

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.22>

УДК 342.98

Д.С. Рудзік,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0195-8922>

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
ЧАСУ**

D. Rudzik,

Postgraduate student of the Department of Public Management and

Administration, Grigory Skovoroda University in Pereyaslav

**MODERN ASPECTS OF THE FORMATION OF PERSONNEL
POTENTIAL OF THE PUBLIC SERVICE SYSTEM OF UKRAINE IN
WARTIME CONDITIONS**

У статті здійснено системний аналіз сучасних аспектів формування та розвитку кадрового потенціалу системи публічної служби України в умовах воєнного часу. Зазначено, що під кадровим потенціалом публічної служби необхідно розуміти сукупність здібностей кадрового ресурсу окремо взятого державного підрозділу (публічної служби), яка досягається шляхом

підвищення рівня професійної освіти, напрацьованого досвіду у певній сфері діяльності, які, у свою чергу, можуть бути спрямовані на виконання поставлених завдань та цілей.

Обґрунтовано, що роль компетентнісного підходу у формуванні кадрового потенціалу публічної служби, необхідність його впровадження у кадрову політику публічної служби обумовлена насамперед вимогою безперервного розвитку кадрового потенціалу, коли компетентності стають центром інтеграції кадрових процесів у державному менеджменті.

Спрямованість зусиль щодо розвитку особистісного потенціалу публічних службовців полягає у надбанні нових компетентностей, збільшення та поглиблення існуючих професійних, управлінських, прикладних функціональних компетентностей, накопичення професійного досвіду та індивідуального зростання. Це означає, що ключовим напрямом кадрової політики та стратегії щодо формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби має стати фокус на розкриття існуючих та потенційних можливостей публічних службовців, формування та розвиток компетентностей, за допомогою стратегічно вивірених та послідовно реалізованих логічних заходів та механізмів.

Застосування цієї практики у реалізації кадрової політики на основі компетентнісного підходу до управління кадровими ресурсами на публічній службі сприятиме підвищенню якості кадрового потенціалу, його розвитку та реалізації відповідно до вимог публічної служби як громадського інституту.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу системи публічної служби є важливим елементом підвищення ефективності державних структур, що має значення у довгостроковій перспективі. На сучасному етапі розвитку, модернізації та реструктуризації державних структур та державного апарату загалом проблема вивчення кадрового потенціалу публічної служби набуває дедалі більшої актуальності.

The article carries out a systematic analysis of modern aspects of the formation and development of personnel potential of the public service system of Ukraine in wartime conditions. The author states that the personnel potential of the public service should be understood as the set of capabilities of the personnel resource of an individual state unit (public service), which is achieved by increasing the level of professional education, gained experience in a certain field of activity, which, in turn, can be directed to the implementation set tasks and goals.

The article substantiates that the role of the competence approach in the formation of personnel potential of the public service, the need for its introduction into the personnel policy of the public service is due primarily to the requirement of continuous development of personnel potential, when competencies become the center of integration of personnel processes in state management.

The focus of efforts to develop the personal potential of public servants is to acquire new competencies, increase and deepen existing professional, managerial, applied functional competencies, accumulation of professional experience and individual growth. This means that the key direction of the personnel policy and strategy for the formation and development of the personnel potential of the public service should be the focus on revealing the existing and potential opportunities of public servants, the formation and development of competencies, with the help of strategically verified and consistently implemented logical measures and mechanisms.

The application of this practice in the implementation of personnel policy based on a competency-based approach to the management of personnel resources in the public service will contribute to the improvement of the quality of personnel potential, its development and implementation in accordance with the requirements of the public service as a public institution.

Thus, the development of personnel potential of the public service system is an important element of increasing the efficiency of state structures, which is important in the long term. At the current stage of development, modernization and

restructuring of state structures and the state apparatus in general, the problem of studying the personnel potential of the public service is becoming more and more relevant.

Ключові слова: *публічна служба, публічний службовець, кадровий потенціал, компетенції, компетентності, компетентнісний підхід у кадровій політиці.*

Keywords: *public service, public employee, personnel potential, competences, competences, competence approach in personnel policy.*

Постанова проблеми. Удосконалення державного апарату та кадрового потенціалу є одним із пріоритетних напрямків у вдосконаленні публічної служби України. Успіх реалізації соціально-економічної політики багато в чому залежить від кадрового потенціалу державного апарату.

