

УДК 3.082.4:351 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.03.11>

Дмитренко Геннадій Васильович,
доктор наук з державного управління,
доцент, державний секретар,
Міністерство екології та природних ресурсів України
ORCID 0000-0003-3368-3410
hennadiydm@gmail.com

Качан Яна Віталіївна,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України
ORCID 0000-0002-4078-7747
yana.melnik82@gmail.com

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

Анотація

Вимоги, які сьогодні висуває суспільство до професійної діяльності публічних службовців, передбачають не тільки посилення відповідальності та ефективності її здійснення, а й постійне підвищення ними рівня власної професійної кваліфікації. Публічним службовцям для якісного виконання своїх обов'язків недостатньо володіти лише вузькопрофільними знаннями, їм необхідні знання й розуміння механізмів взаємодії держави, суспільства та окремих громадян.

Мета статті полягає у теоретичному аналізі професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби в сучасних українських реаліях.

Наукова новизна ґрунтується на проведенні комплексного дослідження теоретичних і практичних основ професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби, здійснено системний аналіз стану наукової розробки проблеми професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби України.

Висновок. Для України професійне навчання державних службовців є особливо важливим не лише у світлі глобальних процесів, а й у контексті необхідності системно-трансформаційних реформ у напрямку формування ефективної системи державного управління. Підготовка державних службовців передбачає розкриття професійного потенціалу людини, що в нашій країні має вирішальне значення для створення незалежної, сильної європейської держави.

Система публічного управління в Україні пройшла тривалий і складний період становлення, що супроводжувався постійним реформуванням інституту публічної служби і трансформацією принципів та підходів до кадрового забезпечення.

Розроблена на сьогодні стратегія розвитку державної служби базується на інноваційному підході, здійсненні управління проектами в державних органах, а також на визначенні різних проектних рішень, їх виборі та реалізації.

Ключові слова: кадрове забезпечення, публічна служба, публічне управління, державні службовці, кадровий потенціал.

Dmytrenko Hennadii V.,
Doctor of Science in Public Administration,
Associate Professor,
State Secretary of Ministry of Ecology
and Natural Resources of Ukraine
ORCID 0000-0003-3368-3410
hennadiydm@gmail.com

Kachan Yana V.,
Ph.D. in Public Administration,
assistant Professor of Public Management
and Administration Department,
Institute for Personnel Training of the
State Employment Service of Ukraine
ORCID 0000-0002-4078-7747
yana.melnik82@gmail.com

**PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVICE POTENTIAL
IN MODERN UKRAINIAN REALITIES**

Abstract

The demands that society places on the professional activity of public servants today imply not only an increase in responsibility and efficiency in its implementation, but also a constant improvement of the level of their own professional qualifications by civil servants. Public servants are not sufficient to possess only specialized knowledge in order to perform their duties qualitatively, they need knowledge and understanding of the mechanisms of interaction between the state, society and individual citizens.

The purpose of the article is to theoretically consider the professional development of public service personnel potential in contemporary Ukrainian realities.

Scientific novelty is based on a comprehensive study of the theoretical and practical foundations of professional development of public service personnel potential, a systematic analysis of the state of scientific development of the problem of professional development of public service personnel potential of Ukraine.

Conclusion. For Ukraine, vocational training is especially important not only in the light of global processes, but also in the context of the need for system-transformation reforms, which leads to the existence of an effective system of functioning of public administration. Training civil servants involves unlocking the professional potential of a person, which is crucial in our country to create an independent, strong European state.

The public administration system in Ukraine has undergone a long and difficult period of formation, which has been accompanied by constant reforming of the public service institution and transformation of principles and approaches to staffing.

The civil service development strategy developed today is aimed at development based on an innovative approach, implementation of project management in state bodies, as well as identification of various project decisions, in particular their selection and implementation.

Key words: human resources, public service, public administration, civil servants, human resources.

Постановка проблеми. В сучасних умовах суспільного розвитку України ефективність роботи будь-якої керівної структури та органів державної служби багато в чому визначається підбором персоналу, їх професійною підготовкою, діловими та людськими якостями, здатністю швидко та раціонально виконувати свої функціональні обов'язки. Однак сьогодні не всі державні службовці відповідають цим вимогам. Очевидно, що завдання вдосконалення організації діяльності державних служб, підвищення якості та масштабів навчання для роботи в цій галузі

мають першорядне значення, оскільки їх рішення здатне швидко збільшити кадровий потенціал і, як результат, підвищити ефективність самої послуги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічним засадам формування професійного розвитку кадрового забезпечення публічної служби у світовій і вітчизняній державно-управлінській практиці та споріднених науках (економіка, соціологія, психологія, політологія, право) присвячені численні публікації. Зокрема, досить ґрунтовно ця проблема розроблена

