

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня Магістр

на тему:

### СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ (НА МАТЕРІАЛАХ ГУНП В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ)

**Виконала:** студентка магістратури  
спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Т.І. Бартюк**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри  
математики статистики та  
інформаційних технологій

**Р.О. Кулич**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

## Анотація

### **Бартюк Т.І. Стратегія формування кадрового потенціалу системи державної служби України (на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області)**

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання – обґрунтування теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо нарощування кадрового потенціалу державної служби.

Визначено сутність кадрового потенціалу системи державної служби як сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Охарактеризовано суть компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу системи державної служби. Визначено структуру кадрового потенціалу системи державної служби, в складі якої виділено психо-фізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий, визначено їх характеристики та систему показників для оцінки тощо.

Проаналізовано сучасний стан формування кадрового потенціалу системи державної служби України на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області: систематизовано нормативно-правове забезпечення формування кадрового потенціалу системи Національній поліції України, проаналізовано кадрове забезпечення діяльності ГУНП в Хмельницькій області, здійснено оцінку кадрового потенціалу ГУНП в Хмельницькій області.

Визначено стратегічні орієнтири нарощування кадрового потенціалу державної служби (на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області). Встановлено, що на кожному рівні управління кадровим потенціалом - оперативно-тактичному і стратегічному – необхідно враховувати відповідні складові професіоналізації, оскільки динамічно змінюються стадії формування професіоналізму. Обґрунтовано, що імплементація концепції управління знаннями та її інструментарію у сфері державної служби може створити потужні та перспективні можливості для подальшої трансформації державної

служби в Україні у високоякісну, ефективну, клієнто- та сервісноорієнтовану інституцію.

**Ключові слова:** компетенція, компетентність, кадровий потенціал, управління знаннями, державна служба.

### **Summary**

**Bartyuk T.I. Strategy of formation of personnel potential of the civil service system of Ukraine (on the materials of GUNP in Khmelnytsky region)**

The master's thesis is aimed at solving an important scientific and practical task - substantiation of theoretical foundations and development of recommendations for increasing the human resources of the civil service.

The essence of the personnel potential of the civil service system is determined as a set of potential capabilities of civil servants and institutional characteristics of the civil service system that ensure the increase and implementation of the personnel potential of civil servants. The essence of the competence approach to the formation of human resources of the civil service system is characterized. The structure of the personnel potential of the civil service system is determined, which includes psycho-physiological, professional-qualification, social, labor, their characteristics and the system of indicators for evaluation are determined, etc.

Strategic guidelines for increasing the human resources potential of the civil service have been determined (based on the materials of the GUNP in the Khmelnytsky region). It is established that at each level of human resources management - operational-tactical and strategic - it is necessary to take into account the relevant components of professionalization, as the stages of professionalism are changing dynamically. It is substantiated that the implementation of the concept of knowledge management and its tools in the civil service can create powerful and promising opportunities for further transformation of the civil service in Ukraine into a high-quality, efficient, customer- and service-oriented institution.

**Key words:** competence, competence, personnel potential, knowledge management, civil service.

## ЗМІСТ:

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ .....	7
1.1 Поняття кадрового потенціалу системи державної служби .....	7
1.2 Суть компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу системи державної служби.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ (НА МАТЕРІАЛАХ ГУНП В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ).....	24
2.1 Нормативно-правове забезпечення формування кадрового потенціалу системи Національній поліції України .....	24
2.2. Аналіз кадрового забезпечення діяльності ГУНП в Хмельницькій області	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ НАРОЩУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ (НА МАТЕРІАЛАХ ГУНП В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ).....	42
3.1. Стратегічні орієнтири нарощування кадрового потенціалу державної служби .....	42
3.2. Впровадження концепції управління знаннями у сфері державної служби	51
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Перед державним управлінням у країнах світу з останньої чверті минулого століття постали виклики, породжені подальшою демократизацією суспільства, що потребує суттєвих змін. Завдяки цим змінам державне управління має стати таким, що відповідає вимогам громадянського суспільства, яке, по суті, означає можливість для суспільства примусити владу слугувати людям через відповідні механізми та інструменти. Нові вимоги до системи державного управління висувають відповідні вимоги до його головного ресурсу – персоналу. У зв'язку із цим міжнародне співтовариство розгорнуло масштабні реформи, серед яких однією з пріоритетних є реформа державної служби, спрямована на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які стають уособленням змін у системі державного управління.

Теоретичну основу функціонування і розвитку служб управління персоналом в умовах реформування державного управління та державної служби становлять праці таких вчених як Н.Ф.Артеменко, Т.Е. Василевська, Н.Т.Гончарук, О.А.Линдюк, Н.Р.Нижник, Т.О.Кожан, Ю.В.Конотопцева, Т.В.Маматова, В.М.Мартиненко, О.В.Овчарук. Поза увагою вітчизняних дослідників залишаються питання впливу компетентнісного підходу на процеси розвитку служб управління персоналом державних органів та їх ефективного функціонування в Україні. Вищезазначене й зумовило вибір теми роботи, її мету та завдання.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо нарощування кадрового потенціалу державної служби.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі наукові та практичні завдання:

- визначити сутність кадрового потенціалу системи державної служби;

- охарактеризувати суть компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу системи державної служби;
- проаналізувати сучасний стан формування кадрового потенціалу системи державної служби України (на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області);
- визначити стратегічні орієнтири нарощування кадрового потенціалу державної служби (на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області);
- обґрунтувати доцільність впровадження концепції управління знаннями у сфері державної служби.

*Об'єктом дослідження є кадровий потенціал системи державної служби України. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби.*

**Методи дослідження.** Методичною основою курсової роботи є положення класичної та сучасної теорії державного управління та менеджменту, праці провідних вчених, загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Конкретні наукові результати одержано з використанням загальних і спеціальних методів дослідження процесів та явищ у їх взаємозв'язку і розвитку, а саме: діалектичний метод, структурно-логічний та семантичний аналіз (для уточнення та упорядкування термінології у понятійному апараті); метод порівняльного аналізу (для систематизації нормативно-правової бази); системно-ситуаційний метод аналізу систем, статистичного аналізу (для вивчення кадрового потенціалу ГУНП в Хмельницькій області).

**Інформаційною базою** роботи послуговували наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з проблем становлення системи кадрового потенціалу державної служби та управління новими знаннями, аналітичні матеріали ГУНП в Хмельницькій області, нормативно-правові акти у цій сфері тощо.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження.** Отримані результати, запропоновані процедури можуть бути основою для реформування системи управління персоналом Національної поліції на засадах компетентнісного підходу.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

### 1.1 Поняття кадрового потенціалу системи державної служби

В умовах світової та європейської інтеграції України актуальності набуває питання виконання нашою державою взятих на себе міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині реформування державного управління та державної служби. Важливим етапом формування сучасної ефективної системи державного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки [40], в якій пріоритетами напрямками визнано посилення кадрового потенціалу.

На підставі аналізу сучасної наукової літератури [25; 28; 33], чинних нормативно-правових актів України [40; 38; 41] слід зазначити, що поняття «кадровий потенціал державної служби в Україні» на практиці не розроблено, не з'ясовано його структуру, функціональне призначення, що, у свою чергу, викликає потребу розроблення категоріального апарату кадрового потенціалу та з'ясування шляхів створення оптимального кадрового потенціалу державної служби.

Поняття «потенціал» має подвійний зміст: з одного боку, він характеризує ступінь потужності в будь-якому розумінні, а з другого констатує, що ця потужність прихована. У зв'язку з цим потенціал можна характеризувати як наявні риси (потенції), так і приховані, що можуть розвинути за цілеспрямованого впливу (або так і залишаться прихованими).

Кадровий потенціал державної служби доцільно, на нашу думку, розуміти як у широкому, так і у вузькому сенсі. Так, у широкому сенсі це поняття визначається як сукупність якісних та кількісних характеристик кадрового складу органів виконавчої влади, яка визначає наявні та ще нереалізовані

можливості державних службовців застосовувати свої знання, вміння та навички в процесі поточної діяльності та для підвищення ефективності роботи цих органів і збільшення соціального ефекту. Широке трактування змісту поняття «потенціал» віддзеркалено в значенні можливостей, засобів, запасу, що можуть бути приведені в дію, використані для вирішення завдання чи досягнення певної мети; можливостей окремої людини, суспільства, держави в певній галузі [4, с. 428]. У вузькому сенсі кадровий потенціал розуміється як тимчасово вільні або резервні місця, що у майбутньому можуть бути зайняті державними службовцями. Управління кадровим потенціалом повинно сприяти утворенню, упорядкуванню, ефективному функціонуванню якісного персоналу органів державної влади.

У зв'язку з цим, кадровий потенціал державної служби можна розуміти як [3, с. 150]:

— інтегральну характеристику накопичених суб'єктом державної кадрової політики наявних кадрів та незатребуваних (прихованих) професійно-особистісних можливостей та здібностей працівників апарату державних органів;

— можливість кар'єрного зростання персоналу державної служби та реалізації його професійних знань і умінь;

— процес задіювання ще не реалізованих здібностей персоналу (резерв) до ефективного виконання завдань та функцій органу державної влади;

— частина трудового потенціалу, представлена працівниками із спеціальною професійною підготовкою, що виконують функції та повноваження державного органу.

Ураховуючи викладене, можна констатувати, що поняття «кадровий потенціал державного службовця» – це здатність (приховані якості) кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління щодо формування та реалізації державної політики та характеризує специфічні риси, притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, що

потрібні при виконанні завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин.

Систему категорій кадрового потенціалу державного службовця наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Визначення системи категорій кадрового потенціалу державного службовця

Назва категорії	Визначення категорії
Потенціал	приховані здібності людини, що відбивають внутрішні і зовнішні функціональні якості, мають тривалість у просторі та часі
Кадровий потенціал	сукупність здібностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися у професійній сфері
Кадровий потенціал державного службовця	здатність кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління з формування та реалізації державної політики і характеризує специфічні риси, що притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, які потрібні при виконанні завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин
Кадровий потенціал державної служби	сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців
Складова кадрового потенціалу державного службовця	системна частина кадрового потенціалу державного службовця
Складова кадрового потенціалу державної служби	кадровий потенціал кожного державного службовця, що сукупно становить єдину систему
Якість кадрового потенціалу державної служби	наближення реального кадрового потенціалу державної служби до еталону (певного зразка) кадрового потенціалу державної служби як інституту

Джерело: [10, с.195].

Поняття «кадровий потенціал» вимагає детальнішого вивчення і чіткого виділення об'єкта та суб'єкта управління кадрового потенціалу.

Об'єкт управління – це окремий працівник, а також їх сукупність, що постає як трудовий колектив. Сукупність працівників може включати як усі

кадри підприємства, на які поширюються управлінські рішення загального характеру, так і кадри структурного підрозділу, відділу, цеху. Об'єктами управління кадрового потенціалу є такі аспекти виробничого господарської діяльності:

- визначення раціональної структури персоналу;
- розстановка тих, які працюють у системі державного управління;
- підвищення ефективності використання живої праці;
- удосконалення якісного складу персоналу на державній службі.

Як суб'єкти управління кадровим потенціалом органів державної влади постають керівники і фахівці кадрових служб підприємств, акціонерних товариств, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих.

В структурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони [31; 37]. Для характеристики кадрового потенціалу з кількісної сторони використовуються такі показники, що визначаються чисельністю кадрового складу державної служби, розподілом персоналу в структурах державного управління за різними рівнями та сферами, рівнем кадрового забезпечення, кількістю вакантних посад, плинністю кадрів тощо.

Для характеристики кадрового потенціалу з якісного аспекту використовують індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника, психофізіологічну працездатність, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень, соціально-психологічні параметри, рівень організаційної культури, ціннісні орієнтації, творчу активність. Важливим показником якісного рівня кадрового потенціалу є і стан здоров'я службовців, оскільки від фізичного і психічного здоров'я залежить їхня трудова активність. Здоров'я державних службовців є природною основою кадрового потенціалу органів виконавчої влади, тоді як рівень професійної підготовки визначає місце і напрям залучення її до безпосереднього виконання держави. Кількісні і якісні структурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий

потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в структурі кадрового потенціалу державної служби.