Високопрофесійні кадри – один з найважливіших чинників соціально-економічного розвитку держави, а ефективність органів державної влади у вирішенні державно-управлінських питань безпосередньо впливає на успіх державного управління загалом.

На сьогодні внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України, вимушеної еміграції населення відсувається брак професійних кадрів в системі публічного управління, тому важливим питанням на сьогодні є системний аналіз проблем формування та розвитку кадрового потенціалу системи публічної служби та визначення актуальних тенденцій залучення в систему публічної служби професійних працівників.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблеми формування кадрового потенціалу системи публічної служби України, застосування сучасних кадрових технологій, оцінювання кадрового потенціалу державної служби, розвиток кадрів публічного управління, кар'єрне зростання службовців, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, застосування інноваційних методів управління персоналом в системі

державної служби аналізують багато вчених, у тому числі: В. Андреев, О. Антонова, О. Воронько, Н. Гончарук, А. Грищук, Д. Іманбердієв, Ю. Ковбасюк, Н. Липовська, В. Ладиченко, В. Лобанов, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, О. Охотникова, В. Огаренко, Ю. Осипов, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинський, С. Серьогін, І. Сурай та ін. Разом з тим, на сьогодні виникла нагальна потреба у системному аналізі проблем та перспектив розвитку системи кадрового потенціалу публічної служби України в умовах воєнного часу.

Метою дослідження є системний аналіз сучасних аспектів формування та розвитку кадрового потенціалу системи публічної служби України в умовах воєнного часу.

Виклад матеріалу. У сучасний період проводиться безліч реформ публічної служби: реструктуризація підрозділів, створення нових державних органів, перерозподіл повноважень, формування нових умов відбору службовців, розвиток публічних службовців, формування компетентнісного підходу до формування кадрів тощо. Усі реформи та зміни спрямовані на пошук найефективнішої моделі державного апарату в умовах воєнного часу та подальших умов відновлення України.

У сфері управління розвитком кадрового потенціалу службовців, які перебувають на публічній службі, за останні роки окреслилася проблема відсутності єдиного механізму оцінки результатів професійної службової діяльності, що тягне за собою зниження ефективності діяльності публічних службовців та формування негативного іміджу публічної служби. Зростаюча необхідність посилення кадрового потенціалу на публічній службі для забезпечення подальшого виконання повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, потребує оновлення механізму управління кадровою політикою у сфері публічної служби. Головним інструментом, що дозволяє перетворити кадрову систему публічної служби, удосконалити основи управління та впровадити нові кадрові, інформаційні та

освітні технології має стати єдина концепція формування та розвитку кадрового потенціалу в системі публічної служби.

Для системного аналізу обраної тематики проаналізуємо наукові підходи до понятійно-категоріального апарату, а саме – до визначення поняття «кадровий потенціал».

«Потенціал» у широкому розумінні розглядається як наявна сукупність засобів, які можна мобілізувати у разі виникнення певних причин. Говорячи про кадровий потенціал ми можемо сформулювати таке визначення даного поняття: кадровий потенціал – це сукупність можливостей кадрів (співробітників, службовців) установи, підприємства або організації, які можна використовувати для виконання поставлених перед ними завдань у разі виникнення певних обставин [1].

Таким чином, під кадровим потенціалом публічної служби необхідно розуміти сукупність здібностей кадрового ресурсу окремо взятого державного підрозділу (публічної служби), яка досягається шляхом підвищення рівня професійної освіти, напрацьованого досвіду у певній сфері діяльності, які, у свою чергу, можуть бути спрямовані на виконання поставлених завдань та цілей.

Кадровий потенціал публічних службовців – це не просто корпус публічних службовців, які здійснюють функції державного управління, насамперед, це важливий ресурс, що має потайний характер і приведений у дію у процесі трудової діяльності. Формування та розвиток кадрового потенціалу є важливою частиною державної політики, що регулюється відповідними нормативно-правовими документами.

Публічна служба повинна мати необхідну кількість службовців з певною кваліфікацією, які мають необхідні компетентності у заданий період часу та на перспективу для реалізації стратегічних цілей держави.

До кадрового потенціалу доцільно відносити не лише наявну сукупність особистісних якостей та професійних навичок кадрового складу, а також і потенційні (перспективні) резерви, які можуть бути отримані (наприклад,

шляхом направлення співробітника на додаткове навчання, проходження ним курсів підвищення кваліфікації тощо) чи не використовуються в даний момент (наприклад, досвід попередньої трудової діяльності публічного службовця).