в працях зарубіжних учених Г. Атаманчук, Г. Беккер, Д. Боссарт, Ч. Вудраф, Ф. Гузман, Р. Дафт, Г. Десслер, Л. Спенсер, Т. Шульц та ін. Окремі теоретико-методологічні аспекти професійного розвитку кадрового забезпечення публічної служби активно досліджують вітчизняні науковці, а саме: В. Авер'янов, В. Бакуменко, П. Ворона, І. Дегтярьова, Т. Іванова, В. Куйбіда, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Петроє, Ю. Сурмін та ін. Своєю чергою, особливості формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби розглянуто в працях таких учених, як: О. Багрім, М. Білинська, Є. Болотіна, О. Васильєва, К. Ващенко, Р. Войтович, Т. Кагановська, Л. Михалевська, А. Рачинський та інші.

Мета статті полягає у теоретичному аналізі професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби в сучасних українських реаліях.

Для максимального розкриття мети статті було поставлено такі **завдання**:

- проаналізувати стан професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби в науковому дискурсі та розглянути його понятійно-категорійний апарат;

- уточнити склад і структуру кадрового потенціалу публічної служби з позиції його розвитку та на цій основі ідентифікувати шляхи до професійного зростання;

- довести нагальну необхідність модернізації кадрового забезпечення публічної служби в умовах реформування державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. В умовах сьогодення тенденції розвитку та вдосконалення системи професійного розвитку публічних службовців мають бути спрямовані на максимальне практичне застосування здобутих ними умінь, знань, навичок, а також особистісного досвіду у професійній діяльності. Відповідно, реформа державної служби є однією із першочергових. На цьому шляху вже зроблено перші кроки: Кабінетом Міністрів України розроблено та затверджено Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки; Верховною Радою України прийнято Закон України «Про державну службу». Ці нормативно-правові акти визначають нові завдання та принципи роботи публічних службовців, виконання та дотримання яких дозволить наблизити інститут державної

служби України до європейських стандартів управління.

Сучасна управлінська діяльність – це складне системне явище з великою кількістю елементів, їх складною структурою та різними взаємозв'язками, що стає провідним фактором стратегічного значення. На думку І. Дашко, в управлінській діяльності переплетена майже вся багатоманітність людської життєдіяльності: психіка людини й технологічні вироби; внутрішні спонукальні мотиви і зовнішні примусові регулятори; інтерес та інформація; евристичні здібності та елементарні фізичні зусилля; наукові знання і персональний досвід; інтуїція і математичні прораховування; правове регулювання і свобода пошуку; сучасний комп'ютер і звичайна грамотність; космічні системи зв'язку і вміння слухати [1].

Тому характер сучасних соціальних відносин є свідченням рівня розвитку суспільства, ефективності його діяльності, де головну роль відіграє індивід з його готовністю до постійного розвитку, самовдосконалення та самопізнання. У зв'язку з цим ключова позиція у реформуванні державного управління в Україні належить процесам модернізації державної служби, що передбачає якісні зміни в суспільстві. Все це має відношення до професіоналізму та якості державного управління, які слід аналізувати через призму розвитку людських ресурсів в органах державної влади.

Звертаючись до витоків поняття «кадровий потенціал», відзначимо, що загальні теоретичні та методологічні підходи щодо дослідження кадрового потенціалу наразі вже досить широко розроблені у політології, економіці, психології, соціології, правознавстві, філософії тощо.

При визначенні поняття «кадровий потенціал» існують три основні підходи до інтерпретації змісту цієї категорії (ресурсний, факторний та ресурсно-факторний).

Ресурсний підхід – кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі.

Факторний підхід – міра наявних характеристик і можливостей особи, які формуються в процесі життя, реалізуються в трудовій поведінці і визначають реальну здатність до ефективної праці.

Ресурсно-факторний (ІНТЕГРАЛЬНИЙ) – можливості працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставлених перед суспільством цілей на певному етапі суспільного розвитку. Це, свого роду, інтегрована, у тому числі незадіяна, здатність кадрів до професійної діяльності, так званий прихований резерв. Причому поняття «кадровий потенціал» включає в себе не тільки власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей групи людей при досягненні поставлених цілей [2].

Отже, розвиток кадрового потенціалу публічної служби передбачає актуалізацію різних видів потенціалів персоналу державної служби (фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний та лідерський).

Професійний розвиток публічної служби включає розвиток особистості публічного службовця, що передбачає певну динаміку властивостей і якостей, виражених у вигляді «розвитку» особистості. Однак, процес розвитку не складається лише з росту й удосконалення. Вплив особистості на професійний розвиток може бути позитивним (вибір професії, якість професійної адаптації, розвиток професійної творчості і майстерності) та негативним, що перешкоджає становленню особистості професіонала (відсутність позитивної мотивації, наявність особистісних якостей, заважають професійній діяльності).

