

УДК 351.08(477):316.422
doi 10.33287/102037

ОБУШНА Наталія Іванівна
д-р наук з держ. упр., доц., доц. каф. публічного
управління та публічної служби НАДУ
ORCID: 0000-0001-5612-3104

СЕЛІВАНОВ Сергій Володимирович
канд. наук з держ. упр., нач. управління персоналу
Державної міграційної служби України
ORCID: 0000-0001-7515-1370

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Пропонується теоретичне обґрунтування механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби. З'ясовується сутність феномену «кадровий потенціал державної служби» в науковому дискурсі. Акцентується увага, що під час дослідження сутності кадрового потенціалу державної служби доцільно звертатися до суб'єктивного чинника, але не в його індивідуально-особистісному прояві, а в цілісно-узагальненому, що сформувався в єдиний комплекс здатностей (можливостей). Обґрунтовується, що розвиток кадрового потенціалу державної служби передбачає застосування ряду механізмів державного управління, а саме: організаційно-правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного, які у своїй сукупності уможливають реалізацію функцій розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування державного управління. Встановлено, що ідентифіковані механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби тісно взаємодіють та утворюють організаційно-правові, мотиваційно-ціннісні та інші інтегровані способи стимулювання персоналу державної служби до самопізнання, самовдосконалення та самореалізації з метою вирішення державних завдань і реалізації функцій державного управління.

Ключові слова: державне управління, державна служба, кадровий потенціал державної служби, механізми державного управління, механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Постановка проблеми. Із початку становлення України як суверенної, незалежної демократичної та соціальної держави в українському суспільстві відбуваються активні зміни та модернізаційні реформи в системі державного управління. Однак результати оцінювання стану державного управління та аудиту комплексної реформи державного управління в Україні загалом (проведені в 2018 р. експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) [7] та Рахунковою палатою) яскраво засвідчили, що вітчизняна система державного управління поки що не відповідає потребам держави в проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою. При цьому експерти акцентували увагу на тому, що розпочаті й заплановані в Україні реформи в секторі державного управління є досить складним і багатогранним процесом, який зумовлюється закономірностями розвитку суспільства та держави й визначальною мірою залежить від результативності й ефективності функціонування інституту державної служби та якості її кадрового потенціалу.

І це є очевидним, адже нові вимоги до державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – державних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення

© Обушна Н. І., Селіванов С. В., 2020

Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, вип. 2(45)

результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах змін.

У свою чергу, необхідність вирішення окреслених вище завдань актуалізує перегляд теоретичних засад широкого кола суспільних відносин, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу державної служби (КПДС) та вдосконаленням державноуправлінських механізмів, що його забезпечують в умовах переходу «від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави» [8, с. 11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системний огляд наукових робіт засвідчує, що теоретико-методологічним засадам формування механізмів розвитку КПДС у світовій і вітчизняній державноуправлінській практиці та споріднених науках (економіка, соціологія, психологія, політологія, право) присвячені численні публікації. Зокрема, досить ґрунтовно ця проблематика розроблена в працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: В. Авер'янов [5], Г. Атаманчук [1], В. Бакуменко [2], Г. Беккер [3], М. Білинська [9], Н. Гончарук [4], С. Зелінський [8], О. Линдюк [10], О. Петроє [9], Л. Прудіус [4], Р. Рудніцька [12], О. Тищенко [15], С. Хаджирадева [13] та ін.

Проте, незважаючи на досить вагомий напрацювання науковців за вказаним напрямом, фундаментальні наукові розробки щодо проблематики формування та реалізації механізмів розвитку КПДС в умовах утвердження антропологічної спрямованості державного управління в Україні ще залишаються далекими від завершення, тому перебувають в епіцентрі серйозних наукових дискусій. Такий висновок підтверджується відсутністю як системних наукових досліджень окремих механізмів розвитку КПДС на засадах компетентнісного підходу, так і науково обґрунтованих концептуальних засад формування комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні та ін.

Метою статті є теоретичне обґрунтування механізмів розвитку КПДС в умовах утвердження антропологічної спрямованості державного управління.