На нашу думку, вивчення та вдосконалення кадрового потенціалу системи публічної служби слід здійснювати за такими напрямками:

1. Індивідуально-психологічний напрямок удосконалення кадрового потенціалу публічної служби. Передбачає удосконалення потенціалу окремо взятого публічного службовця шляхом стимулювання його особистісного та професійного розвитку. Наприклад, шляхом стимулювання до досягнення результатів служби (подяки, громадське визнання та інше).

2. Соціально-психологічне вдосконалення кадрового потенціалу. Даний напрямок включає різні «тім-білдінги», спрямовані на злагодження членів колективу, що надалі допоможе їм в оперативному вирішенні поставлених робочих завдань [2].

3. Економічний напрямок. Передбачає матеріальне стимулювання кадрового апарату (через встановлення додаткових виплат та премій) до якісного виконання поставлених завдань.

Останнім часом увага вчених та практиків сконцентровано на впровадженні компетентнісного підходу у системі розвитку кадрового потенціалу публічної служби України. Це пояснюється тим, що в умовах воєнного часу, трансформації процесів управління на систему антикризового управління, а також соціально-економічних трансформацій суспільства значно підвищується інтенсивність процесів взаємодії між різними суб'єктами. На цьому фоні особливої значущості набувають процеси управління, спрямовані на узгодженість дій різних акторів в умовах нестабільності. Усе це значно підвищує значущість компетентнісного підходу до управління персоналом публічної служби. Як вважають сучасні вчені, компетентнісний підхід – це той інструмент, який гарантує отримання запланованого результату професійної діяльності фахівця [3].

За останні роки впровадження компетентнісного підходу в кадрову політику публічної служби обумовлено, насамперед, вимогою безперервного розвитку кадрового потенціалу, коли компетентності стають центром інтеграції кадрових процесів у державному менеджменті.

У сучасній літературі прийнято описувати компетентнісний підхід за допомогою таких категорій, як «компетенція» та «компетентність», які нерідко змішують. Причини такого становища викликані нечіткістю їх визначення та непослідовним контекстом їх вживання. У результаті багато дослідників оперують двома концептами, маючи на увазі їх тотожність, що не є коректним. Виявлення відмінностей, заявлених до вивчення дефініцій, вимагатиме аналізу існуючих у сучасній літературі визначень «компетенція» та «компетентність».

Компетенція – це основна характеристика суб'єкта трудової діяльності з мотивацією, стилем управління, рисами. Більш того, при оцінці компетенції аналізуються індикатори поведінки, що впливають на результати діяльності. У такому разі йдеться про те, які це менеджери, а не лише про те, що вони роблять [4].

Отже, компетенція – це основна характеристика людини, яка зумовлює причинно-наслідковий зв'язок з критеріями ефективності чи високого якості виконання роботи

Дещо інше значення має термін «компетентність». В більшості випадків компетентність визначають як володіння знаннями, що дозволяють висловлювати вагому авторитетну думку [5].

Компетентність – це сукупність знань, умінь і навичок, наявність відповідного ступеня вищої освіти, досвіду роботи та інших вимог, необхідних для ефективної професійної діяльності [6].

Крім того, компетентність можна аналізувати як сукупність психологічних якостей, акцентуючи увагу на володіння людиною здатністю та вмінні виконувати певні трудові функції

Таким чином, компетенція – це повноваження, якими людина наділена для вирішення кола питань, а компетентність – це здібності, якими вона володіє. Іншими словами, область компетентності – це те, що людина вміє і може вирішувати, а компетенції, на що дано право, ті повноваження, якими наділений фахівець.

Використання компетентнісного підходу у формуванні якісного кадрового потенціалу публічної служби дозволяє забезпечити досягнення необхідного стану системи державного управління. Очевидна пряма залежність якості праці та професійної готовності кожного службовця змушує формувати нові підходи до оцінювання рівня компетентності публічних службовців.

Компетентнісний підхід передбачає проведення оцінки персоналу шляхом порівняння результативності, якості та складності праці з еталонними характеристиками відповідної посади. Цей набір, власне, і відображається в моделі компетенцій. Стів Уїде і Сара Холіфорд у своїй роботі відзначають «...модель компетенцій – термін позначення повного набору компетенцій (з рівнями або без них) та індикаторів поведінки» [7, с. 32].