Професійний розвиток публічної служби має фундаментальне значення в контексті післядипломної освіти державних службовців, адже будь-які політичні стратегії формуються та реалізуються через призму людини.

На даному етапі суспільних перетворень, коли людський розвиток та, зокрема, людина постали в центрі уваги, питання професіоналізації державних службовців набуває не лише актуальності, але й визначає вектор розвитку країн та світу в цілому. Для України професійна підготовка кадрів є особливо важливою не тільки з урахуванням глобальних процесів, а й у контексті необхідності запровадження системо-перетворюючих реформ, що зумовлює наявність результативної системи функціонування суб'єктів публічного управління. Професійна підго-

товка державних службовців передбачає розкриття професійного потенціалу людини, що є визначальним для нашої країни в контексті утвердження незалежної сильної європейської держави.

Наступним етапом дослідження є аналіз структури кадрового потенціалу публічної служби.

Кількість персоналу в органах державної влади визначається на основі обсягу і потенціалу їх можливостей. Якість сформованого кадрового потенціалу вимірюється ступенем професійної кваліфікації працівника на вимогу органів державної влади, а також показників ефективності.

Структуру кадрового потенціалу публічної служби можна визначити за допомогою певних характеристик:

1. У ракурсі окремого індивіду:

- здоров'я;
- моральність і вміння працювати в колективі;
- творчий потенціал;
- активність;
- організованість і асертивність;
- освіта;
- професіоналізм;
- ресурси робочого часу.

2. У ракурсі колективу як цілісного утворення:

- організація праці;
- система мотивів і стимулів до якісної праці;
- умови праці, технологічний рівень виробництва;
- можливості кар'єрного зростання;
- розвиток власності працівників;
- демократизація управління;
- суперечності і конфлікти;
- організаційна культура [3].

Також необхідно розглянути наявні моделі розвитку професійного потенціалу державних службовців, щоб зрозуміти можливі вектори модернізації системи розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Існують критерії професійного потенціалу державних службовців, які ґрунтуються на розроблених критеріях професійного потенціалу особистості Східного університету Індіани: особиста і професійна відповідальність (виконання обов'язків і строків; прийняття процедур та норм; пошук винятків за певних умов; виконання роботи згідно з високими особистими стандартами; ефективно використання техніки вирішення

проблем; аналізування власної поведінки та відповідальність за неї), соціальний, емоційний і фізичний комфорт (вирішення проблем конструктивним шляхом; демонстрування відповідних почуттів та емоцій; усвідомлення принципів соціальної і професійної поведінки та очікувань, пов'язаних з ними; позитивне прийняття пропозицій і відповідна трансформація поведінки; адекватне сприйняття себе як особи й формування логічних цілей та очікувань; уміння використовувати найкращим чином будь-який досвід; високий рівень енергії та загальне позитивне ставлення до життя; розуміння ролі як позитивного, так і негативного досвіду для особистісного розвитку), міжособистісні відносини (повага до почуттів, думок, знань та вмінь інших; щирість у взаємовідносинах; уміння поставити себе на місце іншого; навички ефективних міжособистісних відносин; ефективне функціонування на різних позиціях у межах групи; прийняття до уваги та розгляд думок, відмінних від власних; зрозумілість, вільне володіння та грамотність у мові; ефективна комунікація з різними аудиторіями [4].

Отже, головні питання, що постають перед Україною на сучасному етапі, порушують проблему професіоналізації людських ресурсів, тобто людей, які мають пряме відношення до публічної служби. Успішне вирішення цієї проблеми можливе за умови акмеологізації безперервної професійної освіти державних службовців.

Досліджуючи динаміку кількості державних службовців в Україні протягом 2016–2018 рр., можна побачити її негативну тенденцію. Так, у 2017 р. кількість державних службовців зменшилася на 20180 осіб, або на 8,9 % порівняно з 2016 р., а у 2018 р., навпаки, зросла на 2533 особи, або на 1,2 % порівняно з 2017 роком. Загалом протягом останніх трьох років кількість державних службовців в Україні зменшилася на 17647 осіб, або на 7,8 %.

Згідно зі ст. 25 чинного Закону № 3723 за аналізований період основними критеріями класифікації посад державних службовців були: організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади у структурі державного органу. Також було встановлено сім категорій посад.

Віднесення наявних посад державних службовців, не зазначених у цій статті, а також віднесення до відповідної категорії нових посад державних службовців проводилося Кабінетом Міністрів України за погодженням із відповідним державним органом [5].

Головною метою даного Закону є забезпечення високої якості державного управління, посилення ефективності ухвалення рішень публічних органів, а також розкриття нових перспектив для професійної реалізації держслужбовців. Проте, через внесення певних змін до цього Закону, змінилася систематизація посад державної служби, згідно з якою передбачається їх поділ в органах державної влади відповідно до призначення, повноважень і компетентності.

