

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У статті здійснено аналіз управління кадровим потенціалом державної служби. Відображено визначення поняття та сутності кадрового потенціалу. Акцентовано на тому, що кадровий потенціал – не тільки сукупність державних службовців, але й усіх людських ресурсів, яку держава може мобілізувати за певних обставин для ефективної діяльності державної служби. На основі вищевикладеного запропоновано визначення управління розвитком кадрового потенціалу державної служби.

Ключові слова: державний службовець, державна служба, персонал, потенціал, людські ресурси.

Постановка проблеми. Невід'ємною частиною сучасних органів державної влади є люди, персонал, кадри – група службовців, яка за приналежністю виділена до відповідного виду професійної діяльності – державної служби. Кадри є важливим елементом системи державної служби. Державний професійний службовець є «обличчям» державної організації, його слова, дії та бездіяльність сприймаються як реалізація державної політики. Управління кадровим потенціалом державної служби – один із важливих складників управління державною службою взагалі.

Розрахунок потреб у персоналі, зокрема у чисельності, складі, структурі кадрів, у динаміці руху професійних службовців, потенціалі, є основою для подальшого розвитку державної служби. Особливо актуальною стає проблема управління кадровим потенціалом державної служби на сьогоднішньому історичному етапі, що зумовлено важливістю реформування сфери державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами та особливостями управління розвитком кадрового потенціалу державної служби висвітлено у роботах таких дослідників, як В.В. Апопій, Л.В. Балабанова, Л.М. Варавва, А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський, С.Я. Войтович, Т.І. Данилюк, О.В. Крушельницька, А.Г. Кульчицька, Л.І. Михайлова, О.Б. Моргулець, В.П. Нечаєв, С.І. Плакида, О.М. Рудницька, В.Є. Сафонова, Є.Ю. Сахно, М.С. Татаревська, Н.В. Тесляк, І.П. Трегулова, Ф.І. Хміль, А.Д. Чикуркова, О.М. Шканова та інших.

У своїх роботах автори досліджують сутність та зміст кадрового потенціалу, відображають особливості його планування, зумовлені впливом різних чинників та систем структурної організації установи, пропонують різноманітні методичні підходи до оцінки ефективності кадрового потенціалу у системі державної служби.

Водночас усе ще потребують удосконалення дійсні рекомендації щодо практичного застосування теоретичних розробок із розвитку кадрового потенціалу у сфері державної служби. Так, ще не достатньо вивченими є питання розвитку кадрового потенціалу, оцінки його ефективності, адаптації норм праці для держаних професійних службовців, є необхідність уточнення сутності функції планування персоналом, удосконалення підходів щодо державної кадрової політики та загальної стратегії розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Метою статті є визначення управління розвитком кадрового потенціалу державної служби.

Виклад основного матеріалу. На визначення поняття та сутності кадрового потенціалу учені висловлюють різні погляди.

Так, деякі автори ототожнюють кадровий потенціал із наявними кадрами організації. М.В. Ковальова визначає кадровий потенціал достатньо просто, зокрема як «...наявність кваліфікованих кадрів (фахівців)» [8, с. 1]. О.М. Моїсєєв та В.О. Кротінов вважають, що кадровий потенціал – «...сукупність робітників, експертів та допоміжного складу, які працюють»; до цього автори додають «...комплекс взаємовідношень між ними, які склалися» [10, с. 77].

На наш погляд, кадровий потенціал не можна визначати через просту наявність (сукупність) працівників, адже потенціал – це не просто сукупність робітників державної установи, організації, а також потенційний ресурс.

Щодо інших визначень кадрового потенціалу, то О.І. Пархоменко-Куцевіл, аналізуючи кадровий потенціал державної служби, вважає, що він складається з кадрового потенціалу кожного з працівників, який визначає як «... здатність (приховані якості) кадрів, що зумовлена певними функціями державного управління щодо формування та реалізації державної політики, характеризує специфічні риси, притаманні державному управлінцеві, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, що потрібні під час виконання завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин» [11, с. 17–18].

