



Віталій В'ячеславович ДУБИЦЬКИЙ,

здобувач Інституту законодавства
Верховної Ради України (м. Київ),
пров. Несторієвський, 4, Київ, 04053,
vitaliy_mfa@mail.ru

УДК 342.6 (477)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: КАДРОВИЙ АСПЕКТ

Здійснено аналіз кадрового аспекту проведення модернізаційних процесів у вітчизняній системі державної служби. Пропонується власне бачення пріоритетних кроків такого реформування і вважається, що людський (особистісний) фактор необхідно поставити на перше місце. Виділяються основні прошарки державних службовців залежно від їх ставлення до модернізації державної служби: активні прихильники системних перетворень, які, маючи високу професійну підготовку, готові творчо використовувати передовий досвід з урахуванням національної специфіки держслужби; переконані противники реформ — апологети усталеної системи, які де-факто приватизували певні державні сфери і побоюються втратити своє привілейоване становище; прагматики — схильні генерувати ідеї, але не здатні забезпечувати стабільне функціонування державних інститутів у період змін. Виділення таких прошарків державних службовців — передумова успішності всього процесу оновлення державної служби, оскільки дозволить залучити позитивний потенціал і нейтралізувати можливі негативні прояви кожного прошарку. Кадровий аспект є вирішальним при проведенні комплексного реформування вітчизняної державної служби.

Ключові слова: модернізація державної служби, кар'єрна організація державної служби, реформа держави.

Практика функціонування сучасних демократичних держав все більше переконує у тому, що від якісних характеристик корпусу чиновників-професіоналів залежить успішність усіх започатковуваних економічних та соціальних реформ. Саме тому цілком логічною та своєчасною є, на нашу думку, аксіома про безперервне оновлення, осучаснення, реформування, тобто модернізацію української державної служби в цілому та її людських ресурсів зокрема.

Аналіз наукових праць з проблематики статті свідчить про визнання науковцями пріоритетності модернізаційних процесів у системі національної державної служби як передумови реформування держави. Очевидно, що ці процеси визнаються одночасними та взаємообумовленими.

Саме тому *метою статті* є спроба проаналізувати ключові складові кадрового аспекту модернізації вітчизняної державної служби.

Сьогодні з усією гостротою постає питання модернізації вітчизняної державної служби, оскільки сучасний стан українського суспільства характеризується втратою Україною раніше займаних позицій і, як результат, витіснення її на периферію світової спільноти, що свідчить про неефективність існуючої моделі державної служби. Крім цього, нинішня система державної служби наповнена чималою кількістю



некомпетентних чиновників, які працюють не стільки на національний інтерес, скільки на свої особисті амбіції й інтереси.

Можна навести низку доказів цих невтішних явищ. Першим свідченням може слугувати сучасна українська реальність з довготривалими системними потрясіннями, основною причиною яких є управлінська криза. Її головним наслідком, на думку професора Л. Пашко, став деструктивний процес порушення зв'язків “людини адміністративної” із соціальним світом. Характерними ознаками цього процесу стали втрата державою керованості суспільними справами і процесами, неефективне використання грошей платників податків, ігнорування держслужбовцями вимог до якості надання адміністративних послуг населенню і, як результат, зниження довіри громадян не лише до органів державної влади, а й до держави в цілому, посилення бюрократизму та проявів корупції у діяльності органів державної влади, появи дисфункціональності в управлінні, підміна професіоналізму управлінських кадрів політичною лояльністю тощо. Тому не дивно, що за останні роки прямі та непрямі суспільні втрати, зумовлені передусім неефективністю системи управління в Україні [1, с. 201].

Яскравим свідченням необхідності модернізації державного управління та державної служби нашої держави є статистичні дані щодо місця України у світових рейтингах: 143-є місце — за індикаторами державного управління Світового Банку серед 212 країн; 82-є місце — за індексом глобальної конкурентоспроможності; 120-є місце — за показником якості державних інституцій серед 133 країн; 146-є місце — за індексом сприйняття корупції “Transparency International” серед 180 країн; 62-є місце — за рівнем online-послуг (рейтинг країн-членів ООН) зі 190 країн [2].

Далі миритися з наростаючим зубожінням державного апарату не можна. Це небезпечно, адже, якщо й надалі ця тенденція збережеться, Українській державі загрожує небезпека розпаду або залежності від інших, динамічніших та розвиненіших держав.

