідентичності, прогресуючий поступ

спостерігається щодо раціональності та сенсорності. Визначено, що вимогу щодо швидкої зміни людських якостей спричинила війна, що актуалізувало феномен соціальної ідентичності для керівника в публічному управлінні, який гнучким, адаптивним до сучасних реалій, створює атмосферу довіри та умови для навчання, розвитку культури, партнерства та співробітництва.

**Ключові слова:** керівник, публічне управління, компетентність, рефлексія, самоуправління колективне несвідоме, соцістальна ідентичність.

*This article is devoted to the substantiation of the influence of social identity on the construction of the success of a modern leader in public administration. The theoretical, methodological and practical work of foreign and modern Ukrainian scientists became the basis for the study of the outlined topic. It has been proven that success is a phenomenon conditioned by the continuous hard work of a modern manager, in particular in the context of achieving a high level of professional competence, the application of reflection and self-management, the result of which is rewarded with social-psychological professional self-realization. The social component points to the relationship with social systems, and the psychological component points to the conscious and unconscious, namely: the collective unconscious - a pair of opposites that, complementing each other, create conditions for the creation and development of a leader's integral personality. As one of the ways of the outlined process, we define the acquisition of a societal (system-wide) identity by a modern leader. In this context, the characteristics of psychosocial properties, introversion, pragmatism, rationality, sensitivity, internality, intentionality, are given, which are defining for the current era of social development - postmodern and correspond to the mode of social identity. The dynamics of societal changes in Ukraine in 2023, conducted by the Ukrainian Institute of Sociological Research and the Ukrainian School of Archetypes, are presented. Thus, from the six properties characterized above, which are inherent in social identity, a progressive progress is observed in relation to rationality and sensitivity. It was determined that the demand for a rapid change in human qualities was caused by the war, which actualized the phenomenon of social identity for a manager in public administration, which is flexible, adaptable to modern realities, creates an atmosphere of trust and conditions for training, cultural development, partnership and cooperation.*

**Key words:** manager, public administration, competence, reflection, self-management, collective unconscious, social identity.

**Постановка проблеми.** Теперішній період утвердження незалежної Української держави характеризується складними, нелінійними та, подекуди, непередбачуваними процесами в усіх аспектах життєдіяльності, що посилюються повномасштабною військовою агресією з боку російської федерації. За цих умов перед керівництвом публічного сектору – посадовими особами органів державної влади, місцевого самоврядування та недержавних організацій, набуває реальності велика відповідальність. Оскільки від рівня їх професійної компетентності, культури, морально-ціннісних орієнтирів, значною мірою, залежать оборонні, економічні, соціальні та гуманітарні здобутки України. У цьому контексті безсумнівною вимогою часу постає значущість конструювання успіху у професійній діяльності керівника системи публічного управління. Одним із

шляхів окресленого процесу ми визначаємо набуття сучасним керівником соціетальної (загальносистемної) ідентичності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному українському суспільстві актуалізується феномен «Я», який репрезентує соціетальну ідентичність (анг. identity – тотожність, подібність, повний збіг чого-небудь із чим-небудь; лат. – societas – спільний) і визначає інтегральний образ усієї сукупності ролей, доступних індивіду в його особистісному досвіді. Проблема динаміки процесу ідентифікації українського суспільства, в контексті міждисциплінарного підходу, активно досліджується низкою українських учених, зокрема: Е. Афоніним [1], [2], [4], А. Мартиновим [2], [4], Т. Новаченко [7], Т. Бондар [4] та ін. Так, результати моніторингу соціетальних змін в Україні з 1992 по 2023 рр. були оприлюднені на прес-конференції, яку в онлайн-форматі було проведено 27.06.2023 р.

**Мета статті** – обґрунтувати вплив соціетальної ідентичності на конструювання успіху сучасного керівника в публічному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** У довідковій літературі поняття «успіх» визначається як «значущі результати в роботі; везіння в досягненні чогось; суспільне визнання. Відповідно, окреслене поняття має декілька значень, що передбачають різні життєві цінності та визначають різні типи світогляду людини.