На думку Д.О. Чебикіна, ядро кадрового потенціалу утворюють сукупні здібності працівників підприємства, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати і координувати дії, що забезпечують переваги на ринках товарів, послуг і знань. Кадровий потенціал визначає здатність організації за інших рівних умов виконати поставлені перед нею завдання. Оскільки організація є сукупністю працівників, що взаємодіють один з одним, кадровий потенціал можна описати, з одного боку, показниками складу працівників, а з іншого – особово-кваліфікаційними характеристиками потенціалу кожного працівника. Крім того, кадровий потенціал характеризується соціально-психологічними й організаційними параметрами групової динаміки: груповою згуртованістю, соціально-психологічним кліматом, організаційною культурою, корпоративним духом, діловим кредо і цінностями організації [17, с. 63].

Р.О. Ясько характеризує кадровий потенціал як сукупність висококваліфікованих працівників, що складають стабільне ядро персоналу гуманітарних галузей, які володіють фізичними та інтелектуальними здібностями, необхідними для висококваліфікованої трудової діяльності, характеризуються професійною придатністю, компетентністю, досвідом роботи, особистими морально-етичними якостями, здібностями до розвитку нових навичок [19, с. 240].

С.А. Кіндзерський погоджується з тим, що кадровий потенціал є сукупністю якісних характеристик робочої сили, що накопичується на різних стадіях освіти й виробничої діяльності,

зумовлюючи можливості до ефективної праці та професійного розвитку. Так, кадровий потенціал є:

- 1) відображенням минулого;
- 2) реалізацією набутих знань та навичок;
- 3) розвитком здібностей та формуванням нових якостей, що містять у собі елементи майбутнього розвитку [7, с. 417].

К.М. Шило вважає, що розвиток кадрового потенціалу передбачає покращення якісних та кількісних характеристик кадрів підприємства. Його основними складниками є вибір форм та методів навчання, підвищення кваліфікації кадрів підприємства, організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства, вибір форм та методів підготовки кадрового резерву, організація процесу підготовки кадрового резерву [18, с. 79–83].

На погляд таких дослідників, як М.Є. Рогоза та В.К. Оніщенко, розвиток кадрового потенціалу – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного потенціалу працівників та зростання здібностей. Основна мета розвитку полягає у забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний та світоглядний рівні [14, с. 51–58].

Як вважає О.А. Ільїна, розвиток кадрового потенціалу передбачає покращення якісних та кількісних характеристик кадрів підприємства. Його основними складниками є вибір форм та методів навчання, підвищення кваліфікації кадрів підприємства; організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства, вибір форм та методів підготовки кадрового резерву, організація процесу підготовки кадрового резерву [6].

Деякі автори, не вдаючись до аналізу терміна «кадровий потенціал», зазначають, що сьогодні кадровий потенціал використовується нераціонально: багато працівників працюють не за своєю фаховою освітою, не мають можливості реалізувати свою професійну компетентність і здібності, у них немає сформованої стійкої мотивації до сумлінної й ефективної праці [1, с. 64]. При цьому зазначається, що значна частина висококваліфікованих фахівців змушена займатися рутинною роботою, у якій не реалізовується професійна компетентність [5, с. 295].

Можна багато в чому погодитись із визначенням, яке дає В.О. Кудря. Так, автор кадро-

вий потенціал керівного складу визначає як «...наявний кадровий управлінський ресурс, який має оптимальну структуру та компетенцію раціонального використання засобів і методів управлінської діяльності для досягнення поставленої мети» [9, с. 9].

На наш погляд, варто визначати термін «кадровий потенціал», виходячи з його етимологічного значення. Так, термін «потенціал» [з латини – *potentia* – сила, міць, потужність] означає сукупність засобів, можливостей у певній галузі [15, с. 395]. В українській мові слово «потенціал» також означає сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [2, с. 1087].

Тому під час визначення поняття «кадрового потенціалу державної служби» слід акцентувати на тому, що кадровий потенціал – це не тільки проста сукупність державних службовців (а також можливостей), а й сукупність усіх людських ресурсів, яку держава може мобілізувати за певних обставин для ефективної діяльності державної служби.

Тому до кадрового потенціалу державної служби слід віднести не тільки службовців, які пройшли конкурс та були призначені на посаду державної служби відповідно до глави 3 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [13], але й інших працівників, зокрема:

- кадровий резерв державної служби;
- позаштатних працівників;
- працівників, із якими укладено цивільно-правові договори;
- працівників, із якими укладено адміністративні договори;
- працівників, із якими укладено договори про державно-приватне партнерство;
- працівників, із якими укладено договори про транскордонне співробітництво;
- працівників, із якими укладено договори про угоди про розподіл продукції та ін.