Викладення основного матеріалу. Характер сучасних суспільних взаємовідносин є свідченням рівня розвитку суспільства, де головну роль відіграє особистість з її готовністю до постійного розвитку, самовдосконалення та самопізнання. На підтвердження цієї тези можна надати результати досліджень Світового банку, які переконливо засвідчують, що в розвинених демократичних країнах світу основним джерелом зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) є персонал, на частку якого в середньому припадає 62 % приросту ВВП, тоді як на виробничі фонди – 18 %, на природні ресурси – 20 %. Так, у Німеччині, Японії, Швеції за рахунок капіталу працівників створюється майже 80 % ВВП [3, с. 4 – 5]. У зв'язку із цим логічним виглядає твердження Н. Гончарук, що модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави [4, с. 43]. Адже модернізація державної служби, зокрема системи управління людськими ресурсами, пов'язана «із необхідністю створення професійного, ефективного та соціально спрямованого (клієнторієнтованого) інституту державної служби на принципах верховенства права, професіоналізму, меритократії, патріотизму, доброчесності, інклюзивності прийняття управлінських рішень, політичної неупередженості, відкритості та прозорості, людиноцентризму, динамічності та гнучкості» [15, с. 352]. Тобто ключове місце в реформуванні системи державного управління в Україні мають посісти процеси постійного професійного розвитку державноуправлінських кадрів, забезпечення лідерства в державній службі, формування системи безперервної професійної освіти фахівців у сфері

державного управління та інші, що мають аналізуватися крізь призму розвитку кадрового потенціалу в органах державної влади.

Згідно з настановами відомого французького філософа Р. Декарта, якому належить відомий афоризм «уточніть значення слова, і ви позбавите світ від половини непорозумінь та помилок», вважаємо за доцільне надалі узгодити сутність базових понять цього дослідження [16].

З огляду на проведений аналіз стану дослідження феномену «кадровий потенціал державної служби» в науковому дискурсі пропонуємо поняття «кадровий потенціал державної служби» розглядати як цілісну відкриту й мінливу систему, що представлена сукупністю здатностей і можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави. Визначальною ознакою КПДС є інституціональність, оскільки безпосередньо залежить від інституційних характеристик державної служби. Водночас у процесі дослідження сутності КПДС доцільно звертатися до суб'єктивного чинника, але не в його індивідуально-особистісному прояві, а в узагальненому, що сформувався в єдиний комплекс здатностей (можливостей).

Як відомо, КПДС починає актуалізуватися, коли персонал прагне розвитку. Відповідно розвиток КПДС – це цілеспрямований, систематичний та безперервний процес формування, утримання, нарощування й удосконалення здатностей (знань, навичок, умінь) і розкриття можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави.

У свою чергу, ефективне функціонування КПДС передбачає застосування ряду механізмів державного управління, які в сукупності уможливають реалізацію функцій розвитку КПДС в умовах утвердження антропологічної спрямованості державного управління.

В основі дефініції «механізм державного управління» лежить розуміння поняття «механізм» (грец. – машина), запозичене зі сфери техніки. На підтвердження цієї тези нагадаємо підходи до визначення цієї дефініції, що надає «Економічна енциклопедія»: 1) механізм – це система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; 2) механізм – це внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок, елементів, що приводить їх у дію [6, с. 355].

Незважаючи на певну плутанину у визначенні цього поняття (система, ланки, елементи) Р. Рудніцька констатує, що механізм – це деяка система, що визначає порядок певного виду діяльності [12, с. 50].

Ураховуючи, що механізми державного управління спрямовані на реалізацію мети державного управління, Г. Атаманчук механізм формування й реалізації державного управління трактує досить широко, а саме як «сукупність та логічний взаємозв'язок соціальних елементів, процесів і закономірностей, через які суб'єкт державного управління «схоплює» потреби, інтереси та цілі суспільства, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях і діях та практично втілює їх у життя, спираючись на державну владу» [1, с. 72] (переклад наш. – Н. О., С. С.).

У свою чергу, В. Авер'янов механізм державного управління визначає як сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та ряд правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення. На думку науковця, через механізм державного управління здійснюється реалізація влади (владних відносин) [5].

Вітчизняні науковці В. Бакуменко та Д. Безносенко стверджують, що механізм державного управління виконує роль механізму суспільного самоуправління і може бути відображений такою ланцюговою схемою: цілі – завдання – рішення – впливи – дії – результати [2].