Формування моделей компетентностей для кожної посади відбувається окремо, але загальним є загальноприйнятий та поширений підхід, що полягає у складанні списку компетентностей, конкретизація яких безпосередньо залежить від майбутнього практичного застосування конкретної моделі.

Комплексний підхід у застосуванні компетентностей як критерію оцінки ефективності публічних службовців передбачає аналіз якостей окремо за групами посад, а далі об'єднання отриманих результатів загалом у організації. Особливу увагу в оцінці співробітників приділяється ключовим якостям, визначеним у нормативно-правових документах.

Відповідно до Наказу Національного агентства України з питань державної служби 26.10.2020 № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання

індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» професійними компетентностями державних службовців категорії «А» є: знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, досягнення результатів, робота з інформацією. Професійними компетентностями державних службовців категорії «Б» є: професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, цифрова грамотність. Професійними компетентностями державних службовців категорії «В» є: професійні знання, виконання на високому рівні поставлених завдань, командна робота та взаємодія, сприйняття змін, цифрова грамотність [8].

«Універсальні моделі компетентностей» публічних службовців задають загальну кадрову політику для всіх органів влади, але при цьому залишають можливість запровадження власних унікальних вимог до кандидатів, що допомагає створити ефективну систему роботи з кадровим потенціал на публічній службі.

Для цього необхідно:

- змінити формальний підхід кадрових служби до впровадження моделей компетентностей за рахунок розуміння можливостей та практичної значущості моделей компетентностей як інструменту індивідуального професійного розвитку службовців, оцінки їх досягнень у розвитку конкретних компетентностей та навичок при прийнятті рішень, що стосуються кар'єрного зростання;

- впровадити моделі компетентностей у всі елементи кадрової політики на всіх етапах роботи з кадрами: залучення, відбору, оцінювання, кар'єрного просування, навчання, підвищення кваліфікації тощо;

- узгодити різні підходи до оцінювання базових компетентностей, які виникли через відсутність єдиних вимог до кандидатів, що ускладнює як вертикальні, так і горизонтальні траєкторії кар'єрного зростання службовців.

Широкий напрямок діяльності та відповідний багатовекторний тип завдань службовців зумовлює необхідність особливих вимог до кандидатів та чинних службовців. Ці додаткові характеристики в «універсальних моделях компетентностей» є логічним продовженням діяльності службовців та має бути представлені як:

- моніторинг та контроль компетентностей, необхідних для керівників центральних органів влади;

- аналітика компетентностей для службовців, результатом роботи яких є збір та аналіз інформації;

- робота з матеріальними та людськими ресурсами, компетентності для службовців, які займаються їх забезпеченням;

- взаємодія з інститутами громадянського суспільства;

- регулювання механізму державно-приватного партнерства та забезпечення умов для бізнесу.

Механізм розвитку трудового потенціалу, повинен включати не тільки розробку «універсальних моделей компетентностей», а й інструменти щодо їх ідентифікації, має бути визначено шкалу оволодіння ними та можливі способи їх отримання, такі як освітні програми, програми додаткової професійної освіти та стажування. Робота з компетентностями має стати системною, щоб удосконалювати інструменти у тому числі, такі як здатність до навчання, адаптації та набуття знань та навичок, а також збереження та застосування їх у роботі.

«Універсальні моделі компетентностей», що охоплюють особисті якості та професійні компетенції публічних службовців, дозволять запровадити єдину кадрову політику та організаційну культуру на службі.

Відповідно модель компетентностей публічних службовців є ієрархічним довідником, у якому зафіксовано певний набір компетентностей,

виходячи з вимог до посади, трудових обов'язків та специфіки діяльності державного органу на основі компетентнісного підходу. Важливою обставиною у необхідності створення моделей професійних умінь є розуміння того, що дані моделі є основою інформаційної системи управління кадрами на базі компетентнісного підходу.

Як правило, при формуванні моделі компетентностей тієї чи іншої категорії посад використовують досить поширений спосіб, а саме, складають список необхідних компетентностей, при цьому деталізація залежить від передбачуваного практичного застосування конкретної моделі.

Реалізація компетентнісного підходу здійснюється на основі моделі компетентностей публічних службовців як сукупності професійних та особистісних якостей (компетенції) для всіх категорій та груп посад публічної служби і має включати: стратегічне мислення, командну взаємодію, персональну ефективність, гнучкість та готовність до змін у трудовому середовищі, прояв лідерських якостей, уміння розробляти та ухвалювати управлінські рішення, антикризове управління, вміння приймати оптимальні управлінські рішення та реалізовувати їх, оцінювати реальну управлінську ситуацію.

Спираючись на модель компетентностей публічного службовця, необхідно вибудовувати траєкторію його професійного розвитку в рамках освітніх програм додаткового навчання, комплексно розвиваючи не тільки недостатні управлінські, проектні чи дослідницькі компетенції у керівників будь-якого рівня, а й розвивати лідерський потенціал, навички командної роботи тощо.

Висновки. Таким чином, роль компетентнісного підходу у формуванні кадрового потенціалу публічної служби, необхідність його впровадження у кадрову політику публічної служби обумовлена насамперед вимогою безперервного розвитку кадрового потенціалу, коли компетентності стають центром інтеграції кадрових процесів у державному менеджменті.

Спрямованість зусиль щодо розвитку особистісного потенціалу публічних службовців полягає у надбанні нових компетентностей, збільшення та поглиблення існуючих професійних, управлінських, прикладних функціональних компетентностей, накопичення професійного досвіду та індивідуального зростання. Це означає, що ключовим напрямом кадрової політики та стратегії щодо формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби має стати фокус на розкриття існуючих та потенційних можливостей публічних службовців, формування та розвиток компетентностей, за допомогою стратегічно вивіrenих та послідовно реалізованих логічних заходів та механізмів.

Застосування цієї практики у реалізації кадрової політики на основі компетентнісного підходу до управління кадровими ресурсами на публічній службі сприятиме підвищенню якості кадрового потенціалу, його розвитку та реалізації відповідно до вимог публічної служби як громадського інституту.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу системи публічної служби є важливим елементом підвищення ефективності державних структур, що має значення у довгостроковій перспективі. На сучасному етапі розвитку, модернізації та реструктуризації державних структур та державного апарату загалом проблема вивчення кадрового потенціалу публічної служби набуває дедалі більшої актуальності.

Література

1. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89-93. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/17.pdf>. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.17>
2. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <chrome->

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

3. Пуліна Т. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44-49.

4. Кубасова Є.Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 126-129.

5. Шпекторенко В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1(49). С. 287-290.

6. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони Серія: Право*. 2020. № 4 (70). С. 149-153.

7. Уиддет Стив, Холлифорд Сара. Руководство по компетенциям, перевод с английского Н. Друговейко. 3-е издание М.: НИРРО, 2008. 218 с.

8. Наказу Національного агентства України з питань державної служби 26.10.2020 № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>

References

1. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022), «Formation of personnel potential of the civil service in the conditions of military operations and hostilities», *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, Vol. 29, pp. 89-93, available at: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/17.pdf> (Accessed 12 Aug.2023).

2. Polovyi, P. V. (2022), «Personnel potential of public authorities in the conditions of the development of a digital society: theoretical aspect», *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, Vol. 5. available at: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf (Accessed 12 Aug.2023).

3. Pulina, T. V. & Vafina, A. O. (2018), «*Development of personnel potential of the public service body*», *Ekonomika ta derzhava*, Vol.12, pp. 44-49.

4. Kubasova, Ye.H. (2022), «Professional competence of public servants: concept, structure, criteria», *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, Vol. 11, pp. 126-129.

5. Shpektorenko, V. (2014), «Professional competence of a civil servant. University scientific notes», *Universytetski naukovi zapysky*, Vol. 1(49), pp. 287-290.

6. Kushnir, S. P. (2020), «Professional competence of civil servants: substantive and conceptual characteristics», *Derzhava ta rehiony Serii: Pravo*, Vol. 4 (70), pp. 149-153.

7. Uyddet, Styv & Khollyford, Sara (2008), *Rukovodstvo po kompetentsyiam [Competence guide]*, HIPPO, Moscow, Russia.

8. National Agency of Ukraine on Civil Service (2020), Order "On the approval of Methodological recommendations for the preparation, review and monitoring of the implementation of an individual program for increasing the level of professional competence of a civil servant (individual professional development program)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> (Accessed 12 Aug.2023).

Стаття надійшла до редакції 19.08.2023 р.