Ці працівники можуть слугувати (за умови відповідності ними до вимог Закону України «Про державну службу») кадровим потенціалом державної служби.

Також можна зазначити, що кадровий потенціал науковці розмежовують на три рівні людського капіталу, зокрема:

1) особистісний, на якому людським капіталом є знання та навички, що особа здобула шляхом освіти, професійної підготовки, прак-

тичного досвіду з використанням своїх природних здібностей;

2) мікроекономічний, на якому людський капітал є сукупною кваліфікацією та професійними здібностями всіх працівників підприємства, організації, а також здобутки від ефективної організації праці та розвитку персоналу;

3) макроекономічний, на якому людський капітал уміщує накопичені вкладення в такі галузі діяльності, як освіта, професійна підготовка і перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення тощо [4, с. 7].

Завданнями управління розвитком кадрового потенціалу є забезпечення виробництва, виходячи з вибраної стратегії, необхідною і достатньою кількістю робітників, обґрунтування планових розмірів коштів на оплату праці, оцінка і аналіз ефективності використання трудових ресурсів (продуктивності праці) [12, с. 29–30].

Одне з основних завдань управління розвитком кадрового потенціалу державної служби – забезпечення державної організації працівниками, здатними реалізувати стратегію управління, які мають для цього необхідні навички, освіту, здібності, компетенцію.

Кадровий потенціал організації взагалі та управління розвитком кадрового потенціалу організації слід відмежовувати від таких дефініцій. Так, на відміну від управління персоналом, управління розвитком кадрового потенціалу переорієнтовано на потреби держави у робочій силі – професійних службовцях. Кадровий потенціал державної служби слід відмежовувати від інших потенціалів державної організації, зокрема від маркетингового.

Управління розвитком кадрового потенціалу державної служби відіграє важливу роль в управлінні державною організацією.

С. Гнезділова, аналізуючи кадрове забезпечення в контексті реформування Збройних Сил України, зазначає, що кадровий потенціал є ключовим чинником, що визначає ефективність державної влади на всіх рівнях і забезпечує управління процесами реформування суспільства, становлення правової держави, розробку курсу дій, зміни в структурі, стилі в системах управління стосовно взаємодії людини і держави. Підбір і розстановка кадрів – одна з найважливіших функцій управлінського циклу, що вміщує раціональний розподіл персоналу відповідно до організаційно-штатної структури організації та здібностей, психофізіологіч-

них і ділових якостей людини, які б відповідали вимогам змісту виконуваної роботи [3].

Зі свого боку, Л. В. Смішко зазначає, що «... Зміни, що відбуваються в суспільстві, підтверджують необхідність серйозного оновлення усіх сфер управління, зокрема кадровий складник. Досвід недавньої історії переконливо показує, що більшість бід країни викликані професійною некомпетентністю її кадрового корпусу практично в усіх органах влади і управління як державного, так і самоврядного рівнів. Тому можна констатувати, що ті структурні зміни, які були направлені на підвищення ефективності роботи, бажаних результатів поки що не дали» [16, с. 235].

В умовах сучасного посилення конкуренції державних службовців великого значення набувають такі складники конкурентоспроможності персоналу організації, як освіта, професійні уміння, знання, практичні навички, відповідність психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей службовців вимогам професії тощо.

Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу державної служби позитивно впливає на результати діяльності завдяки таким чинникам:

1) удосконалення процесу вступу на державну службу;

2) оптимізація використання потенціалу державних службовців, що вже працюють;

3) удосконалення створення нових робочих місць, переводу службовців на інші робочі місця (ротації);

4) удосконалення організації професійного навчання державних службовців;

5) досягнення цілей державної організації з меншими затратами;

6) удосконалення політики на ринку праці державних службовців.

Висновки і пропозиції. На основні вищевикладеного та проаналізованого можна запропонувати таке визначення управління розвитком кадрового потенціалу державної служби – це управління наявною сукупністю державних службовців як працівників відповідних державних органів, професійними можливостями, а також управління сукупністю інших людських ресурсів, які володіють відповідними фізичними та інтелектуальними здібностями, необхідними для кваліфікованої професійної служби, що потенційно можуть бути задіяні відповідним державним органом за певних обставин.