Категорії посад державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу»:

1. Посади категорії «А»:

- державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
- керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;
- керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників;
- голів місцевих державних адміністрацій;
- керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

2. Посади категорії «Б»:

- керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України та їх заступників;
- керівників структурних підрозділів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступників, керівників територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступників;
- заступників голів місцевих державних адміністрацій;
- керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників;
- заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

3. Посади категорії «В»:

- службовців Національного банку України; депутатів місцевих рад, посадових осіб місцевого самоврядування; суддів; прокурорів;

- працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування;

- працівників державних підприємств, установ, організацій, інших суб'єктів господарювання державної форми власності, а також навчальних закладів, заснованих державними органами;

- військовослужбовців Збройних сил України та інших військових формувань, утворених відповідно до закону;

- осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів та працівників інших органів, яким присвоюються спеціальні звання, якщо інше не передбачено законом;

- працівників патронатних служб тощо.

Кількість державних службовців, які обіймають посаду категорії «А», зменшилася на 765 осіб, а також категорії «В» – на 52234. Проте, чисельність державних службовців, які обіймають посаду категорії «Б», зросла на 35352 особи [6].

Таким чином, кадровий потенціал публічної служби є визначальним елементом в організації суспільства, його функціонування та подальшого розвитку. Ця концепція є колективною, оскільки вона інтегрує працівників різних сфер діяльності, професій, спеціальностей, видів роботи. Багаторівневість кадрового потенціалу означає, що їх композиція відображається як структура органів соціального управління та ієрархія працівників всередині публічної служби підприємства, установи, організації.

Найважливішою характеристикою кадрового персоналу є його якість та вдосконалення, що визначаються підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком.

Від формування якісного кадрового персоналу значною мірою залежить спроможність публічної служби в сучасних українських реаліях.

Висновок. Для України професійне навчання державних службовців є особливо важливим не лише у світлі глобальних процесів, а й у контексті необхідності системно-трансформаційних реформ у напрямку формування ефективної системи державного

управління. Підготовка державних службовців передбачає розкриття професійного потенціалу людини, що в нашій країні має вирішальне значення для створення незалежної, сильної європейської держави.

Система публічного управління в Україні пройшла тривалий і складний період становлення, що супроводжувався постійним реформуванням інституту публічної служби і трансформацією принципів та підходів до кадрового забезпечення.

Розроблена на сьогодні стратегія розвитку державної служби базується на інноваційному підході, здійсненні управління проектами в державних органах, а також на визначенні різних проектних рішень, їх виборі та реалізації.

Список використаних джерел:

1. Дашко І. М. Кадровий потенціал : сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.

2. Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації. Питання адміністративного права. Харків : ОО «Оберіг», 2018. Кн. 2. 182 с.

3. Жиденко Н. А. Реформування сфери професійного навчання державних службовців в Україні: досвід Республіки Польща. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2018. № 1. С. 45--51.

4. Assess mentof professional potential / Indiana University East. URL: <http://www.iue.edu/education/documents/APP%20form.pdf> (Дата звернення: 20.02.2020).

5. Карковська В. Я., Перхач О. Л. Дослідження структури кількісного складу державних службовців в Україні. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14. С. 704–708.

6. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/kategoriya/plany-ta-zvity> (Дата звернення: 20.02.2020).

References:

1. Dashko, I. M. (2017). Personnel potential: the nature and factors of its development. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, 65–68 [in Ukrainian].

2. Ghoncharuk, N. T. (2018), *Rozvytok publichnoji sluzhby Ukrainy v umovakh jiji*

reformuvannja ta modernizaciji [Development of the public service of Ukraine in terms of its reform and modernization]. 2nd ed. Kyiv: Oberigh [in Ukrainian].

3. Zhydenko, N. A. (2018). Reforming the sphere of professional training of civil servants in Ukraine: experience of the Republic of Poland. *Visnyk Nacionaljnoji akademiji derzhavnogho upravlinnja pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, 45–51 [in Ukrainian].

4. The official site of Indiana University East. (2002). *Assessment of professional*

potential. URL: <http://www.iue.edu/education/documents/APP%20form.pdf> (Last accessed: 20.02.2020).

5. Karkovska, V. Ja. and Perkhach, O. L. (2018). Research of the structure of quantitative composition of civil servants in Ukraine. *Visnyk Mukachivskogho derzhavnogho universytetu*, vol. 14, 704–708 [in Ukrainian].

6. The official site of National Agency of Ukraine for Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/kategoriya/plany-ta-zvity> (Last accessed: 20.02.2020) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 7 березня 2020 р.