Формування кадрового потенціалу – це важлива функція роботи будь-якої державної установи, організації, підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних завдань багато в чому залежить ефективність функціонування органів державної влади.

Головна мета формування кадрового потенціалу державної служби – забезпечити органи державної влади необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти поточних і стратегічних цілей. Планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу органів державної влади дозволить вирішувати такі завдання:

- установлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;

- забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників для повного використання їх особистого потенціалу та підвищення ефективності їх праці;

- оптимізація структури працівників із різним функціональним змістом праці, розумний розподіл посадових обов'язків;

- професійне і посадове просування державних службовців із урахуванням результатів оцінки їх діяльності та індивідуальних особливостей;

- постійне підвищення кваліфікації працівників державних установ;

- створення умов, що мотивують працівників до ефективного виконання своїх обов'язків;

- планування кар'єри державного службовця.

Розробка стратегії управління кадровим потенціалом державної служби вимагає врахування необхідності виділення такого поняття, як «довгостроковий кадровий потенціал». Під поняттям «довгостроковий кадровий потенціал» розуміється службовець, який здатний та може вирішувати завдання організаційного розвитку. Досліджуючи це поняття, можна виділити дві його складові елементи - поточний і цільовий накопичувальний. Першим є

працівник, який володіє здібностями виключно для виконання основних завдань. Другий - для вирішення проблем розвитку, підвищення ефективності функціонування органу державної влади у цілому та кожного його працівника окремо. Цей резерв базується на окремій системі управління, так як не призначений для вирішення звичайних завдань. Досліджуючи процес формування та використання довгострокового потенціалу, можна доповнити його характеристику. Зокрема: цей вид кадрового потенціалу є необхідним для процесу професійної діяльності на службі в органах державної влади; це є обов'язковою складовою загального кадрового потенціалу, що має місце протягом окремого, чітко встановленого відрізка часу. Можна зробити висновок, що останній не повністю реалізований, тому саме він є найбільш перспективною частиною загального кадрового потенціалу органу державної влади.

## **1.2 Суть компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу системи державної служби**

Побудова системи державного управління України на основі європейських принципів та необхідність ефективного управління людськими ресурсами в царині державної служби інтенсифікують розроблення і проектування різних варіантів упровадження інноваційних підходів щодо розвитку служби управління персоналом державного органу.

Проте Закон України «Про державну службу», що набрав чинності 1 травня 2016 р., має забезпечити реалізацію громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях. Тобто визначальною для заміщення посади державної служби стає професійна компетентність – «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного

розвитку» [38]. У цьому контексті пропонується використовувати компетентнісний підхід, який вважають на сьогодні найпоширенішим завдяки його прикладному характеру, максимальній прагматичності [8; 10; 13; 16; 19; 22].

Термін «компетентнісний підхід» розроблений американськими вченими в 60-х рр. минулого століття. У становленні компетентнісного підходу виділяють три етапи [31; 7]:

- перший (1960–1970 рр.) – введення в науковий апарат категорії «компетенція», створення передумов розмежування понять компетенція і компетентність;

- другий (1970–1990 рр.) – використання категорії «компетенція»/«компетентність» у теорії та практиці навчання мови (особливо нерідної), професіоналізму в управлінні, менеджменті, в навчанні спілкуванню, розроблення змісту поняття «соціальні компетенції»/«соціальна компетентність»;

- третій (починаючи з 1990-х рр.) етап характеризується цілісною інституціоналізацією підходу, інтеграцією його в національні освітні системи, що знаходить відображення в розробленні документів ЮНЕСКО, впровадженні даного підходу в рамках Болонського процесу.

На сьогоднішній день немає ані єдиного застосування концепції компетентності, ані широко прийнятого визначення цього терміна. Сутнісні характеристики і змістовну частину поняття віддзеркалюють, наприклад, такі тлумачення: інтегрована характеристика якостей особистості, результат підготовки випускника ВНЗ до виконання діяльності в певних професійних та соціально-особистісних предметних просторах (компетенціях), що визначається необхідним обсягом і рівнем знань та досвіду в певному виді діяльності [ , с.100 16]; знання, уміння, навички та досвід, що формують професійні властивості фахівця на достатньому рівні для якісного виконання ним професійних функцій [47]; володіння компетенцією, що проявляється в ефективній діяльності та містить особисте ставлення до предмета і продукту діяльності; інтегроване

утворення особистості, що інтегрує в собі знання, уміння, навички, досвід і особистісні властивості, які зумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають у реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмета і результату діяльності [57].

Відповідно до визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), компетентність (англ. – competence) – це «спроможність успішно відповідати на потреби або успішно виконувати завдання» [59]. Одна з провідних світових професійних організацій – Ліцензований інститут управління персоналом та кадрового розвитку (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD) визначає:

компетенція (competency) та компетенції (competencies) може бути визначено як поведінку та, за необхідності, технічні властивості, які люди повинні мати або набути, аби бути ефективними на роботі, тобто термін зосереджується на особистих якостях або вхідних ресурсах особистості;

компетентність (competence) та компетентності (competences) – ширші поняття, що охоплюють очевидні результати продуктивності, а також поведінкові вхідні ресурси, і можуть бути пов'язані з системою або набором мінімальних стандартів, необхідних для ефективного виконання роботи [60].

Ключовим документом у цьому контексті є Європейська рамка кваліфікацій (ЄРК), офіційно прийнята Європейським парламентом 23 квітня 2008 р. ЄРК є метарамкою, що складається з восьми рівнів, кожен з яких висвітлено в термінах знань, умінь і компетенцій (у цьому випадку їх розуміють як рівень відповідальності, складності й автономії), що визначають якісну відмінність кваліфікацій одного рівня від кваліфікацій іншого рівня [43, с. 8]. Термін «компетенція» тут розуміється в більш обмеженому сенсі як здатність переносити знання у практичні дії.

Разом із цим більшість дослідників, незважаючи на суперечливість понять «компетенція/компетенції» та «компетентність/компетентності» погоджуються, що спрямованість компетентнісного підходу на підвищення потенціалу

індивідів з огляду на соціальні, економічні, політичні та культурні трансформації, котрі виникають у світі та в сучасному суспільстві, базується на визначених ринком праці стандартах, що описують ключові характеристики знань, умінь і навичок особи, яка успішно їх опанувала.

За підтримки Департаменту праці США та Адміністрації з зайнятості та тренувань розроблене Керівництво з технічної допомоги з розроблення й використання моделі компетенцій [59] для системи розвитку трудових ресурсів. У документі розділяють поняття «компетенція» та «компетентність», а наголос робиться на компетенції. Компетенції часто є основою для стандартів, що визначають рівень знань, умінь і навичок, необхідних для успішності на робочому місці, а також можливі критерії вимірювання для оцінювання компетентності досягнень [18].

Отже, можемо підвести підсумок і констатувати, що компетенція і компетентність є поняттями, що взаємно доповнюють та зумовлюють одне одне, узагальнювальною категорією для цих двох понять виступає діяльність – зовнішня та внутрішня активність суб'єкта, що регулюється усвідомленою метою. Компетенція, таким чином, є спроможністю застосовувати або використовувати набір відповідних знань, навичок і здібностей, необхідних для успішного виконання «критичних робочих функцій» або завдань за певних робочих обставин. Другий термін – «компетенція» описує поведінку, що стоїть за компетентним результатом, як, наприклад, критичне мислення або аналітичні здібності, та описує те, що людина привносить у роботу.

У свою чергу, діяльність державних службовців конкретизується через поняття професійної діяльності. Адже в понятті державної служби, згідно зі ст. 1 Закону України «Про державну службу», як провідну ознаку визначено професійну діяльність. Основну суть професійної діяльності розкрито у працях різних авторів як діяльність людини за ознаками певної сукупності професійних завдань та обов'язків (робіт), виконуваних фахівцем. Визначення особливостей професійної діяльності державних службовців змінюються, але незмінною залишається вимога щодо відповідальності державних службовців

за результати, у сучасних умовах – «із практичного виконання завдань і функцій держави» [38]. Відповідно, набуває актуальності поняття «професійна компетентність», як здатність «особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, проявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [30; 38].

Сучасні уявлення про професіоналізацію і професіоналізм, які будуються на засадах компетентнісного підходу, є тією концептуальною базою, яка дає поштовх до побудови ефективної індивідуальної професіоналізації в системі публічного управління – з усіма необхідними механізмами інтегрування людини в професію, розвитку практичної здатності реалізовувати складні функції посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Реформування державної служби також передбачає застосування профілів професійної компетентності, які розширюють критерії, встановлені до посади кваліфікаційними вимогами, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Зазначений інструмент використовується в різних сферах управління людськими ресурсами, включаючи планування людських ресурсів та набір персоналу, професійне навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності, просування по службі, планування кар'єри та її розвиток. Насамперед профілі компетентності стануть основою професійного розвитку державних службовців: від визначення особистих потреб у навчанні до вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи загалом [45, с.220].

У цьому аспекті надзвичайно актуальним на сьогодні в розвитку професійної компетентності державних службовців є управління знаннями, що передбачає процес компіляції, використання інформації та знань, досвіду та

професійних вмінь для досягнення особливої вигоди у справах, певної мети, що здатна зміцнити організацію і збільшити її компетентність [23, с.35]

Запровадження сучасної компетентнісної концепції професіоналізму в практику публічного управління, у тому числі державної служби, дозволяє уточнити зміст зв'язку між професійною діяльністю та індивідуальною професіоналізацією, включити професійні знання, уміння, особисті якості в повсякденну діяльність, підвищити ефективність професійного навчання.

Ця апробована в багатьох країнах концепція професіоналізму дає змогу виявити об'єктивні принципи відмінності між людиною, яка засвоїла комплекс знань про професійну діяльність, та професіоналом, який формується в контексті конкретної трудової діяльності, і осмислено вирішувати проблему професійної спроможності через формування доцільного комплексу професійно-особистісних якостей, необхідних для здійснення конкретних професійних функцій. Разом із тим відкриваються нові можливості для вдосконалення оцінювання професіоналізму службовця, яке є невід'ємною складовою управління персоналом. Чіткі критерії та показники відповідності посаді, результативності, успішності, професійного потенціалу, потреб розвитку в термінах компетентнісного підходу підвищують ефективність відбору, щорічного оцінювання, атестації.

Доцільність застосування компетентнісного підходу для становлення, розвитку та удосконалення професіоналізму державних службовців зумовлена орієнтованістю на кінцевий результат – діяльність висококваліфікованого фахівця, здатного ефективно використовувати особистісні можливості для успішних професіональних дій.

Гострий дефіцит висококваліфікованих кадрів, деформація поведінки державних службовців, зростаюче усвідомлення важливості компетенцій державних службовців, пов'язаних з модернізаційними процесами в Україні та посиленням інституційної спроможності державної служби, створює потребу деталізації структури кадрового потенціалу державної служби для розробки моделі взаємозв'язку її структурних елементів. Перш за все, виникає

необхідність у з'ясуванні компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу державної служби.

Білорус Т. В. виділяє такі компоненти кадрового потенціалу: професійно-кваліфікаційні (професіоналізм, знання, досвід роботи, стаж роботи в організації, загальний стаж роботи), трудові (спонукання, творча активність, якість виконаної роботи, результативність праці, рівень дисциплінованості, мотивація праці), особисті (потреби, загальні знання, підприємницькі здібності, інтелектуальний рівень, рівень відповідальності, привабливість, спостережливість, самостійність, домінантність, прагнення до праці), психологічні (сприйняття, переконання, цінності та погляди, задоволеність працею, запрограмованість), фізіологічні (розумові та фізичні здібності, стан здоров'я, стать, вікові здібності), кожен з яких характеризується складовими, що формуються на знаннях і вміннях, пристосуванням до оточення, здібностях, розвитком людини, природних даних. Стан і розвиток кожного з компонентів кадрового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління кадровим потенціалом [10, с. 195].