До перспектив подальших досліджень у сфері управління кадровим потенціалом державної служби варто віднести проблеми оцінки

ефективності управління розвитком кадрового потенціалу державної служби. Також у подальшому варто зосередитися на можливостях використання іноземного досвіду в практиці розвитку кадрового потенціалу у нашій державі. Проте такий досвід можна застосовувати, лише зважаючи на українське законодавство та адаптуючи до традицій української науки управління, вітчизняної державної служби.

Список використаної літератури:

1. Варакіна Н. Державна кадрова політика України у сфері державної служби: реалії сьогодення. Держава та регіони. 2008. № 4. С. 64–67.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / укладачі: В.Т. Бусел та ін.; кер. проекту та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Гнезділова С. Питання кадрового забезпечення в контексті реформування Збройних Сил України. Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць Одеського регіонального інституту державного управління / ред. колегія: М. М. Іжа (голов. ред.) та ін. 2009. № 2. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu_o/2009_2/R_3/Gnezdilova.pdf.
4. Гриневецький С. Інвестиції в людський капітал. Урядовий кур'єр. 2004. № 89. С. 7.
5. Дембіцька С.Л. Міфи та реальність зростання професійного кадрового потенціалу в Україні. Митна справа. 2013. № 2 (86). Ч. 2. Кн. 2. С. 293–297.
6. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/501-iljina-o-a>.
7. Кіндзерський С.А. Кадровий потенціал галузей гуманітарної сфери: сучасні чинники формування. Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. 2006. № 3–4 (19–20). С. 416–420.
8. Ковальова М.В. Цивільно-правова охорона винахідництва в Україні та в країнах Європейського Союзу: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.03; НАН України, Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького. К., 2011. 16 с.
9. Кудря В.О. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах внутрішніх справ України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07; Відкритий міжнар. ун-т розв. людини «Україна». Київ, 2011. 16 с.
10. Моїсєєв О.М., Кротінов В.О. Управління в експертних технологіях. *Правничий часопис Донецького університету*. Донецьк: Донеччина, 2008. № 1(19). С. 75–79.

11. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Дніпропетровськ, 2005. 20 с.
12. Планування діяльності підприємства: опорний конспект лекцій / Н.Г. Грядунова та ін. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. 56 с.
13. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
14. Рогоза М.Є., Оніщенко В.К. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. № 2. С. 51–58.
15. Словарь иностранных слов / А.Я. Абрамович и др.; под ред. А.Г. Спиркина, И.А. Акчурина, Р.С. Карпинской. 12-е изд., стереотип. Москва: Русский язык, 1985. 608 с.
16. Смішко Л.В. Кадровий потенціал місцевого самоврядування: регіональний аспект. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2003. № 2 (6). С. 235–239.
17. Чебікін Д.О. Кадровий потенціал в механізмі оцінки державної власності. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: Матеріали щорічн. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 31 жовтня 2007 р.): У 2-х тт. / ред. кол.: М. М. Іжа та ін. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. Т. 1. С. 62–64.
18. Шило К.М. Організаційно-економічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємств туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3 (27). С. 79–83.
19. Ясько Р.О. Розвиток кадрового потенціалу в гуманітарній сфері у контексті формування суспільства знань. Дні інформаційного суспільства 2013: Матеріали щорічн. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 20–21 травня 2013 р.) / упоряд. М.М. Малюга; за заг. ред. Н.В. Грицяк. Київ: СІТІ КИЇВ ПРІНТ, 2013. С. 239–241.

Мельничук Т. П. Управление кадровым потенциалом государственной службы

В статье проведен анализ управления кадровым потенциалом государственной службы. Отражено определение понятия и сущности кадрового потенциала. Акцентировано на том, что кадровый потенциал – не только совокупность государственных служащих, но и всех человеческих ресурсов, которую государство может мобилизовать при определенных обстоятельствах для эффективной деятельности государственной службы. На основе вышеизложенного предлагается определение управления развитием кадрового потенциала государственной службы.

Ключевые слова: *государственный служащий, государственная служба, персонал, потенциал, человеческие ресурсы.*

Melnychuk T. P. The Management of the personnel potential of the civil service

The article analyzes the management of the personnel potential of the civil service. The concept and gist of personnel potential are defined. The emphasis is on the fact that the personnel potential is not only the aggregate of civil servants but also all human resources that the state can mobilize under certain circumstances for the effective operation of the civil service. On the basis of the above, the definition of the management of the development of the personnel potential of the civil service is proposed.

Key words: *civil servant, civil service, personnel, potential, human resources.*