Будь-який механізм державного управління створюється для реалізації певної політики у визначеній сфері суспільного розвитку. Тому, зважаючи на предмет нашого дослідження, механізми розвитку КПДС доцільно розглядати в контексті її специфіки як сфери діяльності. Тобто ефективність кадрового потенціалу державної служби визначається, насамперед, особливостями сучасної державної кадрової політики, її цілями, принципами, стандартами та пріоритетами. Зокрема, зміст кадрової політики в системі державної служби визначає безпосередня діяльність державних органів, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів.

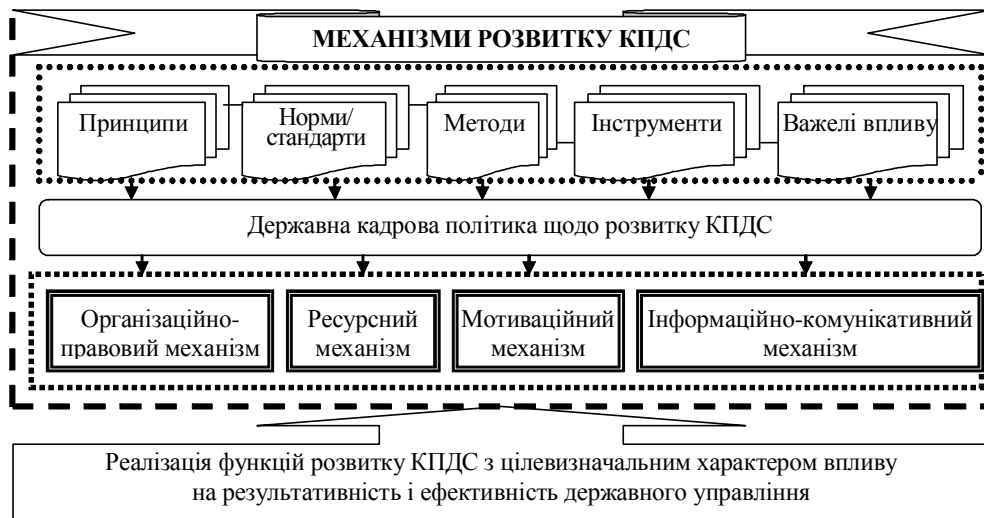
З огляду на це вважаємо, що головним змістом HR-менеджменту в системі державної служби мають стати адекватні заходи з розвитку кадрового потенціалу, оволодіння сучасними формами й методами підбору, використання й оцінювання персоналу, заходи щодо мотивації праці, організації професійного навчання державноуправлінських кадрів в умовах розвитку інформаційного суспільства та диджиталізації на державній службі та ін. При цьому важливо пам'ятати, що на сьогодні «все більше утверджується розуміння держави як інструменту досягнення цілей, а не монопольного суб'єкта вироблення та реалізації політики» [9, с. 55].

Відразу зазначимо, що в нашому дослідженні ми акцентуємо увагу на державній кадровій політиці в контексті розвитку КПДС, під якою розуміємо цілісну систему теоретичних знань, принципів, відносин, організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики та механізмів її реалізації в напрямі розвитку КПДС. Практичне втілення державного управління у сфері державної кадрової політики в контексті розвитку КПДС здійснюється через відповідні механізми.

Механізми розвитку КПДС пропонуємо розглядати як цілісну сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для розвитку здатностей та можливостей фахівців у сфері виконання професійних завдань і реалізації функцій держави [13].

Ураховуючи той факт, що механізми розвитку КПДС потребують організаційно-правового забезпечення як основи функціонування всіх інших механізмів, а також те, що КПДС передбачає актуалізацію фізіологічного, морально-психологічного, трудового, інтелектуального, освітнього, творчого, комунікативного та лідерського потенціалів, виникає необхідність у ресурсному забезпеченні їх розвитку та мотивації державних службовців до саморозвитку та самовдосконалення. У зв'язку з цим вважаємо, що розвиток КПДС передбачає застосування ряду механізмів державного управління, а саме: організаційно-правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного (рисунок). З огляду на це коротко охарактеризуємо зміст та склад ідентифікованих механізмів розвитку КПДС.

Організаційно-правовий механізм розвитку КПДС є ключовим управлінським механізмом розвитку КПДС, що чинить вагомий вплив на організаційно-функціональну діяльність у сфері державного управління та сприяє становленню професійного й політично неупередженого корпусу державних службовців. При цьому організаційно-правовий механізм має забезпечувати як нормативне регулювання та регламентацію діяльності державної служби, визначаючи принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, так і сприяти упорядкуванню структурних зв'язків між елементами цього інституту, вибудовуючи відповідну ієрархію.



Склад механізмів розвитку КПДС

Організаційно-правовий механізм є найбільш містким, порівняно з іншими, та включає такі компоненти:

1. Організаційна компонента:

- впливає на організаційну структуру організаційно-правового механізму;
- характеризує суб'єктний склад державних органів та посадових осіб, на яких покладене виконання відповідних функцій з кадрового забезпечення в державі;

- визначає вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами кадрового забезпечення державної служби, конкретний рівень та обсяг їх повноважень. При цьому вертикальні зв'язки забезпечують з'єднання ієрархічних рівнів організації та її частин, відображаючи розподіл повноважень або вказуючи на те «хто є хто» в цій організаційній ієрархії; горизонтальні зв'язки відображають зв'язки між двома та більше рівнями за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації, де їх головне призначення – сприяти найефективнішій взаємодії під час вирішення проблем, що виникають між ними;

- забезпечує організацію та регулювання: найму та відбору на державну службу; оцінювання результатів службової діяльності державноуправлінських кадрів; функціонування системи професійного навчання державноуправлінських кадрів; управління кар'єрою та адаптацією державноуправлінських кадрів та ін.

2. Правова компонента – уміщує законодавчо закріплені норми здійснення державної кадрової політики в контексті розвитку КПДС (конституція, кодекси, закони, постанови, інструкції, методики).

Ресурсний механізм розвитку КПДС визначає принципи, джерела, структуру й форми фінансування розвитку КПДС. Як відомо, діяльність державної служби є високозатратною, а тому фінансове забезпечення розвитку КПДС із джерел державного та місцевих бюджетів, громадських організацій і фондів, грантів має свою специфіку, зумовлену неприбутковою природою бюджетної сфери, особливостями джерел мобілізації та алокації фінансових ресурсів. У свою чергу ресурсний механізм розвитку КПДС вимагає використання відповідних методик, які б дозволили точно спрогнозувати фінансові та економічні впливи на бюджет країни.

Водночас організаційно-правовий і ресурсний механізми розвитку КПДС формують підґрунтя для внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників

Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, вип. 2(45)

державної служби до розвитку її кадрового потенціалу, сприяючи тим самим формуванню засад ще одного механізму розвитку КПДС – мотиваційного.

Мотиваційний механізм розвитку КПДС. Як відомо, мотивація – базова функція державного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби та його подальший розвиток. Відповідно мотиваційний механізм розвитку КПДС має бути представлений сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал державної служби до високоефективної роботи та нарощування свого професійного потенціалу. Тобто система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою, насамперед, на розвиток його творчого потенціалу та здібностей (професіоналізму), ініціативи й добросовісності, партнерського ставлення в колективі, узгодженості особистих інтересів з інтересами державної служби загалом.

Водночас аналіз змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує універсального способу мотивування персоналу державної служби, оскільки часто те, що є ефективним під час мотивування одних людей, може виявитись абсолютно неважливим або ж навіть неприйнятним для інших. Практика засвідчує, що система мотивації у сфері державної служби досить часто визначається не лише фінансово-економічними факторами, а й проблематикою політико-ідеологічного змісту.

Інформаційно-комунікативний механізм розвитку КПДС. Такий механізм тісно переплітається з організаційно-правовим та мотиваційним і детермінує якість кадрового потенціалу через інформаційно-комунікативну взаємодію (передача інформації від джерела (комунікатора) до одержувача (реципієнта) за допомогою певного каналу) у сфері державної служби, що передбачає наявність зворотного зв'язку. У цьому контексті Л. Литвинова констатує: «Інтеграція знань у коло інформаційного простору та комунікативна обізнаність є необхідною умовою професійної діяльності державних службовців, що відповідає викликам сьогодення» [11]. Тобто здатність працівників державної служби адаптуватися до сучасного інформаційного простору та здійснювати при цьому професійно-комунікативну діяльність на сьогодні допомагає вдосконалити стиль, форми та методи роботи державної служби, що підвищує попит на виховання нової генерації державних службовців як висококваліфікованих кадрів.

Загалом можемо стверджувати, що питання зміни технології управління людськими ресурсами та стимулювання розвитку КПДС є одними з найактуальніших в умовах цифровізації економіки та формування нової системи HR-менеджменту на державній службі. У сучасних умовах швидкого старіння професійних компетентностей професійний розвиток персоналу державної служби є особливо актуальним в умовах розвитку новітніх технологій, за яких кожен державний службовець повинен підвищувати професійний рівень та майстерність. Отже, практична реалізація системи управління персоналом на державній службі має охоплювати: тактичний напрям, спрямований на реалізацію поточних функцій управління персоналом державної служби; стратегічний напрям, орієнтований на розробку та реалізацію стратегії розвитку персоналу державної служби в цілому з урахуванням вищезгаданих загальних імовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом [14].

При цьому новим у розвитку системи управління персоналом державного органу є організація процесу управління КПДС за основними принципами компетентнісного підходу: орієнтація на розвиток особистості; орієнтація на

кінцеві результати; важливість кар'єри; розширення всіх варіантів вибору людини, щоб досягти того, що вона найбільше цінує; результати як компетенції, які можна спостерігати; оцінювання як судження про компетенції; визнання поліпшених навичок.

Висновки. Узагальнюючи викладене, зазначимо, що всі механізми розвитку КПДС (організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний) інтегративно взаємодіють між собою, оскільки вони:

1) є продуктом організованої людської діяльності, детермінуються принципами, формами, засобами та методами державного управління;

2) ґрунтуються на науково-методичному та ресурсному забезпеченні державного управління;

3) обумовлюються державною політикою щодо розвитку КПДС, зокрема щодо якості освіти, кадрового менеджменту, соціального захисту та ін.;

4) відчувають вплив зовнішнього середовища, зокрема міжнародних інститутів та інститутів громадянського суспільства, які розглядаються як потенційні інструменти громадянських ініціатив щодо визначення потреб державного управління в розвитку КПДС.

Таким чином, ідентифіковані механізми розвитку КПДС утворюють організаційно-правові, мотиваційно-ціннісні та інші інтегровані способи стимулювання персоналу державної служби до самопізнання, самовдосконалення та самореалізації з метою вирішення державних завдань і реалізації функцій державного управління в умовах його реформування. Усе це актуалізує необхідність подальших наукових розвідок у напрямі розробки та обґрунтування моделі комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні з урахуванням інноваційних методів HR-менеджменту.

Список бібліографічних посилань

1. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: монография. Москва: РАГС, 2002. 272 с.

2. Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: наук.-дослід. робота. URL: <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>.

3. Беккер И. Б., Хьюзлид М. А., Ульрих Д. Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. Москва: Вильямс, 2007. 304 с.

4. Гончарук Н. Т., Прудюс Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1 – 2. С. 42 – 51.

5. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

6. Економічна енциклопедія. В 3 т. Т. 3 / ред-кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2000. 864 с.

7. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2018). URL: <http://www.oecd.org/termsandconditions>.

8. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні: автореф. дис. ... д-ра наук держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2019. 36 с.

9. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білінської, О. М. Петрое. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.

10. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.

11. Литвинова Л. В. Соціально-психологічний вимір побудови комунікацій державних службовців з громадськістю. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_24.

12. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50 – 60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10.

13. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Каравелла, 2019. 293 с.

14. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018. URL: www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018.

15. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університет. наук. зап.* 2017. № 61. С. 343 – 355.

16. Трокос В. Рене Декарт – справжній геній століття XVII століття. URL: <https://nubip.edu.ua/en/node/58836>.

List of references

1. Atamanchuk G. V. Suschnost gosudarstvennoy sluzhby: istoriya, teoriya, zakon, praktika: monografiya. Moskva: RAGS, 2002. 272 p. [in Russian].

2. Bakumenko V. D., Beznosenko D. O. Vyiavlennia kompleksu problem derzhavnoho upravlinnia protsesamy yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehtatsii Ukrainy, rozrobka propozytzii shchodo vdoskonalennia systemy derzhavnoho upravlinnia tsymy protsesamy: nauk.-doslid. robota. URL: <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf> [in Ukrainian].

3. Bekker Y. B., Khiuzlyd M. A., Ulrykh D. Yzmerenye rezultatyvnosti HR-departamenta. Liudy, stratehiya y u proyzvodytelnost. Moskva: Vyliams, 2007. 304 p. [in Russian].

4. Honcharuk N. T., Prudyus L. V. Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2018. T. 6, № 1 – 2. P. 42 – 51 [in Ukrainian].

5. Derzhavne upravlinnia v Ukraini: navch. posib. / za zah. red. V. B. Averianova. Kyiv: Yurinkom Inter, 1998. 432 p. [in Ukrainian].

6. Ekonomichna entsyklopediia. V 3 t. T. 3 / red-kol.: S. V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. Kyiv: Akademiia, 2000. 864 p. [in Ukrainian].

7. Zvit pro bazovi vymiriuvannia: Pryntsy py derzhavnoho upravlinnia Otsiniuvannia systemy vriaduvannia v Ukraini (SIGMA, 2018). URL: <http://www.oecd.org/termsandconditions> [in Ukrainian].

8. Zelinskyi S. E. Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv ta yikh sluzhbovoi diialnosti v Ukraini: avtoref. dys. ... d-ra nauk derzh. upr.: 25.00.03. Kyiv: NADU, 2019. 36 p. [in Ukrainian].

9. Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: nauk.-analit. dop. / za zah. red. M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie. Kyiv: NADU, 2019. 210 p. [in Ukrainian].

10. Lyndiuk O. A. Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia. Kyiv: NADU, 2016. 304 p. [in Ukrainian].

11. Lytvynova L. V. Sotsialno-psykholohichni vymir pobudovy komunikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv z hromadskistiu. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_24 [in Ukrainian].

12. Rudnitska R. M., Sydorчук O. H. Sutnist ta zmist mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta pryntsy piv yikh funktsionuvannia. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2014. Vyp. 4. P. 50 – 60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10 [in Ukrainian].

13. Selivanov S. V., Obushna N. I., Khadzhyradieva S. K. Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky: monohrafiia. Kyiv : Karavella, 2019. 293 p. [in Ukrainian].

14. Tendentsii razvitiya HR v 2018 godu, v kotoryih nado derzhat ruku na pulse. HR trendy 2018. URL: www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018 [in Russian].

15. Tyshchenko O. P., Koroliuk T. O. Reformuvannia modeli upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby. *Universytet. nauk. zap.* 2017. № 61. P. 343 – 355 [in Ukrainian].

16. Trokoz V. Rene Dekart – spravzhnii henii stolittia XVII stolittia. URL: <https://nubip.edu.ua/en/node/58836> [in Ukrainian].

OBUSHNA Nataliia

Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Public Administration and Public Service,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

SELIVANOV Serhii

PhD in Public Administration,
Head of the Personnel Department
of the State Migration Service of Ukraine

MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF STAFFING POTENTIAL OF THE CIVIL SERVICE: THEORETICAL ASPECT

New requirements for public administration put forward requirements for the civil service and its main resource – civil servants able to provide quality services and work to achieve results in the public interest, apply European standards of public administration and make public policy in the face of change. In turn, the need to address the challenges outlined above revisits the theoretical foundations related to the development of the staffing potential of the civil service (SPCS) and the improvement of the state-administrative mechanisms that provide it.

The main idea of the article is to theoretically substantiate the mechanisms of development of the SPCS in the conditions of anthropological orientation of public administration.

The state of the research of the phenomenon of «staffing potential of the civil service» in the scientific discourse is analyzed and its conceptual-categorical apparatus is developed. The essence of such basic definitions of the work as «staffing potential of the civil service», «development of staffing potential» has been established.

At the same time, attention is paid to the fact that in the process of studying the essence of the SPCS, we turn to the subjective factor, but not in its individual-personality manifestation, but take it in a holistic-generalized, formed into a single complex of abilities (possibilities).

The mechanisms of development of the SPCS are defined as an integral set of norms, principles, methods, tools and levers of influence, through which conditions are created for the development of the capabilities and capabilities of civil servants to perform professional tasks and implement state functions. The composition and structure of the SPCS from the point of view of its development have been specified and on this basis, the mechanisms of public administration of this process have been identified, namely, organizational and legal, resourceful, motivational and informational and communicative.

It is established that the identified mechanisms for the development of the staffing potential of the civil service interact closely with each other. Thus, the identified mechanisms for the development of the SPCS form organizational, legal, motivational-value and other integrated ways of stimulating the civil service personnel to self-knowledge, self-improvement and self-realization in order to solve public tasks and realize the functions of public administration in terms of its reform.

Key words: public administration, civil service, staffing potential of the civil service, mechanisms of public administration, mechanisms of the development of the staffing potential of the civil service.

Надійшла до редколегії 21.04.20