Феномен успіху активно осмислювали філософи епохи Відродження, коли головною рисою часу стало звернення до людини, закладення основ розуміння її діяльнійсної суті. У такий спосіб були визначені засади, необхідні для конструювання успіху як сенсу та мети життя в різних сферах діяльності. Так, Н. Макіавеллі наголошував, що успіх людської діяльності залежить не скільки від долі й талану, але, в першу чергу, від того, як людина, зокрема політик, зуміє зрозуміти долю, щоб їй протистояти [5]. У наступні епохи успіх власної діяльності людини проявлявся в індивідуальній боротьбі, ризику та змагальності. Найбільш поширені критерії успіху пов'язуються із соціальною, економічною та кар'єрно-статусною респектабельністю. У «піраміді потреб» А. Маслоу прагнення до успіху пов'язується із здобуттям соціального визнання, основою якого є потреба в любові та приналежності, а також з потребою в самоповазі, що спрямовує особистість на підвищення рівня компетентності та досягнення відчуття значущості [6].

Отже, прагнення людини до успіху передбачає розвиток її особистісних рис та потенціалу, а також моральних орієнтирів, реалізація яких відбувається завдяки вольовим зусиллям.

Як відомо, моральність – це синтез складних почуттів, оскільки бути моральним означає мати тверді правила поведінки і не відходити від них, нести відповідальність за результати своїх дій тощо. На нашу думку, саме відповідальність постає своєрідним засобом самоствердження керівника і найбільш значимим критерієм, на підставі якого суспільство визначає рівень успішності керівництва.

Тож, керівник в публічному управлінні винагороджується не лише визнанням або оцінкою свого успіху, а і внутрішнім задоволенням – досвідом пошуку і відкриття, знаходженням сенсів, реалізацією своїх потенціалів, здібностей і цінностей тощо. На нашу думку, поєднання зовнішнього і внутрішнього визнання призводить до створення образу, ідеалу керівника, здатного реалізовувати свою життєдіяльність на рівні високих стандартів.

Відповідно, послідовна реалізація домінантних цілей і цінностей керівника, які він бере за основу своєї життєдіяльності, та оцінка її результатів перетворюють його життєвий процес на вчинок, транслуючи взірець для наслідування. У той же час, успіх керівника – це феномен, що обумовлюється безперервною наполегливою працею, яка винагороджується соціально-психологічною професійною самореалізацією. Зокрема, соціальна складова вказує на взаємозв'язок із соціальними системами, а психологічна – спрямовує до свідомого, а також несвідомого, що актуалізує принцип комплементарності.

Таким чином, свідоме і несвідоме як пара протилежностей, доповнюючи одна одну, створюють умови для розвитку цілісної особистості сучасного керівника, що призводить до набуття ним соціетальної ідентичності.

У понятті «професійна компетентність» віддзеркалюється рівень володіння необхідними знаннями й уміннями [10, с. 1281]. Однак, у контексті предмету нашої розвідки, значущим уявляється визначення компетентності британськими ученими Д. Равеном та Х. Льюїсом. Це специфічна здібність, що необхідна для ефективного виконання конкретної дії у конкретній галузі, включаючи вузькоспеціальні знання. Тож, компетентна особистість має набір спеціальних компетентностей різного рівня, зокрема: є глибоко освіченою у предметі, спостерігає, ставить питання, робить висновки, а також несе відповідальність за свої дії. Вчений визначає, так звані, «вищі компетентності», що припускають наявність у людини високого рівня ініціативи, здібності організувати інших людей для досягнення поставленої мети, готовності оцінювати і аналізувати наслідки своїх дій [11].

Канадський і американський психолог українсько-польського походження А. Бандура вважає, що бути компетентним – означає бути впевненим у своїх здібностях, бо чим сильніша така впевненість, тим наполегливіша людина в своїй діяльності. Зокрема він визначає декілька факторів, що впливають на відчуття компетентності, а саме: успішність виконання попередніх завдань; спостереження за іншими та вербальне переконання [9].

На нашу думку, високий рівень професійної компетентності досягається на основі безперервного розвитку основних компонентів розумового досвіду людини, а саме: на рівні когнітивного досвіду ця якість припускає вміння ефективно переробити інформацію; на рівні метакогнітивного – вміння свідомо й інтуїтивно регулювати роботу власного інтелекту; на рівні інтенціонального досвіду – вміння вибирати інтелектуальну діяльність, яка б дозволяла зіставити особливості свого розуму з об'єктивними потребами оточуючого середовища.

Здійснювати рефлексію в процесі публічного, також постає значущою здатністю сучасного керівника, оскільки він має не тільки знати й розуміти самого себе, а й виходити за межі власного «Я», вивчати, осмислювати, аналізувати ідентифікувати приховані невидимі причини подій, виявляти їх підгрунтя, проживати своє життя співвідносно моральних цінностей, установлюючи обмежувачі і регулятори запобігати переходу особистості до бездуховної мети і вчинків тощо [8]. Категорія «самоуправління» трактується як здатність людини керувати собою на основі сприйняття й усвідомлення актів своєї поведінки та власних психічних процесів. Самоуправління – процес творчий, він пов'язаний з утворенням нового, зустріччю з незвичайною ситуацією або протиріччям, необхідністю пошуку нових рішень і засобів для досягнення поставленої мети. Відомо, що функцію коригування дій або вербальних компонентів поведінки

самоуправління виконує механізм самоконтролю, метою якого є запобігання помилкових дій. І. Бех наголошує, що у самоконтролі велика роль відводиться волі особистості, що є не якоюсь абстрактною силою, а свідомо спрямованою активністю [3].

Таким чином, якщо самоконтроль показує, що існує розрив між бажаним і дійсним, якщо є помилки в поведінці і діяльності керівника, у нього повинні виникати питання: «Що необхідно змінити в своїх вчинках і діях?» «Коли необхідно провести зміни – терміново чи через деякий час?» «Які методи самоуправління слід застосувати, щоб поліпшити результат?» тощо.

Як вже зазначалося, багато чого особистість відчуває і засвоює завдяки тому, що в її психіці закладено пласт колективного несвідомого. Разом із тим, ступінь і механізми його впливу на людину, в тих чи інших суспільно-історичних умовах, є різними, хоча кожна особистість, через свої унікальні здібності та індивідуальний життєвий досвід його форму та силу засвоює по-своєму. Тож, для теперішньої епохи суспільного розвитку – постмодерну – характерними є такі психосоціальні властивості: інтровертність, прагматичність, раціональність, сенсорність, інтернальність, інтенціональність, що відповідають модусу соціетальної ідентичності [2, с. 241].

Інтровертність характеризує ставлення людей відповідно до їх тенденції звертати увагу на зовнішні об'єкти або їх власний внутрішній світ. Інтроверсія властива для керівника з активною, послідовною, соціально-відповідальною поведінкою. У цьому контексті визначаються його особистісні цілі – досягнення високого рівня компетентності, реалізація процесу управління на основі раціональності; задоволення інтересів щодо саморозвитку, самореалізації тощо.

Прагматичність характеризує людину мислячу. Для прагматичного керівника – це зорієнтованість на систему, структуру, закон, порядок; схильність до аналізу та детального обдумування програми дій; заради досягнення результату такий керівник є вимогливим, не приймає до уваги побажання інших; дотримуються певних принципів, а не діє залежно від ситуації; до спілкування ставляться як до інформаційного процесу, абстрагуючись від емоційної оцінки; переконати його можна тільки вагомими логічними аргументами.

Раціональність – властивість, що встановлює цілісність світосприйняття людини. Раціональний керівник характеризується спрямованістю на аудіальну та візуальну системи сприйняття інформації, він краще сприймає і засвоює те, що підлягає раціонально-логічному поясненню, у спілкуванні очевидно є установка на людину, здійснення управлінської діяльності відбувається відповідно плану. Такий керівник схильний до дисципліни, порядку, виконання правил поведінки, він не в змозі гнучко змінювати поведінку, однак проявляє стійкість до стресових ситуацій і є стабільно працездатним.

Сенсорність – спосіб світосприйняття – конкретно-чуттєвий, що характеризує сучасного керівника, який налаштований на теперішнє життя, добре відчуває оточуючий світ, реально оцінює факти і події, не проявляє поспіх, започатковуючи нові справи.

Інтернальність – локус-контроль, схильність суб'єкта приписувати відповідальність за результати своєї діяльності внутрішнім силам. Керівник з інтернальною властивістю, проявляє схильність оцінювати всі значимі події, що відбуваються як результат власної діяльності. У процесі управління проявляє ініціативність, рішучість, упевненість в собі, принциповість в міжособистісних

відносинах, не боїться ризикувати. Такі керівники здатні успішно здійснювати директивне керівництво.

Інтенціональність – гендер – традиційно віднесена до чоловіка соціальна роль. Інтенціональність характеризує керівника, (не залежно жінка це чи чоловік), як сильну, активну, рішучу, принципову, впевнену в собі особистість, толерантну з високим інтелектом людину, що задоволена роботою й життям. Такий керівник є неконформним, рішучим, емоційно стабільним, з високим рівнем самоконтролю, і відповідальності за результати своїх дій. Це вольові цілеспрямовані суб'єкти, що реалізують поставлені цілі [7, с. 70–71].

Співвідносно наведеного, представляємо динаміку соціетальних змін в Україні у 2023 році, що проведено Українським інститутом соціологічних досліджень та Української школою архетипіки. Отже, із шести охарактеризованих вище властивостей, що притаманні соціетальній ідентичності, прогресуючий поступ у порівнянні з 2022 р. спостерігається щодо раціональності – 38,2 (у 2022 р. – 36,1) та сенсорності – 20,5 (у 2022 р. – 13,4). Усі інші чотири показники – інтровертність, прагматичність, інтернальність, інтенціональність показують нижчий результат [4].

Відповідно отриманих результатів, зазначимо, що ми солідаризуємося з думкою українських науковців – Е. Афоніна, А. Мартинова, які вважають, що повномасштабна агресія росії проти України постає еквіфінальною миттю теперішніх суспільно-трансформаційних процесів, що переживає Україна. Водночас саме російсько-українська війна стає найпотужнішим чинником соціетальних змін.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, умови війни створили вимогу швидкої зміни людських якостей, що актуалізувало феномен соціальної ідентичності. У цьому контексті на зміну керівнику-контролеру, керівнику-організатору має «прийти» керівник-особистість з соціетальною ідентичністю, завдяки чому реалізується достойний приклад поведінки – це прояв гнучкості, швидкої адаптації до сучасних реалій, створення атмосфери високої довіри, умов для навчання, розвитку культури, партнерства та співробітництва, що цілісно сприяє впровадженню ефективних, демократичних реформ управління та робить вплив на конструювання успіху сучасного керівника в публічному управлінні.

#### **ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА**

1. Афонін Е.А. Людська ідентичність та особливості її впливу на політику й державне управління. Київ : НАДУ, 2010. С. 265–289.
2. Афонін Е., Мартинов А. Українське диво : від депресії до соціального оптимізму. Київ : Видавничий дім «Киево-Могилянська академія», 2019. 264 с.
3. Бех І.Д. Від волі до особистості. Київ : Україна Віта, 1995. 202 с.
4. Динаміка соціетальних змін в Україні 2002–2023. URL: <https://youtu.be/MI4YqniM0BU> (дата звернення 27.06.2023).
5. Макиавеллі Н. Державець. URL: <https://knigogo.com.ua/chitati-online/derzhavets/> (дата звернення 28.06.2023).
6. Маслоу А. Мотивація та особистість. URL: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=49550&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=49550&p=1) (дата звернення 25.06.2023).
7. Новаченко Т.В., Афонін Е.А. Авторитет керівника в публічному управлінні: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 168 с.

8. Щедровицький Г. Рефлексія. *Психологія і суспільство*. 2015. № 1. С. 37–45.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psis\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psis_2015_1_6) (дата звернення: 15.06.2023).

#### REFERENCES

1. Afonin, E.A. (2010), Human identity and features of its influence on politics and state administration, NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Afonin, E., Martynov, A. (2019), Ukrainian miracle. From depression to social optimism, Vydavnychi dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», Kyiv, Ukraine.
3. Bekh, I.D. (1995), From will to personality, Ukraine Vita, Kyiv, Ukraine.
4. Dynamics of societal changes in Ukraine 2002–2023, [Online], available at: <https://youtu.be/MI4YqniM0BU> (Accessed 27 June 2023).
5. Makiavelli N. State man, [Online], available at: <https://knigogo.com.ua/chitati-online/derzhavets/> (Accessed 28 June 2023).
6. Maslou, A. *Motivation and personality*, [Online], available at: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=49550&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=49550&p=1) (Accessed 25 June 2023).
7. Novachenko, T.V., Afonin, E.A. (2019), The authority of the manager in public administration: education. manual, NADU, Kyiv, Ukraine.
8. Shchedrovytskyi, H. (2015), “Reflection”, *Psychology and society*, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psis\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psis_2015_1_6) (Accessed 15 June 2023).