Деякі автори [8, с.111] відносять до складових елементів кадрового потенціалу: психофізіологічну складову, яка визначається станом здоров'я, працездатністю, витривалістю та типом нервової системи працівника; професійну складову, що характеризується сукупністю загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, професіоналізмом; особистісну (соціальномотиваційну) складову, що характеризується ступенем соціальної зрілості, рівнем свідомості, ідейною впевненістю, інноваторством, діловитістю, ціннісними орієнтирами.

Узагальнюючи підходи різних авторів до даної проблематики, охарактеризуємо компоненти кадрового потенціалу організації: соціально-демографічний (статеві-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура); фізіологічний (стан здоров'я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівників); психологічний (відповідальність, свідомі

зрілість, інтерес, співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступень соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників); виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, професійно-кваліфікаційна структура, рівень професійної підготовки, підвищення і оновлення професійного рівня, творча активність).

Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу державної служби, спробуємо поєднати з компетенціями державних службовців. В контексті цього доцільно проаналізувати зарубіжні моделі компетенцій державних службовців. На сьогодні, історично сформовані три моделі (американська, японська та європейська).

Американська модель компетенцій до переліку компетенцій державного службовця відносить [54, с. 51]: управління змінами, які полягають в баченні майбутнього, усвідомленні мінливості зовнішнього середовища, наявність у працівників творчого та інноваційного підходу до вирішення проблем, стратегічного мислення, гнучкості, адаптації, високого рівня мотивації; управління персоналом, яке передбачає управління конфліктами, розуміння культурних чинників, формування команди; управління фінансовими та людськими ресурсами; управління технологіями; результативність, яка досягається високим рівнем відповідальності та вмінням вирішувати проблеми; комунікації; робота в команді. В американській моделі враховано лише необхідні компетенції державного службовця, що займає керівні посади. Дана модель характеризується індивідуалізованими і вузькопрофільними управлінськими компетенціями.

Японська модель компетенцій державної служби аналогічна американській і враховує лише управлінські компетенції. Єдина відмінність моделей полягає в тому, що японська модель компетенцій більш орієнтована на професійні навички, здібності працівників та їх розвиток для універсального застосування в рамках однієї організації.

Європейська модель компетентності державних службовців включає наступні складові [54, с. 52]: системне управління, яке полягає в баченні

майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві; вирішення проблем передбачає аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень; оперативна ефективність передбачає ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися; трудові характеристики: ораторські здібності, навички до усних презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати; особисті якості: енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись; управління з урахуванням середовища передбачає усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки відповідно до моральних норм. Європейська модель компетентності державних службовців також орієнтована на управлінців, але більш ширше та деталізованіше розглядає компетенції керівників ніж попередні дві моделі.

Зарубіжні моделі зображенні спрощено, адже, вони є набагато складнішими і взаємозалежними від соціально-економічних факторів країни, внутрішніх та зовнішніх чинників, ситуаційних проблем та особливостей державної кадрової політики. Загалом американська, японська та європейська моделі компетенцій практично ідентичні, структура яких змінюється в залежності від специфіки управлінської діяльності. Порівнюючи вітчизняну і зарубіжні моделі можна стверджувати, що вітчизняна направлена на загальні компетенції державних службовців та лише в розрізі розглядає управлінські компетенції.

Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу державної служби, аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців (рис. 1.1).

До психо-фізіологічної компоненти віднесено високий рівень фізичного, розумового, психоемоційного та духовного здоров'я, наявність яких є запорукою ефективності виконання покладених на державних службовців обов'язків та загалом здійснення діяльність в державній службі.



Рисунок 1.1. - Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців

Джерело: [ , с. 67 20].

Інтелектуальний рівень державного службовця виявляється в здатності до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності, що дозволяє приймати ефективні рішення, досягати цілей і позитивних результатів. Вікові

здібності державного службовця виділено як окрему компетенцію, адже вона враховує не тільки фізичне здоров'я, але досвід і можливість ефективно використовувати здобутий потенціал.

До професійно-кваліфікаційного елемента кадрового потенціалу входить освіта, яка характеризується як освітнім рівнем (неповна вища освіта, базова вища освіта, повна вища освіта) так і освітньо-кваліфікаційним рівнем (молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр). Також ця компетенція враховує наявність наукового ступеня в державних службовцях. Кваліфікацію пропонується визначити як ступінь професійної підготовки, здатності державних службовців виконувати свої обов'язки професійно, компетентно, об'єктивно та неупереджено і включає в себе освіту, практичний досвід за фахом необхідні для виконання трудових завдань. Досвід роботи визначений як ще одна компетенція та характеризує загальний стаж у відповідній сфері (на посадах державної служби) і в конкретній державній установі. Державний службовець повинен володіти необхідними вміннями та навичками для виконання посадових обов'язків.

Соціальну компоненту кадрового потенціалу можна охарактеризувати як здібності, в основі яких лежить дія людського фактора. До неї віднесено: високий рівень комунікаційних характеристик та відкритість до співпраці; здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; командні навички; наявність лідерських позицій в залежності від посадових обов'язків та займаної посади. Соціальний потенціал є важливим та актуальним для державного службовця, адже він ефективний не тільки за наявності, а й за постійного оновлення інформаційних та комунікативних ресурсів.

Трудовий елемент кадрового потенціалу характеризується високим рівнем працездатності, результативності праці, дисциплінованості та відповідальності. Відповідний рівень мотивації та ставлення до роботи сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі, а отже спонукає до ефективної та продуктивної праці. Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в

системі існуючих моральних цінностей пов'язана з поведінкою, етикою, ціннісно-нормативною системою принципів державного службовця. Здібності до професійного розвитку та саморозвитку визначаються як самоорганізаційний фактор діяльності державного службовця в межах особистісного розвитку та сукупності заходів державної служби спрямованих на професійний розвиток.

В моделі запропоновано чотири структурних елемента кадрового потенціалу державної служби (психо-фізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) та відповідні компетенції, якими повинен володіти державний службовець.

Виявлення та розуміння складових кадрового потенціалу державної служби необхідне для формування відповідних компетенцій державних службовців, програм навчання, підготовки, підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення істотного внеску у розвиток кадрового потенціалу, зростання ефективності функціонування системи управління персоналом державних установ в цілому.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ (НА МАТЕРІАЛАХ ГУНП В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ)**

### **2.1 Нормативно-правове забезпечення формування кадрового потенціалу системи Національної поліції України**

Проблеми, які потребують розв'язання в процесі модернізації державної служби та управління людськими ресурсами, викладені в низці нормативно-правових актів, зокрема в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки тощо [40].

Формування кадрового потенціалу є одним із напрямків Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., що передбачає вирішення у т.ч. наступних важливих завдань: 1) розробка національної системи оцінювання якості освіти; 2) формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців; 3) запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів; 4) створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників; 5) запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників та ін. [40].

На необхідності розробки нових підходів до формування кадрового потенціалу Національної поліції України наголошується в підготовленій Центром політико-правових реформ Стратегії розвитку органів внутрішніх справ, що включає такі заходи: 1) доведення до відома персоналу усіх вакансій з одночасним створенням умов безперешкодного доступу кандидатів до участі у конкурсному відборі; 2) запровадження нових якісних критеріїв та процедур відбору кандидатів на службу (окрім фізичних якостей кандидата, оцінюються

розумові здібності, особливості мотивації й самоконтролю, обачність, знання власних переваг і недоліків, здатність розуміти почуття інших і вміння впливати на них, вміння будувати й підтримувати робочі взаємовідносини, впевненість у власних силах, вміння слухати й спілкуватися, здатність брати ініціативу на себе і підтримувати оптимістичний настрій колег, вміння працювати у групі, здатність засвоювати нові знання й уміння); 3) розробка процедури тестування та відбору кандидатів на службу за рейтинговою системою; 4) розробка двоступеневої процедури конкурсного відбору для кандидатів на керівні посади регіонального рівня, що містить оцінку загальної компетенції та компетенції у спеціальних галузях, та ін.; 5) забезпечення відеофіксації усіх етапів проходження іспитів персоналом та кандидатів на службу в присутності представників громадськості; 6) створення однакових умов для роботи чоловіків та жінок із врахуванням засад гендерної рівності, а також розробка антидискримінаційних механізмів прийняття на роботу та кар'єрного зростання; 7) періодична переатестація кадрів (зміна критеріїв атестації) за участю незалежних представників громадськості в атестаційних комісіях та з використанням відкритих відгуків жителів району; 8) введення штрафів в якості дисциплінарного заходу та ін. [40].

На сьогодні кадрові процедури та інші аспекти, пов'язані з їх розробкою та реалізацією в процесі управління кадрами поліції, регламентуються низкою нормативно-правових актів:

1) загальними нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність правоохоронних органів в Україні та аспекти їх кадрового забезпечення: Законом України «Про Дисциплінарний Статут органів внутрішніх справ України» від 22.02.2006 р. № 3460-IV та ін.; Наказами МВС України «Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування особового складу органів внутрішніх справ України» від 22.03.2005 р. № 181, «Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення Міністерства внутрішніх справ України» від 17.02.2012 року № 143, «Про затвердження Положення про порядок формування кадрового резерву на керівні посади в Міністерстві

внутрішніх справ України, його територіальних органах та підрозділах» від 17.09.2012 р. № 808, «Про затвердження Правил поведінки та професійної етики осіб рядового та начальницького складу органів внутрішніх справ України» від 22.02.2012 р. № 155, «Про затвердження Положення з організації професійної підготовки осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ України» від 13.04.2012 р. № 318, «Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовки кандидатів на службу в органах внутрішніх справ України» від 02.07.2013 р. № 636, «Про затвердження Порядку відбору кандидатів на навчання до вищих навчальних закладів Міністерства внутрішніх справ України» 15.01.2015 р. № 29 та ін;

2) спеціальними нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність виключно органів Національної поліції України: Законом України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 р. № 580-VIII, Указами Президента України «Про перелік посад, які можуть бути заміщені поліцейськими в державних органах, установах та організаціях» від 09.12.2015 р. № 691/2015, Постановами Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національну поліцію» від 28.10.2015 р. № 877, Наказами Міністерства внутрішніх справ України «Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських» від 17.11.2015 р. № 1465, «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади» від 25.12.2015 р. № 1631; «Про затвердження Порядку складання Присяги працівниками Національної поліції» від 09.11.2015р. № 1453 та ін.; Наказ МВС України «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади» від 25.12.2015 р. № 1631) та проект Положення «Про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантної посади середнього та вищого складу Національної поліції України».

Так, розділ VI Закону «Про Національну поліцію» регламентує процедури добору на посаду поліцейського. Зазначається, що громадяни України, які виявили бажання вступити на службу в поліцію, з метою визначення стану

їхнього здоров'я зобов'язані пройти медичні обстеження, а також перевірку рівня фізичної підготовки, психофізіологічне обстеження, обстеження на предмет виявлення алкогольної, наркотичної та токсичної залежності в порядку, визначеному Міністерством внутрішніх справ України. Також громадяни України, які виявили бажання вступити на службу в поліцію, за їхньою згодою проходять тестування на поліграфі (ст. 50). Згідно зі ст. 51, для забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських на підставі об'єктивного оцінювання професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, відповідності їх посаді, визначення перспективи службового використання в органах поліції утворюються постійні поліцейські комісії.

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати повноваження поліції та посадові обов'язки за відповідною вакантною посадою, проводиться конкурс на службу в поліції та/або на зайняття вакантної посади (ст. 52). Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на прийняття на службу та зайняття вакантної посади. При цьому, обов'язково проводиться серед осіб, які вперше приймаються на службу в поліцію з призначенням на посади молодшого складу поліції. Характерними рисами сучасної процедури проведення конкурсу на посаду можна назвати відкритість, гласність, демократичність, рівноправність, адже, наприклад, претендент на посаду наділений правом подавати додаткові заяви, клопотання та документи для розгляду комісією, оскаржувати рішення поліцейської комісії перед вищою комісією чи керівництвом Національної поліції. Проте, на нашу думку, суттєвим прорахунком і навіть свого роду проявом дискримінації є той факт, що не на всі посади поліцейського претенденти обираються за конкурсом. Мова йде про посади середнього та вищого керівного складу, на які доцільно було б, навпаки, встановити ще «жорсткіший» конкурс, натомість, він повністю відсутній. Тобто процедури просування (підвищення) по службі мають відбуватися на конкурсній основі, а не за традиційним «поданням» вищого керівництва.

Зазначимо, що стосовно претендентів на зайняття тієї чи іншої посади (допущеними до цього етапу конкурсу) проводяться детальні перевірки, а саме: спеціальна перевірка, перевірка стану здоров'я, перевірка фізичного стану, психологічне вивчення. При цьому, психологічне вивчення здійснюється за спеціальними методиками, затвердженими керівником Національної поліції або його заступником, із можливим застосуванням спеціальних технічних засобів – психо-фізіологічних приладів, сертифікаційні та технічні вимоги щодо яких затверджуються Кабінетом Міністрів України. Стосовно даного питання вважаємо слушним підкреслити, що висновок за результатами психологічного вивчення носить рекомендаційний характер і доводиться до відома поліцейської комісії для урахування, хоча, на наш погляд, на сучасному етапі психодіагностиці слід приділити більшу увагу, зважаючи на складні, стресові, часом ненормовані умови праці та інші негативні фактори, з якими повсякденно стикається поліцейський у своїй професійній діяльності.

Також відмітимо, що Наказом МВС України від 02.07.2013 р. № 636 затверджено Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовки кандидатів на службу в органах внутрішніх справ України. Так, рівень фізичної підготовки кандидатів перевіряється шляхом проведення тестування їх основних фізичних якостей і навичок (сили, витривалості, швидкості, гнучкості, спритності) з метою визначення придатності до служби та спроможності переносити фізичні навантаження без зниження працездатності при виконанні оперативно-службових завдань.

Досліджуючи кадрові процедури в Національній поліції України, слід звернути увагу і на процедуру атестування поліцейських (ст. 57), яке проводиться з метою оцінки їхніх ділових, професійних, особистих якостей, освітнього та кваліфікаційного рівнів, фізичної підготовки на підставі глибокого і всебічного вивчення, визначення відповідності посадам, а також перспектив їхньої службової кар'єри. Атестування поліцейських проводиться атестаційними комісіями органів (закладів, установ) поліції, що створюються їх керівниками:

- 1) при призначенні на вищу посаду, якщо заміщення цієї посади здійснюється без проведення конкурсу;
- 2) для вирішення питання про переміщення на нижчу посаду через службову невідповідність;
- 3) для вирішення питання про звільнення зі служби в поліції через службову невідповідність. Крім того, особливості атестування містяться і в Наказі МВС України «Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування особового складу органів внутрішніх справ України» від 22.03.2005 р. № 181, зокрема, в Наказі МВС України «Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських» від 17.11.2015 р. № 1465. Проте, вважаємо доцільним у Законі «Про Національну поліцію» уточнити склад атестаційних комісій і передбачити обов'язкове залучення громадськості.

Також новоприйнятий закон в цілому регламентує процедури переміщення поліцейських в органах, закладах та установах поліції, професійного навчання (первинної професійної підготовки, підготовки у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання, післядипломної освіти, службової підготовки), звільнення та ін. Проте, дані норми є узагальненими і потребують деталізації в спеціальних інструкціях чи положеннях стосовно їх реалізації саме в Національній поліції України, враховуючи специфіку її діяльності, на відміну від чинних на сьогодні і присвячених органам внутрішніх справ загалом.

Тобто, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що адміністративно-правові засади кадрових процедур в Національній поліції на сьогодні достатньо врегульовані, проте, дане регулювання носить більше декларативний характер і потребує удосконалення безпосередньо у правозастосовчій діяльності із врахуванням вказаних недоліків щодо обов'язковості конкурсу для посад вищої ланки, процедур атестації, ротації, тощо.

## 2.2. Аналіз кадрового забезпечення діяльності ГУНП в Хмельницькій області

Органи внутрішніх справ, у тому числі Національна поліція, є специфічною і невід'ємною складовою державного апарату, які покликані здійснювати правоохоронну діяльність щодо захисту та забезпечення прав, свобод та законних інтересів будь-яких суб'єктів суспільних відносин. Працівники органів внутрішніх справ перебувають на державній службі, виконуючи державні право-охоронні та управлінські функції.

Для вирішення завдань, що забезпечуватимуть ефективність та оперативність виконання проваджень, необхідно вчасно проводити оцінку й аналіз кадрового забезпечення. Важливою складовою такої оцінки є аналіз забезпеченості державної установи трудовими ресурсами, їх структури, руху тощо.

Чисельність працівників ГУНП в Хмельницькій області наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Чисельність працівників ГУНП в Хмельницькій області, 2019 р.

Посади	Кількість посад за штатним розписом	Фактична чисельність	Вакантні посад, од.	Укомплектованість посад, %	Призначені	Звільнені
1	2	3	4	5	6	7
<b>ГУНП в Хмельницькій області</b>						
Начальник управління	1	1	0	100	-	-
Заступник начальника управління	1	1	0	100	-	-
Начальники відділів управління	10	9	1	90	-	-
Заступники начальників відділів управління	5	5	0	100	-	-
Інспектори	137	127	10	93	6	9
Спеціалісти	55	44	11	80	-	1
Технічний персонал	8	8	0	100	-	-
Всього по управлінню	217	195	22	89	6	9
<b>Територіальні відділи</b>						
Начальники відділів	24	22	2	91	1	-
Заступники начальників відділів	27	26	1	96	-	1

Продовж.табл.2.1.

1	2	3	4	5	6	7
Інспектори	2247	2127	120	95	160	90
Спеціалісти	264	259	5	98	-	2
Технічний персонал	131	130	1	99	2	2
<b>Всього по відділах</b>	2693	2564	129	95	161	95
<b>РАЗОМ</b>	2910	2759	151	95	167	104

Примітка. Складено автором за даними ГУНП в Хмельницькій області

Штатна чисельність поліцейських ГУНП становить 2254 посади, в тому числі атестованих працівників – 2081, державних службовців – 73, цивільних – 220. Таким чином, бачимо, що укомплектованість посад в цілому по ГУНП в Хмельницькій області складає 95%: при затвердженій граничній кількості посад в 2910 од. фактична чисельність працівників становить 2759 осіб. Це особливо гостро спостерігається по територіальним відділам, де вакантними є 129 посад, з яких 120 припадає на посади поліцейських (інспекторів). Така ситуація пояснюється, по-перше, високою ризикованістю праці, а по-друге, зниженням темпів зростання оплати праці порівняно із інфляційними чинниками, що робить державну службу, у тому числі роботу в поліції, непривабливою.

За таких умов цілком природним явищем виглядає систематична плинність кадрів у сфері державної служби в цілому та у Національній поліції України зокрема. З метою визначення динаміки зміни чисельності персоналу, проаналізуємо плинність кадрів в ГУНП в Хмельницькій області. Плинність кадрів – процес переміщення кадрів з одних підприємств, установ і організацій в інші. Певною мірою вона необхідна, оскільки забезпечує поповнення адміністрації новими працівниками з прогресивними ідеями. Однак, надто висока плинність кадрів є результатом прорахунків в управлінні кадровою політикою та завдає збитків установі, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і реалізація заходів щодо зменшення плинності кадрів. Для визначення плинності кадрів використовують: абсолютні показники (кількість прийнятих та вибулих кадрів); відносні показники (коефіцієнт обороту по прибуттю, коефіцієнт обороту по вибуттю та коефіцієнт плинності кадрів).

У поточному році зі служби звільнено 104 працівників, з них: 9 – через скорочення, 76 – за власним бажанням, 10 – за негативними мотивами, 4 – через хворобу, 1 – з інших підстав. Таким чином, коефіцієнт обороту по прийому складає 0,03 (3%), а коефіцієнт обороту по звільненню 0,05 (5%). Переважання чисельності звільнених над чисельністю прийнятих також є однією з причин неукомплектованості штатних посад.

Поряд із недосконалою роботою кадрових служб, плинність кадрів можна було б обґрунтувати неналежним рівнем соціально-економічного забезпечення працівників, напруженими, фактично ненормованим режимом їх праці, високим рівнем корупційних ризиків у даній сфері професійної діяльності тощо. Саме тому, як свідчить статистика (табл. 2.2), фактор плинності кадрів зачіпає і керівний рівень управління ГУНП в Хмельницькій області.

Таблиця 2.2 Кількість посадових осіб категорії «Б» апарату ГУНП в Хмельницькій області, звільнених протягом 2017-2019 років

<b>Причина звільнення</b>	<b>2017 р.</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>
За угодою сторін	-	57	20
За власним бажанням	15	14	12
У порядку переведення до іншого державного органу	-	34	26
У результаті скорочення штатної чисельності	-	-	18
<b>Причина звільнення</b>	<b>2015 р.</b>	<b>2016 р.</b>	<b>2017 р.</b>
Відповідно до вимог Закону України «Про очищення влади»	-	13	-
Відставка	-	1	-
Припинення державної служби	-	3	-
У зв'язку з виходом на пенсію	20	2	-
У зв'язку зі смертю	-	1	1
Внаслідок одноразового грубого порушення (п.1.ст.41 КЗПП)	-	-	1
У зв'язку з прийняттям на роботу до іншого державного органу за підсумками конкурсу	-	-	1

Примітка. Складено автором за даними ГУНП в Хмельницькій області

Проаналізуємо вікову структуру працівників ГУНП в Хмельницькій області за допомогою рис. 2.1

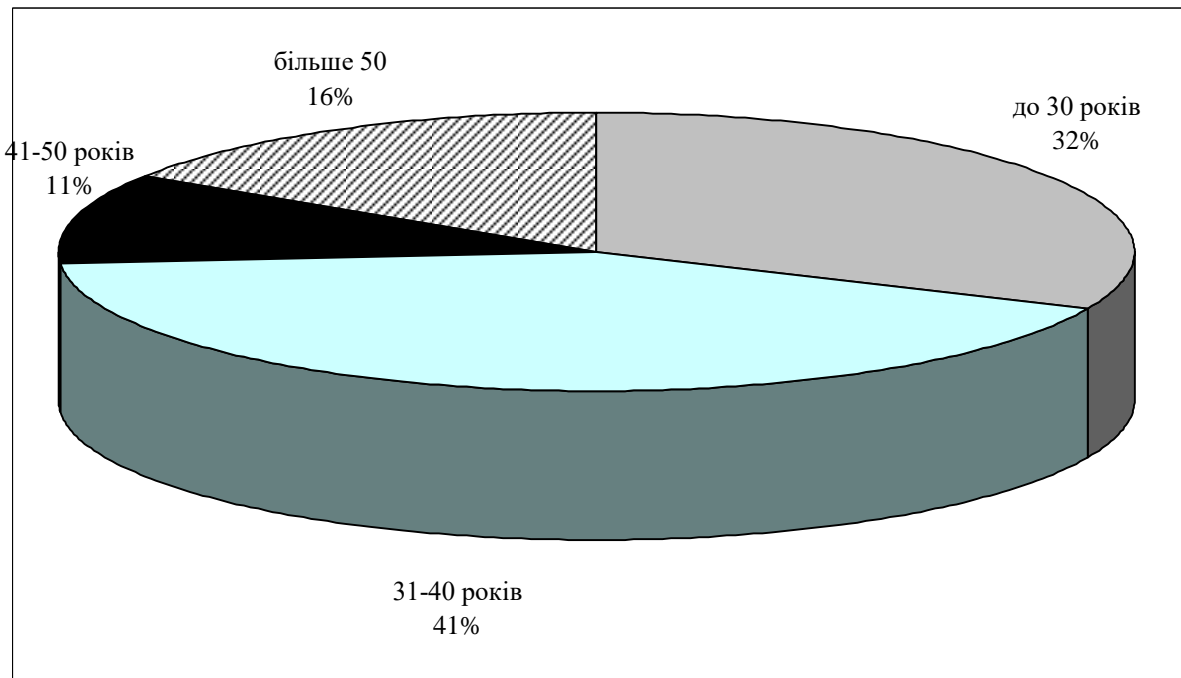


Рис.2.1. Вікова структура працівників ГУНП в Хмельницькій області,  
2019 р.

Примітка. Складено автором за даними ГУНП в Хмельницькій області

Дані рисунку свідчать, що станом на 01.01.2020 року вікова група держслужбовців 31-40 років (41%) та до 30 років (32%) були найчисельнішими, що є наслідком впливу керівництва на добір та розстановку молодих спеціалістів. Тобто кадрова політика системи ГУНП в Хмельницькій області направлена на використання динамізму молодих людей. Це пов'язано із специфікою роботи, адже на поліцейських (інспекторів, слідчих) припадає значна кількість справ, які потребують суттєвих розумових, моральних, психологічних зусиль. У зв'язку з цим, на таких посадах переважно перебувають чоловіки, домінування чисельності жінок спостерігається по посадах спеціалістів та технічного персоналу: бухгалтери, секретарі, діловоди тощо.

Проаналізуємо стаж роботи працівників ГУНП в Хмельницькій області за допомогою рис. 2.2

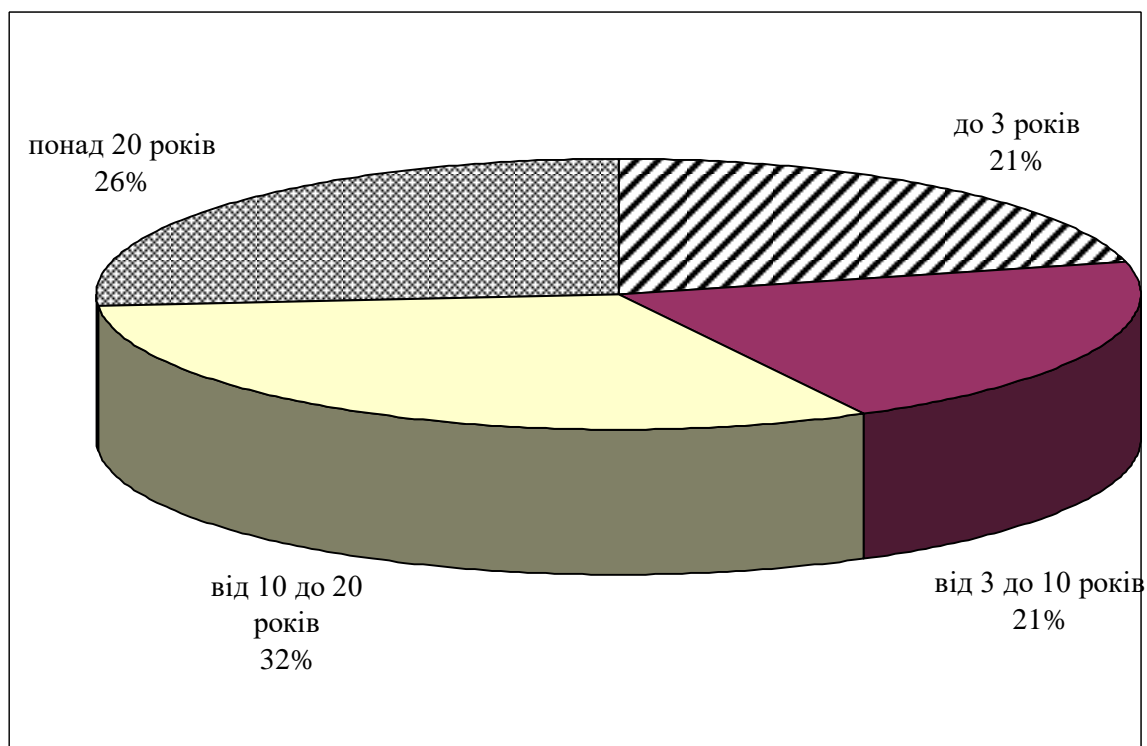


Рис.2.2. Розподіл працівників за стажем роботи в ГУНП в Хмельницькій області, 2019 р.

Примітка. Складено автором за даними ГУНП в Хмельницькій області

Можна зробити висновок, що чисельність осіб за залежно від стажу роботи на державній службі є майже рівномірною. Так, у 2019 році чисельність службовців зі стажем роботи в ГУНП в Хмельницькій області до 1 року становила лише 3% з 21. Така ситуація зумовлює значну питому вагу (32%) працівників, які мають достатній (10-20 років) та значний (більше 20 років) досвід роботи. При цьому двоє працівників мають стаж більше 30 років. Це свідчить, що кадровий склад характеризується достатнім знаннями та навичками у сфері правопорядку.

Для характеристики якісних показників трудового потенціалу і виявлення резервів покращення роботи треба проаналізувати показники трудової дисципліни, зокрема наявність випадків притягнення до дисциплінарної відповідальності. Розглянемо особливості дотримання трудової дисципліни в ГУНП в Хмельницькій області (рис.2.3).



Рисунок 2.3. - Кількість випадків дисциплінарної відповідальності ГУНП в Хмельницькій області, 2019 р.

Примітка. Складено автором за даними ГУНП в Хмельницькій області

Таким чином, бачимо що в ГУНП в Хмельницькій області за 2019 рік зафіксовано 69 випадків дисциплінарної відповідальності, що при загальній чисельності 2759 осіб є значною кількістю, оскільки становить 2,5%. Найбільш поширеним заходом дисциплінарного характеру є зменшення розміру надбавки за виконання важливої роботи – їх кількість становить 31 випадків або 45%, оголошення догани – 24 од. або 35%, затримання присвоєння чергового рангу – 11 випадків (16%).

Одним із найважливіших засобів забезпечення дисципліни й законності є дисциплінарна відповідальність. Дотримання працівниками дисципліни праці досягається як методами заохочення, так і методами покарання. До такої категорії громадян, як державні службовці, суспільство та держава в цілому, висувають більше вимог правового характеру, що зумовлено сферою їхньої діяльності. Тому застосування заходів дисциплінарного впливу спрямовано, перш за все, на забезпечення прав і свобод громадян, недопущення їх порушення.

Довіра до влади та державних службовців, у тому числі працівників Національної поліції, залежить від багатьох чинників: сприйняття ефективності роботи влади, наявності економічного зростання, ефективності управління, відкритості й прозорості діяльності посадовців, а також, серед іншого, уявлень про корумпованість і реального досвіду корупції. Нажаль випадки корупції мають місце і в ГУНП в Хмельницькій області. Найбільш поширені причини корупції — це зловживання службовим становищем серед державних службовців, котрі використовують свої посади для власної вигоди; відсутність належного контролю за діями посадовців з боку правоохоронних органів; забюрократизованість процедур і процесів (через яку люди в повсякденному житті вдаються до «прискорювальних» заходів у вигляді хабарів); значне поширення вимагання. У зв'язку з цим важливе місце в діяльності кадрових служб повинно належити здійсненню заходів щодо запобігання вчинення корупційних діянь працівниками ГУНП в Хмельницькій області.

Основними формами проведення оціночних процедур в органах Національної поліції є наступні:

1) тестування: професійний тест, тест загальних навичок, психологічний тест, співбесіда, тестування на поліграфі;

2) обстеження кандидатів на службу в поліції: первинний профілактичний огляд, вимірювання артеріального тиску, омега-потенціалу, реакції на рухомий об'єкт, теплінг-тест, перевірка простої зорово-моторної реакції, критичної частоти світлових мерехтінь, тест Грюнбаума, тест-системи для експрес-діагностики стану алкогольного (наркотичного) сп'яніння, тощо;

3) оцінювання під час переміщення та просування по службі: тест оцінки благонадійності та професійної етики, тест загальних навичок, спеціалізований тест за відповідним напрямком, тест на поліграфі;

4) підсумкове оцінювання та контроль: атестаційний лист, перевірка стану фізичної підготовки: біг на короткі, середні та довгі дистанції, підтягування, човниковий біг, тощо;

5) оцінювання з боку громадського контролю: забезпечення зв'язку апарату Національної поліції із суспільством за допомогою «гарячої лінії» та ін.

Розглянемо окремі методи та форми детальніше. Важливе значення в підвищенні ефективності діяльності поліції має метод атестування поліцейських, зовнішньою формою вираження якого є атестаційний лист, у якому зазначаються: 1) результати службової діяльності згідно з функціональними обов'язками; 2) дисциплінованість, принциповість у вирішенні службових питань, уміння будувати свої стосунки з громадянами та колегами по службі, здатність працювати над усуненням особистих недоліків, авторитет у колективі та серед населення; 3) прагнення до вдосконалення службової діяльності, почуття особистої відповідальності, стійкість моральних принципів, сміливість, рішучість, організованість, здатність контролювати власні емоції, поведінка поза службою; 4) володіння іноземними мовами; 5) культура в службі та ставлення до підвищення свого освітнього та культурного рівнів; 6) стан здоров'я та фізична підготовленість, уміння володіти табельною вогнепальною зброєю, прийомами рукопашного бою, спеціальними засобами індивідуального захисту та активної оборони, здатність переносити психофізичні навантаження та труднощі служби; 7) основні найбільш характерні та істотні недоліки в службовій діяльності та особистій поведінці; 8) інші дані, які, на думку керівника, заслуговують на увагу для більш повної характеристики підлеглого; 9) результати проходження підвищення кваліфікації.

З метою визначення теоретичної та практичної підготовленості, компетентності, здатності якісно та ефективно реалізовувати на службі свої потенційні можливості атестаційна комісія проводить тестування поліцейського, який проходить атестування [27].

За рішенням атестаційної комісії поліцейські, які проходять тестування, проходять співбесіду з відповідною атестаційною комісією. Також поліцейські за їхньою згодою проходять тестування на поліграфі. За результатами атестування висновки, зазначені в протоколі атестаційної комісії, заносяться до

атестаційного листа, який підписується головою та секретарем комісії та в місячний строк направляється до керівника, якому надано право на призначення поліцейського на посаду та звільнення з посади або зі служби в поліції [30].

Отже, як бачимо, для проведення кадрових процедур у Національній поліції передбачена низка форм і методів, які були оновлені з прийняттям Закону України «Про Національну поліцію». На теоретичному рівні є всі підстави стверджувати про спроможність даних заходів забезпечити якісний відбір високопрофесійних кадрів на службу в поліцію. Проте, для цього на практиці необхідно відмовитися від застарілої практики відсутності конкурсу на посади середнього та вищого складу поліції і вирішення питання «на розсуд керівника». Тестування на поліграфі варто зробити обов'язковим (наразі за бажанням поліцейського) для посад керівного складу поліції.

Нами було проведене соціологічне дослідження за допомогою якого дослідження було встановлено основні мотиви вступу службу у поліцію. Серед різноманітних чинників, що заважають ефективному функціонуванню системи поліції (рис. 2.4), найбільшу питому вагу мають ті, що стосуються матеріального та технічного забезпечення.

На низькому грошовому забезпеченні наголошують насамперед представники, об'єднані у категорію «інші служби» (штаб, чергова частина, експертно-криміналістична служба) (89%), кримінального блоку (по 85,3%) та патрульної служби (84,2%). На думку респондентів, значно ускладнюють роботу ОВС недоліки кримінального процесуального законодавства, кримінального та адміністративного законодавства. Зокрема, недоліки кримінального процесуального законодавства відмічають насамперед представники кримінального блоку (67,6%) та досудового слідства (59,5%).



Рисунок 2.4. - Явища та процеси, що заважають ефективному функціонуванню ГУНП в Хмельницькій області, %

Третє місце за питомою вагою займають кадрові питання – звільнення працівників з досвідом роботи та недостатній рівень освіти та підготовки новоприйнятих працівників. Інші запропоновані респондентам альтернативи набрали від 12,1% до 19,5%

Задоволеність роботою є предметом вивчення психології, соціології та менеджменту. Результати нашого опитування засвідчили, що частка тих, хто тією чи іншою мірою задоволений своєю роботою у цілому (60,4%) у два рази переважає частку тих, хто сумарно виказав незадоволеність (30,8%). 8,8% респондентів не змогли дати впевненої відповіді на це запитання. Найбільше незадоволених відмічається серед представників вікової категорії від 30 до 40 років (33,6%), що помітно більше, ніж незадоволеність, яку відмічають працівники, яким понад 40 років (22,2%).

Попри перевагу позитивних оцінок щодо загального рівня задоволеності, як впливає із розподілу відповідей, поданих у таблиці 2.3, респонденти частіше відмічають у своїй службі різноманітні аспекти, пов'язані із незадоволеністю, ніж аспекти, пов'язані із задоволеністю.

Таблиця 2.3 Обставини, які найбільше впливають на задоволеність і незадоволеність службою у Національній поліції

Задоволеність службою	%	Незадоволеність службою	%
Стабільна робота	56	Відносно низька заробітна плата	82,1
ОГарні стосунки з керівництвом та колегами по роботі	32,3	Неналежне технічне забезпечення	53,6
Можливість професійної кар'єри	28,2	Значна кількість документації, бюрократія	42,8
Можливість професійного самовдосконалення	25,6	Неефективне законодавство	37,3
Велика відпустка	24	Низький рівень довіри населення	36,8
Суспільне значення роботи	18	Несправедливе ставлення населення	35,3
Умови роботи (організація праці, техніка, приміщення)	17,5	Постійні організаційні зміни	29,2
Заробітна плата, премії	13,2	Відсутність доступу до інформації щодо кадрових призначень, ірошових виплат чи запланованих змін	19,5
Політичний нейтралітет	10,9	Невпевненість у роботі	14
Заохочення, відомчі відзнаки	10,3	Часта загроза життю і здоров'ю	13,4
Позитивне ставлення населення до професії	9,5	Залучення у політичну сферу	13
Технічне забезпечення	8,2	Погана система перепідготовки, навчання, тренінгів	11,5
Відсутність зайвої документації, бюрократії	7,7	Відсутність можливості кар'єрного зростання	10,8
Почуття власної безпеки	7,4	Віддаленість роботи від дому	9,2
Направлення на додаткові курси, тренінги	7	Погані стосунки з керівництвом	3,7
Немає таких	6,3	Погані стосунки з колегами по роботі	1,9
Ефективне законодавство	5	Немає таких	1,8
Інше	1,2	Інше	1,5

Примітка. Складено автором за даними ГУНП в Хмельницькій області.

Задоволеність обумовлюється насамперед стабільною роботою, гарними стосунками з керівництвом та колегами по роботі, можливістю професійної кар'єри та професійного самовдосконалення, а також велика відпустка. На це вказує від четвертої частини респондентів до третини опитаних. Серед аспектів незадоволеності службою працівники поліції насамперед вказують на відносно

низьку заробітну плату, неналежне технічне забезпечення, значну кількість документації. Понад третина респондентів відмітили низький рівень довіри населення та його несприятливе ставлення. Ряд негативних чинників пов'язані з нормативними змінами у організації діяльності, браком інформації про них.

Наведені результати аналізу кадрового потенціалу державної служби на прикладі ГУНП в Хмельницькій області наочно демонструють певні позитивні зміни, як, наприклад, просування по службі та відбір кандидатів лише з урахуванням виявлених здібностей і професійної підготовки, за допомогою проведення відкритого конкурсу, що забезпечує рівні можливості всім кандидатам; неупереджене і справедливе ставлення до всіх претендентів на зайняття посади і службовців; визначення класифікації посад державної служби і кваліфікаційних вимог до особи, яка обіймає посаду, або кандидата на посаду, що сприяє ефективному і продуктивному використанню людських ресурсів, дозволяє необхідним чином коригувати діяльність, що не відповідає прийнятим вимогам, виявляти службовців, які не виявляють бажання або не мають здібності до поліпшення якості своєї роботи; прийняття низки нормативно-правових актів, що впорядкували багато питань, зокрема і щодо професійної поведінки державних службовців, які повинні відповідати високим вимогам та постійно піклуватися про інтереси суспільства і захищати їх та ін.

Проте результати аналізу стану реалізацією державної політики з питань формування кадрового потенціалу у державному органі засвідчує, що цей процес досить складним, суперечливим, зумовлений низкою проблем, серед яких головні: відсутність ефективної системи моніторингу потреб державних органів у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців для посад державної служби; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді щодо роботи в системі державного управління, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи упровадження сучасних технологій розвитку професійної компетентності державних службовців.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ НАРОЩУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ (НА МАТЕРІАЛАХ ГУНП В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ)**

#### **3.1. Стратегічні орієнтири нарощування кадрового потенціалу державної служби**

У наслідок реформування однієї з найважливіших ланок правоохоронної структури, кадровий склад поліції сформували молоді спеціалісти, які під час професійного відбору виявили особистісні якості, що відповідали вимогам фаху. Саме тому нагальним є завдання щодо розвитку й удосконалення професійної компетентності працівників поліції та їх професіоналізації.

Питання удосконалення системи компетентності працівників органів Національної поліції потребує удосконаленої моделі технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників цієї сфери.

Високого рівня успішності виконання завдань професійної діяльності можна досягти тільки за умови достатньо розвинутих професійної навченості, професійної спрямованості та міжособистісної взаємодії, які також формують професійну компетентність. Визначальною рисою розвиненої професійної компетентності поліцейського є вміння обирати, з огляду на умови та реальні можливості, найефективніші шляхи та способи реалізації поставлених правоохоронних завдань у межах нормативно визначених повноважень [9]. Компонентний склад професійної компетентності поліцейського передбачає:

1. Особистісно-індивідуальні якості особистості. Вони охоплюють мотиваційні й емоційно-вольові складові, які є сукупністю професійно спрямованих переконань, цінностей, потреб, вольових рис, мотивів професійної діяльності, вміння досягати поставленої мети під час виконання професійних завдань.

2. Пізнавальну компетентність, яка є сукупністю інформаційних компетенцій, що відображають систему знань і вмінь самостійної навчально-пізнавальної діяльності; цілепокладання; продукування, опанування й використання інновацій у професійній діяльності. До її складу належать методологічна, методична й технологічна компетенції.

3. Психолого-педагогічну компетентність поліцейського, що вимагає оволодіння такими сферами теоретичної та практичної діяльності, які дають змогу ефективно вживати заходів щодо виховання підлеглих, формування та корегування соціальних і соціально-психологічних процесів у колективі відповідно до завдань підрозділів. Вона охоплює систему знань і вмінь щодо взаємодії з іншими, навички професійного спілкування та роботи в групі. Розвиток цієї компетентності передбачає сформованість у фахівця психологічної, педагогічної, соціальної, комунікативної та правової компетенцій.

4. Управлінські якості, які визначають рівень опанування основ управління. Зокрема, необхідними є вміння планувати, формувати цілі; організовувати діяльність; упроваджувати прогресивні форми та методи професійної діяльності; правильно оцінювати ситуацію, приймати адекватні рішення тощо [ , с.56 21].

Формуванню окреслених складових професійної компетентності сучасного поліцейського сприяють:

- професійно-психологічний добір;
- професійно-психологічна підготовка;
- професійно-психологічне супроводження;
- стимулювання службової мотивації;
- упровадження зарубіжного досвіду підготовки поліцейських;
- постійне проведення атестацій, передбачених Законом України «Про Національну поліцію».

Професійно-психологічний добір передбачає оцінювання кандидатів, найпридатніших для виконання конкретної роботи. Рішення під час добору

залежить від таких критеріїв: освіта, рівень професійних навичок, досвід роботи, індивідуальні якості тощо [51].

Сучасні умови професійної діяльності поліцейських ставлять високі вимоги до якостей і вмінь кандидата під час професійно-психологічного добору. Із цього приводу В. І. Барко зазначає, що слід враховувати, передусім, спроможність кандидата привертати до себе людей, викликати в них почуття довіри; уміння помічати незначні зміни в об'єкті оперативної уваги, наявність спроможності протягом тривалого часу підтримувати стійку увагу, психологічну та фізичну готовність до силової протидії злочинних елементів, міцну пам'ять на зовнішність і поведінку людини; здатність швидко діяти; високу моторну реактивність тощо.

Професійно-психологічна підготовка як один зі шляхів формування професійної компетентності спрямована, з огляду на індивідуальні особливості, виявлені під час психологічного добору, на підготовку нових кадрів до умов професії та розвиток й удосконалення професійних навичок. Професійно-психологічною підготовкою О. В. Кришевич вважає процес, який здійснюють задля формування та розвитку системи знань, умінь, навичок і професійно значущих психологічних якостей, що забезпечують ефективне виконання професійних завдань, успішне подолання психологічних труднощів службової діяльності, а також врахування її психологічних аспектів поліцейськими [12, с. 7].

Професійно-психологічна підготовка полягає у:

- формуванні психологічної стійкості поліцейського до негативних стрес-факторів, які траплятимуться в подальшій службі;
- розвитку вже набутих професійних знань, умінь і навичок для підвищення рівня службового професіоналізму поліцейського, які становлять комплекс професійної компетентності.

Професійно-психологічна підготовка передбачає:

- 1) первинну професійну підготовку;
- 2) підготовку у ВНЗ;

3) післядипломну освіту;

4) службову підготовку.

Під час первинної підготовки формують ті спеціальні навички, які дають змогу поліцейському успішно виконувати свої обов'язки. Службова підготовка охоплює багатопрофільну, тактичну, вогневу та психологічну, яка має на меті підготувати працівника поліції до роботи у складних, стресогенних, небезпечних для життя і здоров'я ситуаціях.

Психологічна підготовка передбачає загальну, спеціальну та цільову, що мають сформувати професійну психологічну готовність особистості. Для цього організують психологічні тренінги, під час яких проводять лекційні та практичні заняття для розв'язання ситуативних задач, дидактичні та рольові вправи тощо. До основних завдань цієї підготовки належать такі:

- сформувати в поліцейського впевненість у собі, у власній підготовленості, можливості успішно долати труднощі службової діяльності;
- ознайомлення з екстремальними ситуаціями та їх можливими варіантами, способами реагування на них;
- сприяти формуванню психологічної стійкості до впливу притаманних для поліцейської діяльності психотравмувальних чинників;
- постійно розвивати вміння та навички виконання професійних дій у будь-яких несприятливих умовах, управління власним емоційним станом;
- тренувати волюві якості (цілеспрямованість, наполегливість, самостійність, сміливість, витривалість тощо);
- стимулювати «психологічну надійність» (витривалість до небезпеки та ризику, перенапруження, невдач і труднощів);
- накопичувати досвід швидкого переходу від очікування до максимально інтенсивних дій;
- підтримувати професійно-психологічну орієнтованість особистості;
- розвивати професійно значущі якості (професійну спостережливість, професійну пам'ять тощо) [56, с.100].

Професійно-психологічне супроводження в аспекті розвитку професійної компетентності поліцейського сприяє дослідженню тонкощів професії тоді, коли поліцейський уже адаптувався до умов професії та потребує вдосконалення й розвитку набутих професійних знань, умінь і навичок. Сприяють підвищенню рівня професіоналізму поліцейського такі заходи:

- надання консультації щодо психологічних особливостей поліцейської діяльності;
- проведення занять під час службової підготовки щодо покращення морально-психологічного клімату колективу поліції;
- психологічні тренінги, що передбачають виконання службових завдань на реальних прикладах;
- навчання персоналу поліції способів самоконтролю та саморегуляції;
- швидке розпізнання в колективі осіб з виявами мобінгу та внутрішньоособистісними конфліктами, подальша корекція цих станів.

Слід акцентувати увагу на заходах стимулювання трудової професійної мотивації поліцейського, яка спонукає підвищувати рівень професіоналізму. Трудова мотивація працівників поліції є прагненням поліцейського задовольнити свої потреби за допомогою службово-трудової діяльності шляхом виконання правоохоронних і право забезпечувальних завдань та функцій [36, с. 51].

Для того щоб працівник поліції був задоволений своєю роботою і прагнув повсякчас удосконалювати власні професійні знання, керівництву підрозділу та практичним психологам протягом усього періоду служби слід сприяти цьому та застосовувати різні заходи стимулювання мотиваційних аспектів особистості.

Сприяють формуванню результативної трудової мотивації поліцейського такі фактори:

- 1) створення умов для самореалізації особистості молодого фахівця;
- 2) об'єктивне оцінювання керівником результатів діяльності молодого спеціаліста й надання йому психологічної підтримки;

- 3) залучення його до виконання завдань, які безпосередньо пов'язані з посадовими обов'язками;
- 4) створення умов для вибудови позитивної системи стосунків з колегами;
- 5) формування відносин між наставником і підлеглим на підставі взаємної поваги та довіри;
- 6) окреслення шляхів для досягнення успіхів у професійному зростанні;
- 7) розширення можливостей для особистісного розвитку в професійній діяльності;
- 8) належна матеріальна винагорода;
- 9) організація відпочинку, достатнього для відновлення сил поліцейського, тощо [51].

Застосовуючи різні заходи стимулювання професійної мотивації, можна розраховувати на утвердження бажання поліцейського продовжувати службу, підвищувати рівень професіоналізму, відповідально ставитися до виконання службових обов'язків.

Отже, професійна компетентність поліцейського охоплює особистісні риси, професійні вміння, знання, досвід, навички, здібності та мотивації. Зазначені компоненти формуються та розвиваються поступово, тому робота практичних психологів і керівництва підрозділів Національної поліції спрямована на підготовку поліцейського як професіонала відповідно до компонентного складу всіх компетенцій, які передбачають: особистісно-індивідуальні й управлінські якості, пізнавальні та психолого-педагогічні компетенції. Їх формують і розвивають шляхом проведення професійно-психологічних добору, підготовки та супроводження, стимулювання службової мотивації тощо.

На окрему увагу заслуговує становлення і розвиток професіоналізму суб'єктів управлінської діяльності в органах Національної поліції, що здійснюється в процесі професіоналізації, в результаті якої відбувається особистісний і соціальний розвиток майбутнього фахівця, як суб'єкта соціальної дії. Йдеться про виникнення і прояв в процесі професіоналізації

системної властивості, яка відображає ступінь індивідуальних можливостей управлінських кадрів вирішувати професійні завдання на високому рівні ефективності, надійності і безпеки протягом визначеного часу. З огляду на вище викладене, пропонуємо модель професіоналізації діяльності керівним працівникам Національної поліції, яка забезпечує суб'єктам управлінської діяльності досягнення бажаного компетентісного рівня (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Професіоналізація працівника Національної поліції як суб'єкта управлінської діяльності

Професіоналізація (етапи становлення працівника як суб'єкта управлінської діяльності)	Основні особливості	Значення
1	2	3
Наступність освітніх програм різного рівня і спрямованості, освітніх стандартів і державних вимог		
<b>I. Оперативно-тактичний рівень</b>		
1. Допрофесійна освіта (довузівська підготовка)	1. Вибір професії 2. Засвоєння мотиваційних, процесуальних компонентів даного виду діяльності, ідентифікація соціальної ролі співробітника правоохоронних органів з певною предметною галуззю науки, культури	Підготовка учнів до професійно-особистісного самовизначення як процесу вибору професії, відповідно до своїх можливостей і бажань, потреб соціокультурного оточення
2. Професійна освіта (первинна професіоналізація) (вища професійна освіта в Національній академії внутрішніх справ)	1. Самовизначення в професії 2. Оволодіння сутнісними механізмами діяльності у правоохоронній сфері 3. Готовність до трансформації соціокультурного досвіду	Становлення фахівця. Набуття професійних знань, умінь і навичок, необхідних для початку професійної діяльності правоохоронній сфері.
<b>II. Стратегічний рівень</b>		
1. Додаткова професійна освіта в Національній академії внутрішніх справ (вторинна професіоналізація) (Курси підвищення кваліфікації; навчання за освітньою програмою підготовки	1. Дозволяє інтегрувати різні рівні і форми освіти в цілях реалізації принципу «освіта через усе життя» 2. Збагачення інтелектуального ресурсу суспільства, здійснення безперервної освіти	Перетворення фахівця в професіонала, за допомогою соціального, психологічного і світоглядного розвитку особистості співробітника правоохоронних органів, формування особливої

1	2	3
магістрів, докторів філософії та докторів наук	керівників і фахівців в правоохоронних органах; забезпечення нарощення кадрового потенціалу правоохоронних органів	професійної майстерності, творчого підходу до управлінської діяльності, широкого світогляду, що включає в себе духовно-моральний компонент
2. Професійний саморозвиток (вторинна професіоналізація)	Професійно-особистісна позиція співробітника правоохоронних органів, як суб'єкта управлінської діяльності в правоохоронних органах, являє собою ціннісно-смісловий освіту	Становлення і розвиток професіоналізму суб'єктів управлінської діяльності в правоохоронних органах в ході їхньої практичної діяльності, на основі накопичення і використання професійного досвіду і професійної активності

Примітка. Складено автором

З наведеної таблиці видно, що на кожному з рівнів і відповідних етапах відбувається становлення працівника Національної поліції як суб'єкта управлінської діяльності. Таким чином, запропонована автором модель формування та вдосконалення професійної діяльності співробітників працівника Національної поліції дозволяє простежити досягнення суб'єктами управлінської діяльності в правоохоронних органах компетентного рівня. На кожному рівні, оперативному-тактичному і стратегічному, і властивих їм етапах професіоналізації, динамічно змінюються стадії формування професіоналізму. Елементами цього процесу є спадкоємні цілі, зміст і методи для кожного ступеня неперервної професійної освіти, а також результати, що виражаються у змістовній характеристиці цих стадій. Враховуючи вимоги ЗУ «Про державну службу», щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, а також вимоги нормативно-правових актів, що регламентують діяльність працівників Національної поліції, пропонуємо стратегічну модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників Національної поліції (рис.3.1).

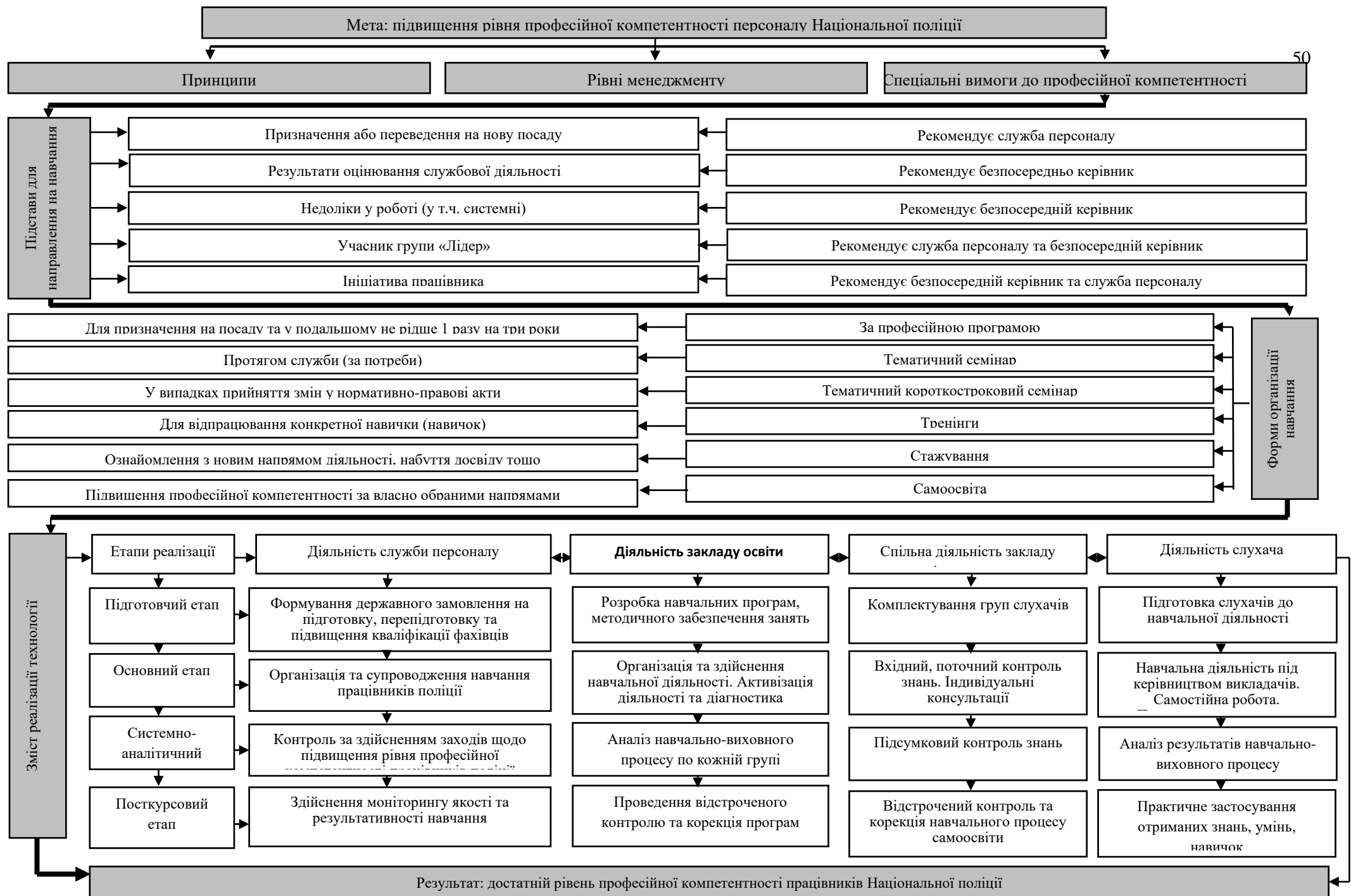


Рисунок 3.1. - Стратегічна модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності персоналу Національної поліції

Така модель є логічним продовженням розроблених паспортів компетенції для поліцейських та управлінських працівників Національної поліції. Важливою складовою реалізації та ефективності впровадження дієвих програмних документів та програм розвитку, досягнення головної мети реформування є усвідомлення того, що кадри - це інтелектуальний капітал організації, тому очевидно, що процес реформування стримується відсутністю стратегічного бачення концептуальних засад кадрової політики, спрямованої на виявлення та підготовку управлінців з найбільшим потенціалом, які зможуть задовольнити стратегічні і корпоративні потреби Національної поліції.

Таким чином, запропонована модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників Національної поліції враховує потребу у високо інтелектуальному кадровому складі, здатному до неперервного підвищення рівня професійної компетентності, та ґрунтується на вимогах стратегічних документів загальнодержавного рівня й нормативно-правових актах у правоохоронній сфері.

### **3.2. Впровадження концепції управління знаннями у сфері державної служби**

Управління знаннями є однією з нових концепцій управління, яка виникла у відповідь на стрімкий розвиток постіндустріального суспільства та зміну тенденцій бізнесу у середині ХХ сторіччя. Передумовами виникнення цього поняття й управлінської концепції, у сенсі якої управління знаннями розглядається як ключовий чинник успіху компанії, котрий полягає у здатності до пошуку, здобування та ефективного використання знань, а також їхньої системної інтеграції у діяльність компанії, можна вважати формування основних уявлень про постіндустріальне суспільство і про новий тип працівників – «працівників знань».

На рубежі 1980-1990 років у Швеції, США і Японії практично одночасно зародилися три різних підходи до концепції «управління знаннями», які

отримали у подальшому відповідні назви: скандинавський або європейський, японський і американський [15].

Термін «управління знаннями» вперше було використано у виступі Карла Віга на конференції ООН у 1986 р. у контексті ІТ-рішень, спрямованих на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії. Даний «інформаційно-технологічний» підхід домінував до початку 2000 рр., коли з'ясувалося, що між управлінням інформацією та управлінням знаннями існує суттєва різниця.

Саме тоді сталося розщеплення теоретичних підходів до розуміння управління знаннями на два вектори – технологічний та гуманістичний. У межах технологічного підходу знання визначались як об'єкти, що можуть бути ідентифікованими і керованими засобами інформаційних систем; управління знаннями ототожнювалося із управлінням інформацією; перевага віддавалась дослідникам та науковцям із технічною освітою, а основне завдання цього процесу позиціонувалося як розробка систем управління інформацією, штучного інтелекту, спеціальних комп'ютерних програм. Гуманістичний же підхід на протигагу технологічному на перше місце ставив управління людьми, їхніми комплексними наборами динамічних навичок, ноу-хау, що постійно змінюються, із метою оцінки, зміни, вдосконалення навичок і поведінки працівників; перевага при цьому віддавалась персоналу та науковцям із гуманітарною освітою [32].

З 2000 р. почалось активне вивчення концептуальних засад управління знаннями та прикладних аспектів впровадження системи управління знаннями на підприємстві, розробки програм розвитку персоналу, почав досліджуватись стратегічний аспект управління знаннями. На даний час, незважаючи на те, що з часу першого використання поняття управління знаннями пройшло більше 25 років єдиного визначення даного поняття не існує, що, можна припустити, обумовлюється багатоаспектністю даного процесу.

Найбільш узагальнено у вітчизняній науковій літературі, здебільшого економічного спрямування, управління знаннями представляють як неперервний багатогранний процес, за допомогою якого організація збільшує свої конкурентні переваги шляхом своєчасного використання необхідних знань, та обов'язковими елементами якого є визначення, збирання, вибір, зберігання, розподіл, використання, створення та продаж знань [48].

Під управлінням знаннями також розуміють процес, який дозволяє підприємству, установі, організації отримувати прибуток від використання обсягу знань, що є в його розпорядженні [55, с.172]. Таке визначення управління знаннями, на нашу думку, зміщує досліджуване поняття майже повністю у площину економіки, оскільки ключовим пунктом у його розумінні є «прибуток». У класичному ж розумінні прибутком (англ. «profit») вважається сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, тобто, це є абсолютно економічна категорія. Проте, якщо взяти до уваги, що термін «управління знаннями» в українському науковому лексиконі з'явилося, швидше за все, як калька із іноземних джерел, то дозволимо собі зробити припущення, що могла мати місце неточність перекладу визначення поняття «управління знаннями». Тому нам видається, що у наведеному вище визначенні поняття «управління знаннями» варто у якості результату даного процесу визначати не прибуток, а успіх, вигоду (від англ. benefit). Такий підхід дасть змогу розглядати управління знаннями не як суто економічну категорію, а як управлінський процес. У контексті нашого дослідження таке трактування управління знаннями є більш прийнятним, оскільки дозволяє враховувати саме управлінські аспекти, у координатах котрих якраз і функціонує Державна фіскальна служба України.

Саме тому ми приймаємо точку зору зарубіжних авторів щодо змісту визначення управління знаннями. Так, наприклад, В.Р. Буковіц та Р.Л. Уільямс розуміють управління знаннями як процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи. Інтелектуальні чи засновані на знаннях активи у

даному визначенні трактуються як те, що міцно пов'язане з людьми або впливає з організаційних процесів, систем і культури, і має стосунок до іміджу організації, особистих знань працівників, інтелектуальної власності, ліцензій, а також таких структур, пов'язаних зі знаннями, як банки даних, технології, що використовуються як всередині організації, так і за її межами [53 2].

Чи не саме тому – із впровадженням у обіг поняття «інтелектуальні активи» – управління знаннями стало розглядатися як сучасна корпоративна стратегія, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність діяльності компанії, у її нову вартість і підвищену конкурентоспроможність. Вважається, що стратегічне управління знаннями дозволяє ідентифікувати, оцінювати, трансформувати, передавати, оновлювати, зберігати, розвивати застосовувати знання [58], які знаходяться в розпорядженні компанії, та використовувати їх для створення інноваційних продуктів, процесів та послуг шляхом формування системи компетенцій персоналу. Саме формування системи компетенцій персоналу, під якою розуміється сукупність знань, навичок та досвіду, що у поєднанні із унікальними технологіями забезпечують неповторність компанії у конкурентному середовищі, є об'єктом стратегічного управління знаннями та його головним результатом.

Відповідно до структури системи компетенцій персоналу можна виділити три базових стратегічних напрями управління знаннями:

формування індивідуальних компетенцій працівника;

формування системи компетенцій персоналу (організаційної компетенції) шляхом інтеграції індивідуальних компетенцій працівників та обміну знаннями між ними;

формування системи так званих «ринкових» компетенцій (залучення знань із зовнішнього середовища) [58; 6].

Під таким кутом зору основна мета управління знаннями може бути визначена як зменшення дефіциту знань шляхом їх генерації, виявлення й дифузії, а також використання знань для формування корпоративного

коефіцієнта інтелекту (інтелектуального потенціалу організації) створення нових і більш сильних конкурентних переваг.

Управління знаннями сприяє вирішенню таких завдань:

покращення обміну знаннями та взаємодії серед персоналу;

популяризація найвдалішого використання набутого досвіду;

удосконалення навчання та інтеграції в колектив нових працівників;

багаторазове використання накопиченого досвіду;

покращення якості проектів та інновацій;

покращення взаємодії з зовнішнім середовищем;

формування навичок реагування на різкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища й збереження керованості компанією в кризовому стані [49].

Як правило, управління знаннями розглядають як двоелементну систему, що містить дві складові: організаційну й технологічну. Організаційна частина (соціально-психологічна) – це політика компанії відносно управління знаннями, тобто різноманітні управлінські важелі й процедури, які дозволяють компанії зберігати, структурувати, аналізувати інформацію для можливості її ефективного використання як в теперішньому, так і в майбутньому. Що стосується технологічної складової, то вона призвана допомагати здійснювати ці управлінські процедури [48].

Така двокомпонентна структура обумовлює виконання управлінням знань двох блоків функцій – організаційного та технологічного.

До організаційного блоку функцій, що виконує управління знаннями у компанії, умовно можна віднести такі:

стимулювальна – активне застосування стратегії управління знаннями у компанії стимулює розвиток інновацій у її внутрішньому середовищі;

фасилітативна – управління знаннями збільшує можливості співпраці як всередині компанії, так і між компанією та її зовнішнім середовищем, спрощує процес обміну експліцитними та непрямыми знаннями між персоналом, забезпечує вільну циркуляцію ідей;

мотиваційна – управління знаннями мотивує персонал до навчання та створює можливості для застосування отриманих знань на практиці;

превентивна – управління знаннями запобігає плинності кадрів та «відтоку мізків» шляхом підкреслення цінності знань працівника і винагородження його за це; воно фіксує та ефективно використовує «ноу-хау» («знаю як») і «ноу-вот» («знаю що») персоналу, сприяє кар’єрному зростанню працівників;

раціоналізаторська – управління знаннями раціоналізує робочі операції та скорочує витрати, ризик, криві ефективності навчання і час початку навчання шляхом усунення непотрібних або дубльованих процесів;

клієнтоорієнтовна – управління знаннями покращує обслуговування клієнтів шляхом раціоналізації використання часу на їх обслуговування, фокусування на потребах клієнта;

адаптивна – управління знаннями допомагає новим працівникам швидко адаптуватися до культури організації.

Технологічний блок функцій доволі узагальнено зводиться до створення та удосконалення електронних та соціальних мереж, у котрих знання у вигляді інформаційних ресурсів можуть накопичуватися, зберігатися, та за допомогою котрих може відбуватися обмін знаннями як в межах внутрішнього середовища компанії, так і між її внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Таким чином, доволі очевидним є той факт, що на даному етапі розвитку наукових досліджень щодо управління знаннями поступово формуються теоретико-методичні засади впровадження цієї управлінської стратегії в українські соціально-економічні реалії: напрацьовано певний понятійно-категорійний апарат, визначено основні цілі застосування управління знаннями, його функції, завдання тощо.

Проте, потрібно зауважити, що науковий дискурс щодо управління знаннями здебільшого розвивається у площинах економічної та управлінської наук або – у кращому разі – на їх перетині, тоді як уже сьогодні стає очевидним, що потенціал стратегії управління знаннями передбачає можливість

її застосування у менш звичних сферах, таких, наприклад, як державне (публічне) управління.

Світовий досвід свідчить, що системи управління знаннями у сфері державного управління створюються для підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів; налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів («спільноти практики» – *community of practice*); проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці державних службовців [40].

На цьому етапі дослідження необхідно зазначити, що ефективність застосування управління знаннями у сфері державного управління залежить від розуміння та сприйняття особливостей даної сфери. Потрібно наголосити, що у сфері державного управління проблематика застосування управління знаннями є відносно новою, тому доволі активною є наукова дискусія щодо цього предмета досліджень, а державні службовці-практики, як правило, до кінця не розуміють сутності досліджуваної стратегічної концепції, ототожнюючи її лише із технологічною складовою управління знаннями.

Така ситуація, не в останню чергу, обумовлюється рядом проблем у сфері державної служби, зокрема, відсутністю мотивації у державних службовців до обміну знаннями; відсутністю повноцінного доступу до інформації про кращі чинні практики врядування, у тому числі, закордонні; несистематизованість та невпорядкованість корисної для державних службовців інформації, що міститься у веб-ресурсах [40].

Для того, щоб змінити такий стан речей щодо управління знаннями у сфері державної служби, перш за все, необхідно розгорнути серед державних службовців активну інформаційно-просвітницьку роботу щодо сутності стратегії управління знаннями, можливостей для персонального та корпоративного розвитку, котрі вона забезпечує, переваг, яких може досягти орган державної влади при застосуванні управління знаннями у повсякденній діяльності. При цьому, таку інформаційно-просвітницьку роботу необхідно, по-

перше, провадити із врахуванням особливостей власне державного управління в цілому та державної служби зокрема, а, по-друге, – аналізуючи та корегуючи понятійно-категорійний апарат так, аби він не був примітивно перекладеним із іноземних джерел набором термінів та понять, але якнайточніше відобразив сутність концепції стратегії управління знаннями.

У цьому сенсі надзвичайно імпонує підхід К. Коллісона до розуміння управління знаннями. На його думку, управління знаннями – це оксюморон, тому що ніхто не може реально управляти активом, що знаходиться у головах співробітників, та передається, головним чином, через спілкування. Але можна управляти середовищем, у якому знання можна створювати, відкривати, фіксувати, обмінювати, видобувати, підтверджувати, передавати, приймати, адаптувати й застосовувати із метою створення цінностей для спільної справи [40]. Такий підхід набуває суттєвої актуальності для повноцінної інтеграції управління знаннями у сферу державного управління, оскільки професійна діяльність у цій сфері – це, перш за все, суб'єктивізована, інтелектуальна, емоційно напружена, часто ненормована, креативна, багатоаспектна праця. Тобто, у сфері державного управління персонал із його знаннями, вміннями та навиками – найголовніший ресурс, розвиток та мотивація якого потребує належного середовища.

Для управління середовищем, у котрому власне викристалізуються та циркулюють знання, необхідні для ефективного виконання державними службовцями функцій, на які їх уповноважила держава, а також задля якісного надання управлінських послуг, тобто, для того, аби концептуальні положення управління знаннями стали повноцінною частиною повсякденної практики у сфері державного управління, рекомендується:

створити та підтримувати в організації, установі середовище невимушеного співробітництва й обміну знаннями [24 10]. