

УДК 330.111

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>

Святослав КІСЬ,

директор інституту післядипломної освіти,

доктор економічних наук, професор,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9426-0951>

Микола КОЛІСНИК,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0005-1680-1544>

Галина КІСЬ,

доцент кафедри менеджменту і адміністрування,

кандидат економічних наук,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6977-4811>

Віктор ПЕТРЕНКО,

професор кафедри публічного управління та адміністрування,

доктор економічних наук, професор

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Василь ПУКАЛЯК,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0000-5334-8535>

(© КІСЬ С., КОЛІСНИК М., КІСЬ Г., ПЕТРЕНКО В., ПУКАЛЯК В.)

ПРО МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРАЦІВНИКІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

***Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню доцільності і потреби забезпечення постійного розвитку, оновлення й нарощування людського капіталу людських ресурсів соціально-економічних систем будь-якого призначення, сфери діяльності і масштабу, а також пріоритетній важливості формування належного людського капіталу в працівників системи публічного управління як умови ефективного використання людських ресурсів інших систем і підсистем України. Продемонстровано, що інтерпретація моделі особистості за методикою РАЕІ (І. Адізеса) у вигляді діаграми Дж. Венна, використання відповідного тестового інструментарію й запропонованого методу аналізу для виявлення її функціональних характеристик з отриманням корисної інформації про стан її людського капіталу, дозволяє формувати висновки та рекомендації щодо його вдосконалення шляхом внесення доцільних змін і доповнень в освітньо-професійні програми. Окрім цього, результати експериментальної апробації моделі, тесту й аналізу результатів продемонстрували також можливість рекомендувати його для використання і в процесах добору кадрів для системи публічного управління та адміністрування.*

***Ключові слова:** людина, інтелект, людський капітал, формування, розвиток, модель, тест, висновок, рекомендація.*

Sviatoslav KIS`,
Director of the Institute of Postgraduate Education,
Doctor of Economical Sciences, Professor
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9426-0951>

Mykola KOLISNYK,
Postgraduate student of the Department of Public Management and
Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0005-1680-1544>

Halyna KIS`,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
PhD in Economics
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6977-4811>

Viktor PETRENKO,
Professor of the Department of Public Management and Administration,
Doctor of Economical Sciences, Professor
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

Vasyl` PUKALIAK,
Postgraduate student of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID <http://orcid.org/0009-0000-5334-8535>

(© KIS` S., KOLESNYK M., KIS` G., PETRENKO V., PUKALIAK V., 2024)

ABOUT THE MODEL OF HUMAN CAPITAL FORMATION OF EMPLOYEES OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

The article is devoted to substantiating the expediency and necessity of ensuring the continuous development, renewal and increase of human capital of human resources of socio-economic systems of any purpose, field of activity and scale, as well as the priority importance of the formation of adequate human capital among employees of the public administration system as a condition for

effective use human resources of other systems and subsystems of Ukraine. It has been demonstrated that the interpretation of the personality model according to the RAEI method (I. Adizes) in the form of a J. Venn diagram, the use of appropriate test tools and the proposed analysis method to identify its functional characteristics and obtain useful information about the state of its human capital. allows to form conclusions and recommendations regarding its improvement by making appropriate changes and additions to educational and professional programs. In addition, the results of the experimental approbation of the model, the test and the analysis of the results also demonstrated the possibility of recommending it for use in personnel selection processes for the system of public management and administration.

Key words: *human, intelligence, human capital, formation, development, model, test, conclusion, recommendation.*

Постановка проблеми. У числі традиційних компонентів інтелектуального капіталу (ІК) будь-яким чином детермінованих людських спільнот критично важливим для їх спроможності успішно існувати і виживати в соціально-економічних системах є такий складник, як людський капітал (ЛК), під яким традиційно розуміють індивідуальні та групові знання, носіями яких є їх людські ресурси. Саме тому проблеми постійного розвитку, оновлення й нарощування ІК і ЛК в соціально-економічних системах будь-якого призначення, сфери діяльності і масштабу, а також розроблення теоретичних концепцій удосконалення управління ефективністю його формування і належного використання знаходяться в зоні особливої уваги як науковців, так і практиків світових та національних шкіл менеджменту.

Аналіз досліджень і публікацій. 2006 року автори звіту Європейської Комісії RICARDIS (Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs) дійшли висновку, що ЛК (як

частка ІК) включає знання та навички, досвід і здібності, схильність або здатність до навчання впродовж усього життя, дух підприємливості та інші особисті якості працівників будь-якої спільноти у сфері малого і середнього підприємництва [1, с. 10]. Звідси, на нашу думку, цілком очевидною стає пріоритетна потреба і важливість забезпечення людськими ресурсами з належним рівнем ІК та ЛК насамперед систем публічного управління та адміністрування, оскільки якраз цими складниками характеристик людських ресурсів системи забезпечуються генерація, підтримка, контроль і гарантування належних умов стабільної діяльності як всієї соціально-економічної системи держави з її інституціональною, нормативною, культурною і функціональною підсистемами загалом, так і всіх її регіональних, галузевих, територіальних, виробничих тощо підсистем зокрема.

Якщо важливість і значення рівня ІК та всіх його складників у контексті державного управління були предметом численних досліджень і публікацій науковців багатьох країн західної школи державного управління [для прикладу, 2, 3, 4, 5], а 2009 р. Національною асоціацією шкіл з публічних справ та адміністрування США (NASPAA) було навіть ухвалено стандарти акредитації випускників програм державного управління [6], то аналогічні публікації вітчизняних авторів у сфері державного управління почали з'являтися значно пізніше [для прикладу, 7, 8, 9, 10].

При цьому, значну частину з них присвячено державному управлінню відновленням і розвитком людського капіталу у воєнний і повоєнний період [11, 12, 13, 14]. Однак праці й рекомендації з формування і розвитку ЛК тієї системи, що покликана управляти людським капіталом інших складників підсистем національного господарства, практично відсутні окрім фіксації того факту, що цій системі є потрібним «... тільки позитивний (творчий) людський капітал» [7].

Проте, для належного управління ефективним використанням ЛК персоналу множини різноманітних підсистем держави, належним має бути і ЛК кадрового наповнення самої системи публічного управління та адміністрування, досліджень з можливостей, технологій та інструментів його формування є недостатньо, що актуалізує їх доцільність.

Мета статті полягає у виявленні інструментів і формуванні пропозицій щодо їх використання для впливу на процеси формування людського капіталу кадрового корпусу системи і підсистем публічного управління та адміністрування.

Викладення основного матеріалу. Досягнуті в процесі професійної активності будь-якої людини результати визначаються як розвинутим і нагромадженим нею ЛК, так і такими бажаними для державної служби морально-ціннісними характеристиками, як етичність – чесність і порядність, професійність – досвід й ефективність, демократичність – дотримання законів і прозорість, людяність – гуманність і доброта [2]. Цілком очевидно, що саме такі характеристики повинні бути визначальними в цінностях і чеснотах претендентів на посади в системі публічного управління, оскільки практично повністю відповідають або вже згаданому вище стандарту акредитації випускників програм публічного управління в США [6], або чотирьом відомим з біблійних часів моральним людським чеснотам «мудрість, справедливість, мужність і стриманість» [15], або чотирьом біблійним характеристикам *«... здібних, богобоязних, справедливих, що ненавидять зиск ...» «начальників над народом»* [16, с. 76].

Сучасний «начальник над народом» на переконання П. Друкера (Peter Drucker) повинен відповідати таким характеристикам, як «людина-думка» ... «людина-дія» ... «людина-людина» ... «людина-передовик» (... the «thought man» ... the «action man» ... the «people man» ... the «front man» ...) [17], що цілком відповідає моделі «ідеального керівника» І. Адізеса в

роботі [18]. Адже виробник (producer – P) як «людина-дія» забезпечує виробництво результатів і є ідеальним виконавцем, адміністратор (administering – A) як «людина-думка» дотримується всіх правил адміністрування, гарантує оптимальний порядок у процесах, підприємець (entrepreneur – E) як «людина-передовик» генерує інноваційні ідеї, створює зміни, формує нові тенденції, а інтегратор (integrator – I) як «людина-людина» об'єднує людей, гармонізує відносини в колективі, розвиваючи зв'язки між ними. Звернемо увагу на той факт, що всі складники цієї моделі віддзеркалюють не стільки якісні характеристики (порядність, професійність, демократичність, людяність) особи, скільки її діяльність, що забезпечує, інтегрує, гарантує і генерує результати використання цією особою свого інтелектуального і людського капіталу.

Свого часу автори навчального посібника з управління змінами для спеціальностей 281 «Публічне управління і адміністрування» і 073 «Менеджмент» модель керівника І. Адізеса інтерпретували у вигляді діаграми Дж. Венна (Рис. 1) [19, с. 89], яка відбивала розподіл можливих варіантів спільного чи змішаного виконання діяльнісних характеристик (P-A-E-I) особистістю з утворенням цими особистісними характеристиками всіх можливих варіантів поведінки керівника.

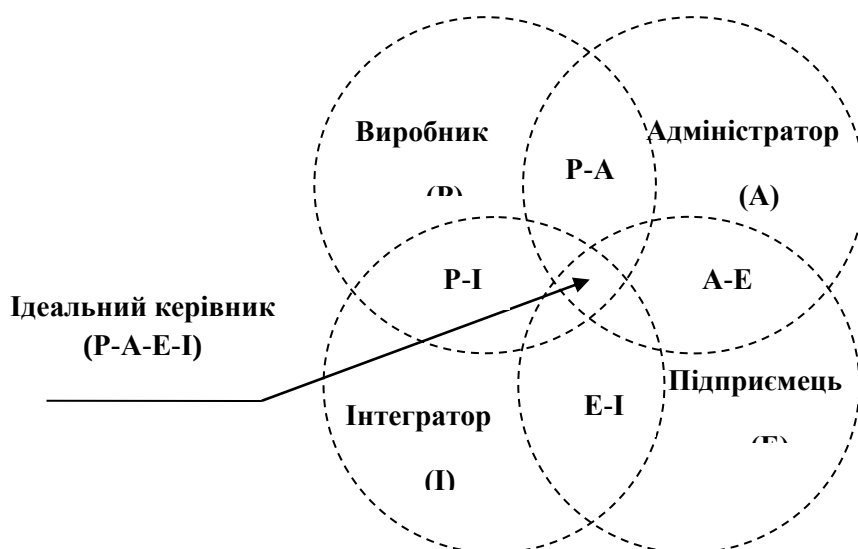


Рис. 1 Модель керівника за методикою PAEI (І. Адізеса) в інтерпретації діаграми Дж. Венна [Дж. 18]

І хоча сам автор цієї моделі і його послідовники [для прикладу, 20, 21] стверджують, що людина не може успішно виконувати всі ролі коду P-A-E-I, а поняття ідеального керівника, який успішно виконує всі ці ролі, є недосяжним – це, однак, на забороняє будь-кому прагнути досягнути цього ідеалу за рахунок навчання, розвитку і формування необхідних знань і навичок, досвіду і здібностей, ціннісних і моральних орієнтирів, які, на нашу думку, у всіх працівників системи публічного управління та адміністрування повинні бути розвинуті по можливості однаково.

Прагнення рівномірно оволодіти всіма презентованими цією моделлю вміннями діяти в процесі виконання обов’язків публічного службовця доцільно ретельно формувати в усього персоналу системи публічного управління та адміністрування на основі попереднього виявлення й оцінки проблемних характеристик для наступної їхньої гармонізації шляхом навчання і розвитку.

З метою виявлення цих проблем експериментальне тестування з використанням відомого тесту Інституту І. Адізеса (Adizec@Institute) PAEI [22] було запропоновано здобувачам магістерського ступеня стаціонарної і

заочної форм навчання, а також здобувачам ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІГПДУ ІФНТУНГ). Загальна кількість учасників опитування склала 156 осіб, із яких 131 – здобувачі ступеня магістра і 25 – здобувачі ступеня бакалавра.

Усі учасники пройшли тестування в дистанційному режимі на сайті Adizec@Institute. Приклад інтерпретації результатів тестування однієї із груп здобувачів освіти магістерського рівня для їх дальшого аналізу й порівняння подано в Табл. 1, де кольорами позначено відповідно функції, починаючи від найкращого її виконання особою, яка проходить тест, і в спадному порядку аж до найгіршої оцінки.

Таблиця 1. Інтерпретація результатів проходження тесту І. Адізеса здобувачами ступеня магістра заочної форми навчання

№ учасника і код Адізеса	Р - виробник	А-адміністратор	Е - підприємець	І – інтегратор
1 – pAei				
2 – pAei				
3 – paEi				
4 – paEi				
5 – PAeI				
6 – paeI				
7 – PAei				
8 – paeI				
9 – PAei				
10 – paeI				
11 – pAei				
12 – PAei				

13 - paeI					
14 – paeI					
15 – Paei					
16 – pAei					
17 – paeI					
	%	5 – 29,4	5 – 29,5	2 – 11,8	7 – 41,2
	%	6 – 35,3	4 – 23,5	5 – 29,4	3 – 17,6
	%	2 – 11,8	6 – 35,3	6 – 35,3	4 – 23,5
	%	4 – 23,5	2 – 11,8	4 – 23,5	3 – 17,6

У таблиці 2 подано результати тестування здобувачів ступеня бакалавра.

Таблиця 2. Інтерпретація результатів проходження тесту І. Адізеса здобувачами ступеня бакалавра очної форми навчання

№ учасника і код Адізеса	Р – виробник	А адміністратор	Е - підприємець	І – інтегратор
1 - paEi				
2 - paeI				
3 - Paei				
4 - pAei				
5 - paEi				
6 - paEi				
7 - PaeI				
8 - Paei				
9 - paeI				
10 – paeI				
11 - Paei				
12 - Paei				

	%	5 – 41,6	1 – 8,3	3 – 25,0	4 – 33,3
	%	3 – 25,0	3 – 25,0	1 – 8,3	6 – 50,0
	%	2 – 16,6	5 – 41,6	3 – 25,0	2 – 16,6
	%	2 – 16,6	3 – 25,0	5 – 41,6	-

Узагальнені результати розподілу панівних функціональних характеристик усіх учасників опитування для порівняння приведено в Табл. 2.

Таблиця 2. Порівняння результатів розподілу панівних функціональних характеристик між учасниками тестового опитування за моделлю І. Адізеса

Кількість учасників у групі	Р - виробник	А-адміністратор	Е - підприємець	І – інтегратор
Здобувачі ступеня магістра				
21	7	3	3	13
18	6	9	2	9
20	5	3	4	10
17	5	5	2	7
20	4	7	2	7
16	3	6	3	4
19	3	6	3	8
$\Sigma 131$	$P=\Sigma 33 - 25,2\%$	$A=\Sigma 39 - 29,8\%$	$E=\Sigma 19 - 14,5\%$	$I=\Sigma 49 - 37,4\%$
Здобувачі ступеня бакалавра				
13	7	3	1	2
12	5	1	3	4
$\Sigma 25$	$\Sigma 12 - 48,0\%$	$\Sigma 4 - 16,0\%$	$\Sigma 4 - 16,0\%$	$\Sigma 6 - 24,0\%$
Заувага: різниця між кількістю респондентів і обраних ними домінант пояснюється тим, що в частини респондентів виявлено рівнозначні характеристики.				

Порівняльний аналіз отриманих результатів дозволяє дійти таких висновків:

у більшості респондентів яскраво вираженою або панівною є тільки 1 функціональна характеристика. Із загальної кількості 156 тестів одночасно 4-х домінантних і рівнозначних характеристик PAEI не виявлено, 3

рівнозначні складники (PaeI) виявлено тільки в 1 (0,6%) і по 2 рівнозначних складники ще у 18 респондентів (11,5%);

у середовищі управлінців, які практикують, (здобувачі вищої освіти на другому (магістерському) рівні, заочної форми навчання) найбільш поширеною є функція об'єднання людей і гармонізації відносин між ними (I=37,4%), дещо менше хисту до організаційно-адміністративних дій (A=29,8%) та реалізації виробничих процесів (P=25,2%) при мінімальних проявах підприємницьких намірів, створення нових ідей і проєктів (14,5%);

серед здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти приклади одночасного прояву більш як однієї панівної функції майже відсутні. Тільки в одного з респондентів панівними функціями були одночасно виробництво (P) та інтеграція (PaeI) і ще в одного при домінанті (A) на субдомінантному рівні було зафіксовано рівнозначність функцій виробництва продукції і проявів підприємництва (p і e);

у середовищі здобувачів вищої освіти на першому місці функція виконавців результатів (P=48,0%) із відчутним падінням інтегрованості (I=24,0%) та здатності до адміністрування (A=16,0) і генерування інновацій (E=16,0%);

виявлено очевидну перевагу здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні, які практикують, у їхніх здібностях об'єднувати людей (I=37,4%) при певній відсутності потягу до генерування інновацій і підприємницьких ідей (E=14,5%);

здобувачі вищої освіти, натомість, найчастіше проявляють себе як виробники-виконавці (P=48,0%) і частково інтегратори за мінімальних показників схильності до адміністрування й генерування ідей та інновацій (16,0%);

очевидна різниця між панівними функціями в двох категоріях респондентів пояснюється різними рівнями інтелектуального й людського капіталу управлінців, що практикують, які уже мають освіту й знання, здобули досвід і, працюючи в реальних умовах, продовжують усвідомлено розвивати здібності, і аналогічних оцінок здобувачів вищої освіти, які тільки починають здобувати потрібні їм у майбутньому професійні знання й отримують рекомендації щодо їх застосування, ще не усвідомлено розвиваючи свої знання і здібності та отримуючи початковий досвід;

отже, ЛК працівників системи публічного управління та адміністрування можна і варто формувати тліше шляхом розвитку, нарощування й належного використання людського капіталу як комплексу потрібних знань і чеснот через наповнення дисциплін освітньо-професійної програми відповідними матеріалами;

очікуваним результатом удосконалення навчального процесу і формування ЛК персоналу системи публічного управління та адміністрування з потрібними морально-ціннісними характеристиками є максимізація кількості однакових домінант або близьких до них субдомінант у результатах персональних тестів І. Адізеса.

Висновки. Таким чином, використання запропонованого Інститутом І. Адізеса тесту в навчальному процесі як майбутніх, так і чинних працівників системи публічного управління та адміністрування для визначення їхньої відповідності складникам РАЕІ-моделі та аналіз його результатів відкриває додаткові можливості для оцінювання не тільки стану ЛК учасників, а й для формування рекомендацій щодо вдосконалення самого навчального процесу і його учасників через внесення доцільних змін і доповнень до освітньо-професійних програм.

Запропонований інструмент (модель, метод аналізу з отриманням висновків і рекомендацій) можна рекомендувати для використання і в процесах добору кадрів для системи.

Дальші дослідження слід спрямувати на виявлення можливостей урахування в оцінках не тільки панівних складників моделі особистості, а й її субдомінантних характеристик вищих рівнів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Luxembourg. European Commission, 2006. 164 p. URL: https://www.academia.edu/5430759/RICARDIS_Reporting_Intellectual_Capital_to_Augment_Research_Development_and_Innovation_in_SMEs.
2. Kernaghan K. Integrating Values into Public Service : The Values Statements as Centralpiece. *Public Administration Review*. 2003. Vol. 63. № 3. P. 711-719.
3. Ramírez Y. Intellectual capital models in Spanish public sector. *Journal of Intellectual Capital*. 2010. № 11 (2). P. 248-264.
4. Anthony DeForest Molina. The Virtues of Administration : Values and the Practice of Public Service. *Administrative Theory & Praxis*. March 2015. № 37 (1). P. 49-69.
5. Manes Rossi F., Manes Rossi F., Citro F., Citro F., Bisogno M. & Bisogno M. Intellectual capital in action : evidence from Italian local governments. *Journal of Intellectual Capital*. 2016. № 17 (4). P. 696-713.
6. National Association of Schools of Public Affairs & Administration. Accreditation standards for master's degree programs. 2009. URL: <http://www.naspaa.org/accreditation/doc/NS2009FinalVote10.16.2009.pdf>.
7. Щербаков П. Людський капітал як фактор публічного адміністрування соціалізації економіки. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (6). С. 240-246.
8. Rodchenko S., Bielska T., Brus T., Naplyokov Y. & Trevoho O. Human Capital Management in the System of Public Administration in the

Context of COVID-19 Pandemic. *Postmodern Openings*. 2021. V. 12. P. 346-355.

9. Боднар К. Людський капітал як критерій ефективності функціонування механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 3 (3). Р. 209-219.

10. Боднар К. В. Від людей до публічної політики : роль людського капіталу в сталому післявоєнному розвитку України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 128-142.

11. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 21-33.

12. Шульга О. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2023. № 57.

13. Брич Л. Провідний досвід державного управління інвестування в розвиток людського капіталу : практика цивілізованого світу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 14-18.

14. Брич Л. Переосмислення поняття людського капіталу в період воєнного часу : засади державного управління його розвитком. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. С. 98-104.

15. Софрон Мудрий. Духовні бесіди. Головні чесноти людини. *Слово*. URL: <http://www.god.in.ua/?p=21855>.

16. Біблія або Книги Святого Письма Старого й Нового Заповіту. United Bible Societies, 1991. 296 с.

17. Peter F. Drucker. Management. Tasks, Responsibilities, Practices. Truman Talley Books / E. P. Dutton. New York, 1986. 553 p. URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>.

18. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. К. : Києво-Могилянська академія, 2006. 268 с.

19. Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясінська Й. Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 2018. 164 с.

20. Филонович С. Р. Який Ви керівник? Тест на управлінську відповідальність. URL: <https://vcf.vn.ua/yakij-vi-kerivnik-test-na-upravlinsku-vidpovidalnist>.

21. Zosym Махум. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? URL: <https://www.maxzosim.com/idiealnii-kierivnik-chomu-nim-niemozhливо-stati-itskhak-adizes>.

22. Adizes®Institute Worldwide. URL: <https://www.adizes.com/about-us>.

REFERENCES

1. Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (2006). Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Luxembourg. European Commission, 164 p. URL: https://www.academia.edu/5430759/RICARDIS_Reporting_Intellectual_Capital_to_Augment_Research_Development_and_Innovation_in_SMEs. [in English]

2. Kernaghan K. (2003). Integrating Values into Public Service : The Values Statements as Centralpiece. *Public Administration Review*. Vol. 63. № 3. P. 711-719. [in English]

3. Ramírez Y. (2010). Intellectual capital models in Spanish public sector. *Journal of Intellectual Capital*. № 11 (2). P. 248-264. [in English]

4. Anthony DeForest Molina. (2015). The Virtues of Administration : Values and the Practice of Public Service. *Administrative Theory & Praxis*. March 2015. № 37 (1). P. 49-69. [in English]

5. Manes Rossi F., Manes Rossi F., Citro F., Citro F., Bisogno M. & Bisogno M. (2016). Intellectual capital in action : evidence from Italian local governments. *Journal of Intellectual Capital*. № 17 (4). P. 696-713. [in English]
6. National Association of Schools of Public Affairs & Administration. Accreditation standards for master's degree programs. 2009. URL: <http://www.naspaa.org/accreditation/doc/NS2009FinalVote10.16.2009.pdf>. [in English]
7. Щербаков П. (2020). Людський капітал як фактор публічного адміністрування соціалізації економіки. *Аспекти публічного управління*. № 8 (6). С. 240-246. [in Ukrainian]
8. Rodchenko S., Bielska T., Brus T., Naplyokov Y. & Trevoho O. (2021). Human Capital Management in the System of Public Administration in the Context of COVID-19 Pandemic. *Postmodern Openings*. V. 12. P. 346-355. [in English]
9. Боднар К. (2024). Людський капітал як критерій ефективності функціонування механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів. *Успіхи і досягнення в науці*. № 3 (3). Р. 209-219. [in Ukrainian]
10. Боднар К. В. (2023). Від людей до публічної політики : роль людського капіталу в сталому післявоєнному розвитку України. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2 (63). С. 128-142. [in Ukrainian]
11. Круглов В. В., Терещенко Д. А. (2023). Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. Вип. 2. С. 21-33. [in Ukrainian]
12. Шульга О. (2023). Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. № 57. [in Ukrainian]
13. Брич Л. (2024). Провідний досвід державного управління інвестування в розвиток людського капіталу : практика цивілізованого

світу. *Київський економічний науковий журнал*. № 5. С. 14-18.
[in Ukrainian]

14. Брич Л. (2024). Переосмислення поняття людського капіталу в період воєнного часу : засади державного управління його розвитком. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 31. С. 98-104.
[in Ukrainian]

15. Софрон Мудрий. Духовні бесіди. Головні чесноти людини. (2011). *Слово*. URL: <http://www.god.in.ua/?p=21855>. [in Ukrainian]

16. Біблія або Книги Святого Письма Старого й Нового Заповіту. (1991). United Bible Societies, 296 с. [in Ukrainian]

17. Peter F. Drucker. (1986). Management. Tasks, Responsibilities, Practices. Truman Talley Books / E. P. Dutton. New York, 553 p. URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>. [in English]

18. Іцхак Адізес (2006). Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. К. : Києво-Могилянська академія, 268 с. [in Ukrainian]

19. Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясіньська Й. (2018). Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 164 с. [in Ukrainian]

20. Филонович С. Р. Який Ви керівник? Тест на управлінську відповідальність. URL: <https://vcf.vn.ua/yakij-vi-kerivnik-test-na-upravlinsku-vidpovidalnist>. [in Ukrainian]

21. Zosym Maxym. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? (2022). URL: <https://www.maxzosim.com/idiealnii-kierivnik-chomu-nim-niemozhlivo-stati-itskhak-adizies>. [in Ukrainian]

22. Adizes®Institute Worldwide. URL: <https://www.adizes.com/about-us>. [in English]