Саме тому, на нашу думку, реформа державного апарату сьогодні є головною умовою модернізації інших сфер суспільного життя українського суспільства. Її метою має стати формування чисельно меншої, але більш професіональної, високооплачуваної, підконтрольної суспільству державної служби. По суті, мова йде про те, щоб вперше в історії Української держави створити державну службу, в якій особи, що займають політичні посади, могли б ефективно проводити інноваційну, національно орієнтовану державну політику через висококваліфікований апарат “кар’єрних” чиновників-професіоналів.

Дискусій на тему державної кадрової політики за минуле десятиліття проведено чимало, є багато цікавих наукових розробок, практичних рекомендацій, серед яких слід виділити роботи Ю. Битяка [3], О. Воронька [4], Н. Гончарук [5], В. Рижих, І. Сурай [6], О. Дьоміна [7], Б. Колеснікова [8], С. Серьогіна [9], Т. Мотренка [10], Н. Нижник [11; 12], О. Оболенського [13], В. Олуйка [14], Рачинського [15], Л. Пашко [19–22; 24; 25] та ін. Але конкретних кроків у цьому напрямі майже не зроблено. Більш того, в країні фактично так і не склалася єдина концепція державної кадрової політики. Апарат державної служби формується за принципами політичної приналежності, лояльності й особистої відданості тощо.

Зрозуміло, що без створення чесної та ефективної державної служби, яка користується пошаною більшості населення, неможливо здійснювати реформування держави. У той же час існує загроза модернізувати державну службу зверху, “косметично”, виходячи з інтересів партійно-державної бюрократії та фінансово-промислової олігархії.

Реформування державної служби серйозно і надовго вимагає врахування тенденції розвитку державної служби розвинених країн, і, перш за все, світових лідерів — США та Японії. Очевидно, що багато в чому завдяки якійсь роботі державного апарату й чиновників ці країни зайняли провідні ролі в світі.



Зазначимо, що сучасна японська державна служба базується на двох ключових показниках: мінімальній вартості і максимальній ефективності. Показник мінімальної вартості досягнутий у результаті суворого обмеження числа адміністративних органів, включаючи і міністрів (як правило, трохи більше десяти), а також чисельності персоналу кожного державного органу. Існує правило, згідно з яким партія або коаліція партій при владі можуть призначити в міністерство після зміни уряду не більше трьох своїх прихильників (наприклад, міністр і два заступники).

Висока ефективність державного апарату Японії досягнута, зокрема, за рахунок створення елітарної державної служби, залучення в неї найяскравіших талантів і розумів країни. Це стало можливим завдяки організації конкурсних іспитів при заміщенні державних посад на основі їх повної прозорості та відкритості. Для того, щоб не лише гарантувати, а й підтримувати високий рівень ефективності своїх працівників, державні органи надають такі зарплати та пенсійні пільги, які цілком конкурентоздатні з аналогічними виплатами у приватному секторі. Слід звернути також увагу і на те, що в Японії менеджмент державної служби майже на всіх рівнях, включаючи набір, просування, підвищення, санкції і пенсії, доручений незалежному від уряду органу — Національному управлінню з кадрів [16].

У США, як відомо, конкурсний відбір державних службовців запроваджено ще у 1883 році, і нині 90 % усіх федеральних чиновників вступають на державну службу на основі конкурсу.

Також заслуговує на увагу досвід конкурсного відбору державних службовців у Південній Кореї, де існує змагання за посади державної служби: у 80-ті рр. ХХ ст. на деякі штатні посади претендувало по 160 кандидатів і більше, кандидатів не лякали навіть вельми складні конкурсні іспити з 12 предметів, серед яких профілюючими є економіка, діловий менеджмент, державне управління [16]. Результатом такого кадрового відбору стало те, що на державну службу потрапили найкращі.

Шляхом конкурсного відбору і просування державних службовців уже пішов і Казахстан, де створено спеціальне Агентство у справах державної служби, підпорядковане Президентові країни. Згідно з казахським законодавством, передбачається формувати на конкурсній основі понад 90% корпусу державних службовців. Така новація кадрової політики у сфері державної служби є для Казахстану справжньою революцією, оскільки раніше державні посади були мало не предметом спадку [17].

Ці та інші факти свідчать про те, що якщо Україна бажає увійти до кола цивілізованих держав, їй належить створити елітарну патріотичну державну службу, в яку прагнуть кращі представники українського суспільства. Як показує світова практика, найкращим способом гарантування елітарності державної служби є організація конкурсних іспитів на основі їх прозорості та незаангажованості. У зв'язку з цим, Україна потребує закону про конкурсний відбір державних службовців, який обкреслив би правові рамки створення системи відкритого змагання за усі посади державної служби. Тільки таким шляхом можна гарантувати конституційний принцип рівного доступу громадян на державну службу.

Ми вважаємо, що настав час вести мову про перехід від посадової до кар'єрної організації вітчизняної державної служби. Однак виникають складнощі у питанні щодо суб'єктів такого переходу. Як свідчать минулі роки, більшість правлячої політичної еліти виявилася орієнтованою на відцентрові процеси і позбавленою зацікавленості до довгострокового прогресивного творення Української держави в цілому та елітарної державної служби зокрема. Ймовірно, що ця адміністративно-політична еліта прагнучиме законсервувати існуючу модель державної служби.

У цих умовах ідея модернізації державної служби реально може бути адресована тільки невеликій групі інтелігенції та частині державних чиновників, ідейно пов'язаних та орієнтованих на національні інтереси.



Оскільки саме така раціональна державна служба дійсно здатна реалізовувати модернізаційні проекти на високому професійному рівні, необхідно, на нашу думку, виділити з державної служби найбільш динамічний модернізаторський прошарок для надання сучасного імпульсу необхідним перетворенням.

При цьому необхідно брати до уваги той факт, що більшість держслужбовців здатна підтримати такі перетворення, не проявляючи при цьому власної ініціативи. Очевидно, що після досягнення реального ефекту від позитивних змін, база активних прихильників модернізації може істотно розширитися, у тому числі і за рахунок активнішого залучення більшої кількості держслужбовців — прихильників процесу осучаснення державної служби.

У зв'язку з цим, важливо й необхідно, на наш погляд, виділити *основні прошарки державних службовців* залежно від їх ставлення до модернізації державної служби. Серед основних ми вважаємо такі прошарки:

1. *Активні прихильники системних* — глибинних і сутнісних — перетворень. Маючи високу професійну підготовку, вони готові творчо використовувати сучасний передовий досвід з урахуванням національної специфіки державної служби. Як правило, вони складають “пасіонарну” меншість, яка ініціює та проводить масштабні заходи щодо як реорганізації, так і оновлення інституту державної служби.

2. *Переконані супротивники* реформ, апологети усталеної системи. Як свідчить проведене нами дослідження, супротивниками модернізації є корумпована частина бюрократії, яка де-факто приватизувала різні державні сфери і тому побоюється втратити своє привілейоване положення у разі позитивного впровадження модернізаційних заходів. Причому не варто зменшувати й небезпеку притаманного їй інстинкту самозбереження й боротьби за власні позиції.

3. *Прагматики*. Несхильні генерувати ідеї, вони, тим не менше, здатні забезпечувати стабільне функціонування державних інститутів у період глибинних трансформацій. Оскільки такий прошарок є найчисленнішим, він і складає основу державної служби в усіх країнах.

Виділення таких прошарків серед усього загалу корпусу державних службовців має стати не самоцілью, а передумовою успішності усього процесу оновлення державної служби, оскільки врахування можливостей кожного прошарку дозволить залучити позитивний потенціал та нейтралізувати можливі негативні прояви.

Крім цього, необхідно враховувати, що активну модернізаційну функцію виконує передова частина держслужбовців, яка, вийшовши за межі особистих та корпоративних інтересів, вирішує завдання загальнонаціонального масштабу. Таким чином, відбувається розшарування державної служби, у процесі якого інтереси її динамічних та архаїчних груп стають протилежними [18].

Очевидно, що модернізація державної служби вимагає рішучості та чіткої політичної волі перших осіб держави. Доцільно навести приклад та пригадати колишнього прем'єр-міністра Японії Сузукі, який, зіткнувшись у своїй країні з опозицією до реформи державної служби, відкрито заявив про свою рішучість реформувати державні інститути навіть ціною ризику для його політичного життя [16].

Модернізація вітчизняної державної служби повинна спрямовуватися на перетворення її на сучасний високоінтелектуальний духовно-культурний соціальний інститут, у якому особистість державного службовця має бути визнана основним суб'єктом. Такий підхід неминуче й обов'язково забезпечить стабілізацію апарату органів державної влади на основі, по-перше, підвищення професіоналізму й компетентності державних службовців; по-друге, безперервного удосконалення ними професійної майстерності та набуття соціально значущих сучасних рис; по-третє, об'єктивного стимулювання ефективності й результативності управлінської праці у сфері державного управління; по-четверте, посилення морально-етичної складової професійної діяльності чиновників усіх ієрархічних рівнів; по-п'яте, збереження та



примноження інституційної пам'яті як обов'язкової передумови накопичення позитивного вітчизняного досвіду служіння на державній службі [18].

Перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами у сфері державного управління і в системі державної служби полягає у впровадженні в широкий управлінський обіг нової людиноцентричної парадигми, у якій людські ресурси на державній службі мають осмислюватися як людські можливості, управління людськими ресурсами — як управління людськими можливостями, і відповідно оцінювання людських ресурсів — як оцінювання людських можливостей.

Перехід від системоцентричного до людиноцентричного управління обумовлюється потребою управління суспільними процесами обов'язкового звернення до індивідуального світу особистості державного службовця, у якому зміст суспільних процесів розкривається в особистісному індивідуально-неповторному сенсі. Саме тому визнання людської гідності та поваги до особистості кожного підлеглого службовця має стати основою ефективної міжособистісної взаємодії у форматі "суб'єкт управління — об'єкт управління" у процесі управління людськими ресурсами на державній службі.

Демократизація професійної діяльності на державній службі як процес перетворення кожного державного службовця з об'єкта на суб'єкт професійної діяльності у контексті служіння передусім народу і, отже, державі, по-перше, сприятиме формуванню сучасного іміджу державного службовця насамперед як творчої особистості з яскраво вираженими ціннісними якостями; по-друге, актуалізує обов'язкову пріоритетність перетворення кадрів органу державної влади як соціальної мікросистеми на найбільшу цінність — людські ресурси; по-третє, надасть нового імпульсу процесу демократизації держави [10, с. 100–101].

Зрозуміло, що ставлення до чиновника-управлінця не лише як до знеособленого складового елементу великої машини під назвою "державне управління", а як до особистості, яка безпосередньо впливає на реалізацію функцій держави, додасть йому впевненості в своїх діях, бажання проявляти свій потенціал, постійно підвищувати рівень свого професіоналізму, що, в свою чергу, призведе до формування позитивного іміджу як державного службовця, так і державної служби.

Модернізаційні процеси вимагають актуалізації уваги до формування внутрішньо-організаційної культури, сприятливого психологічного клімату в колективі, ефективної команди, яка спрямовуватиме свою діяльність на вирішення важливих проблем сьогодення. При цьому особливих зусиль як науковцям-теоретикам, так і практикам слід докласти до формування вмінь адекватно реагувати на виклики сьогодення, прогнозувати свою діяльність і унеможлилювати виникнення конфліктних ситуацій.

Нейтралізація негативного впливу людського фактора у процесі управління людськими ресурсами та їх оцінювання у сфері державного управління актуалізує обов'язковість врахування здатності держслужбовця пред'являти системі управління ту модель поведінки, яка найбільше відповідає її інтересам. З огляду на це, головною проблемою постає узгодження інтересів суб'єкта управління (керуючої системи) та об'єкта управління (керованої системи) у процесі міжособистісної професійної взаємодії на державній службі. Ця проблема набуває надзвичайної актуальності у сьогоденних умовах функціонування сфери державного управління, оскільки у разі розбіжності інтересів сторін підлеглий службовець як "система керована" може пред'являти керуючій системі одну, "видиму" модель поведінки, фактично діючи за правилами іншої, власної, невидимої моделі. Така розбіжність інтересів є суттєвим людським фактором, оскільки він характеризує не просто суб'єкт чи об'єкт управління як елемент соціальної системи, а й їхню взаємодію у процесі здійснення професійної діяльності на державній службі [19, с. 124].

¹ Під *організацією* ми розуміємо групу людей — державних службовців, діяльність яких свідомо здійснюється та координується для досягнення спільної мети чи завдань. Термін "організація" використовується як синонім до терміна "орган державної влади".



У цій ситуації важливо змінити поведінку як керівника, так і підлеглого, а саме: керівнику позбутися таких рис, як зверхність, зарозумілість, надмірна пиша, гордіня і, в свою чергу, навчитися брати на себе відповідальність за прийняті рішення, а не ховатися за спину виконавців, вміти підтримати ініціативу підлеглих і адекватно реагувати на критику вищого керівництва. А підлеглим важливо усвідомити своє місце, роль і значущість в управлінському процесі й подолати страх перед керівництвом.

Однією із проблем, що потребує якнайшвидшого вирішення, є офіційне визнання значущості активізації творчих сил кожного державного службовця як особистості та визнання людського фактора (особистісного) як основного ресурсу модернізації державної служби і подальшого розвитку нашої держави.

Перетворення сучасної інтегральної управлінської культури на обов'язкове поєднання трьох типів культур: адміністративно-командної, інформаційно-аналітичної, соціально-орієнтованої — набуває особливої значущості для процесу сучасного управління людськими ресурсами, оскільки у сфері державного управління все ще актуальною залишається проблема “усунення” компетентних державних службовців за допомогою психологічних прийомів впливу керівника на особистість співробітників, що дістав наукову назву термінаторного, руйнівного управління [16; 22; 23]. Російський науковець В. І. Кноррінг характеризує цей феномен як патологічну схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції, яка поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більше, ніж вважалося [23, с. 119].

Закріплення інноваційного духу у професійній підготовці керівників до здійснення управлінської діяльності повинно здійснюватися шляхом обов'язкової систематизації сучасних, інноваційних, дієвих управлінських знань. Основною складовою таких знань має стати людинознавство як комплекс дисциплін про “людину адміністративну” та її професійно-особистісну діяльність на державній службі [22, с. 250]. При цьому важливою постає проблема запровадження обов'язкової безперервної професійної підготовки керівника до здійснення ним керівництва колективом підлеглих службовців [10, с. 104–105].

Офіційне визнання соціальної ефективності державного управління мірилом результативності функціонування органів державної влади, професійної діяльності державних службовців, реформування Української держави в цілому допоможе остаточно визначити сутність функціонування вітчизняного державного управління та державної служби: або ж це — й надалі обслуговування повноважень державно-політичної еліти, або ж це — щоденне служіння пересічним громадянам і, як результат, Українській державі.

Ми вважаємо, що успішність глибинної та неформальної трансформації адміністративної реформи у широкомасштабну тривалу реформу держави та модернізація державної служби актуалізують проблему визнання соціальної ефективності критерієм оцінювання результативності діяльності кожного органу державної влади та кожного державного службовця.

Вважаємо за доцільне погодитися з думкою професора Л. Пашко [24; 25], що це вимагає обов'язкового офіційного визнання мірилом ефективності й результативності діяльності органів державної влади соціальної ефективності, яка:

1) полягає у формулюванні чітких “правил гри”, контролі за їх дотриманням усіма учасниками соціальної взаємодії, що необхідно, скажімо, для своєчасного підключення опалення згідно з суттєвим зниженням температурних показників, а не з пережитком радянської епохи 15 жовтня, яке чомусь і донині вважається стартом опалювального сезону, хоча відтоді у кліматі відбулися значні зміни;

2) безпосередньо залежить від якісних характеристик удосконалення організації та здійснення державно-адміністративного управління;

3) немислима без створення ефективної системи прозорих та зрозумілих правил і норм як підґрунтя соціальної взаємодії та партнерства. Це особливо важливо для



протидії будь-яким потенційним ризикам чи намаганням спотворити значущість та роль партнерства держави й громадян;

4) виступає результатом оптимального використання людського потенціалу держави; передбачає обов'язкове запровадження низки нових індикаторів ефективності державно-адміністративного управління, основними серед яких можна вважати рівень задоволеності громадян якістю надаваних послуг, довіри громадян до державної адміністрації, залучення громадян до широкого обговорення запроваджуваних урядом реформ чи кодексів та до процесу прийняття управлінських рішень, дієвість функціонування зворотного зв'язку тощо.

Саме тому, говорячи про соціальну ефективність державного управління, необхідно усвідомити, що мова має обов'язково йти, перш за все, не про посилення управляючого впливу держави, а про її готовність до участі у реальному соціальному партнерстві та взаємодії з метою досягнення соціального консенсусу у форматі "державна — орган державної влади — державний службовець — громадянин".

Наслідком такого партнерства має стати публічність та відкритість не лише державних органів, а й державних справ для суспільної, громадянської дискусії, яка за таких умов набуває значущості важливого засобу й ресурсу напрацювання оптимальних, тобто ефективних та результативних, політико-управлінських рішень, спрямованих передусім на удосконалення соціального буття пересічних українців. Таке розуміння служитиме підґрунтям реалізації принципу співробітництва як основи сучасного державного управління [18].

Висновки. Суттєва трансформація можлива лише за умови усвідомлення державою необхідності максимальної модернізації всієї державної машини та готовності перетворити її на мобільний, гнучкий, живий, незаангажований, чутливий до потреб та інтересів громадян головний суб'єкт соціального, а отже, державного управління.

Кадровий аспект є вирішальним при проведенні комплексного реформування вітчизняної державної служби. Саме тому пріоритетності набуває врахування готовності й бажання державних службовців стати активними учасниками процесу впровадження модернізаційних ідей.

Напрямами подальших наукових досліджень проблематики статті можуть стати питання підвищення рівня професійної компетентності осіб, уповноважених на виконання функцій держави, формування професійної культури державних службовців і позитивного іміджу державної служби крізь призму людського фактора.

Список використаних джерел

1. Пашко, Л. А. Реалізація сучасної кадрової політики як передумова модернізації української держави [Текст] / Л. А. Пашко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України — 2011. — № 3 (6). — С. 201–207.
2. Мотренко, Т. Модернізація державного управління та державної служби: проблеми, ресурси, результати (довідь начальника Головдержслужби) / Тимофій Мотренко [Електронний ресурс] Національне агентство з питань державної служби. — URL : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=291420&cat_id=41071.
3. Битяк, Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади [Текст] : монограф. / Ю. П. Битяк. — Х. : Право, 2005. — 304 с.
4. Воронько, О. А. Кадрова політика — універсальний важіль державного будівництва [Текст] / О. А. Воронько // Вісник Української академії державного управління. — 2004. — № 3. — С. 141–148.
5. Гончарук, Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток [Текст] / Н. Т. Гончарук. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. — 239 с.
6. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення [Текст] : монограф. / [В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.] ; за заг. ред. В. М. Олуйка. — К. : НАДУ, 2008. — 420 с.



7. *Дьомін, О. О.* Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби [Текст] / О. О. Дьомін, Г. І. Леліков, В. М. Сороко // Вісник державної служби України. — 2001. — № 2. — С. 65–84.
8. *Колесніков, Б. П.* Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні [Текст] : монограф. / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко ; Дон. держ. ун-т упр. ; ДРІДУ НАДУ. — Донецьк : Норд-Прес, 2006. — 136 с.
9. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід [Текст] : монограф. / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. — 272 с.
10. *Мотренко, Т. В.* Актуальні питання адаптації державної служби України до стандартів ЄС [Текст] / Т. В. Мотренко // Університетські наукові записки. — 2008. — № 3 (27). — С. 253–259.
11. *Нижник, Н. Р.* Модернізація Української держави як передумова соціальної ефективності державного управління [Текст] / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. — 2010. — № 1. — С. 100–105.
12. *Нижник, Н. Р.* Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) [Текст] : монограф. / Н. Нижник, В. Олуйко, В. Яцюк. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. — 300 с.
13. *Оболєнський, О. Ю.* Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [Текст] / О. Ю. Оболєнський, В. М. Сороко // Вісник державної служби України. — 2005. — № 1. — С. 20–27.
14. *Олуйко, В. М.* Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку [Текст] : монограф. / В. М. Олуйко. — Хмельницький : Вид-во Хмельницького ун-ту управління та права, 2005. — 326 с.
15. *Рачинський, А. П.* Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій [Текст] / А. П. Рачинський // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 1. — С. 74–78.
16. *Осейчук, В. И.* Реформирование государственной службы: Кадровый аспект / В. И. Осейчук // Чиновник. — Вып. № 1 (17). — 2002 [Электронный ресурс] Журнал “ЧиновникБ”. — URL : <http://chinovnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2002/01/12>.
17. *Аскарров, А.* Новые кадры для новой модели развития [Текст] / А. Аскарров // Независимая газета. — 2000. — 8 августа.
18. *Дубицький, В. В.* Модернізаційний потенціал державної служби України / В. В. Дубицький // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2012. — № 12 [Електронний ресурс] Журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”. — URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=678>.
19. *Пашко, Л. А.* До проблеми усвідомлення сучасної сутності управлінської культури [Текст] / Л. А. Пашко // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. — 2009. — № 2 (40). — С. 122–129.
20. *Пашко, Л. А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба” / Л. А. Пашко ; НАДУ. — К., 2007. — 36 с.
21. *Пашко, Л. А.* Актуалізація людського фактора у сфері державного управління як запорука результативності взаємодії у форматі “держава — громадянське суспільство” [Текст] / Л. А. Пашко // Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії : монограф. / за заг. ред. Н. Р. Нижник та В. М. Олуйка. — [вид. 2-е, розшир. та доп.]. — Черкаси : Вид-во Чабаненко, 2009. — 382 с.
22. *Пашко, Л. А.* Менеджмент людських ресурсів у державному управлінні: актуальні питання [Текст] / Л. А. Пашко // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. — 2004. — № 1–2 (9–10). — С. 247–253.
23. *Кнорринг, В. И.* Основы искусства управления [Текст] : учеб. пособ. / В. И. Кнорринг. — М. : Дело, 2003. — 328 с.
24. *Пашко, Л. А.* Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин [Текст] / Л. А. Пашко // Статистика України. — 2004. — № 2 (25). — С. 40–44.
25. *Пашко, Л. А.* Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління як основа їх ефективного оцінювання [Текст] / Л. А. Пашко //



Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 2005.
— № 4. — С. 134–138.

*Рекомендовано до друку кафедрою державного управління та місцевого самоврядування
Хмельницького університету управління та права
(протокол № 5 від 22 січня 2014 року)*

Надійшла до редакції 26.02.2014

Дубицкий В. В. Модернизация государственной службы Украины: кадровый аспект

Осуществлен анализ кадрового аспекта проведения модернизационных процессов в отечественной системе государственной службы. Предлагается собственное виденье приоритетных шагов такого реформирования и считается, что человеческий (личный) фактор необходимо поставить на первое место. Выделяются основные слои (группы) государственных служащих в зависимости от их отношения к модернизации государственной службы: активные сторонники системных преобразований, которые, имея высокую профессиональную подготовку, готовы творчески использовать передовой опыт с учетом национальной специфики госслужбы; убежденные противники реформ — апологеты устоявшейся системы, которые де-факто приватизировали определенные государственные сферы и опасаются потерять свое привилегированное положение; прагматики — склонны генерировать идеи, но не способны обеспечивать стабильное функционирование государственных институтов в период изменений. Выделение таких слоев (групп) государственных служащих — предпосылка успешности всего процесса обновления государственной службы, поскольку позволит привлечь положительный потенциал и нейтрализовать возможные негативные проявления каждого слоя. Кадровый аспект является решающим при проведении комплексного реформирования отечественной государственной службы.

Ключевые слова: модернизация государственной службы, карьерная организация государственной службы, реформа государства.

Dubitskyi, V. V. Modernization of the Civil Service of Ukraine: Personnel Aspect

This article analyzes the human aspect of the modernization process in the national public service. The author offers his own vision of the priority steps of this reform and believes that the human (personal) factor must be put in the first place. The article highlights the main layers (groups) of civil servants — depending on their relationship to the modernization of public service: active supporters of systemic change that having a highly trained, ready for creative use of best practices, taking into account national specificities of civil service ; staunch opponents of reform — the apologists of the established system which de facto privatized certain public sphere and are afraid of losing their privileged position; pragmatists — tend to generate ideas, but can't ensure stable functioning of state institutions in the period of change. Allocation of such layers (groups) of civil servants prerequisite for successful update process of public service as a positive potential will attract and neutralize the possible negative aspects of each layer. Personnel aspect is crucial in carrying out comprehensive reform of national public service.

Keywords: modernization of public service, quarry organization of public service, reform of the state.

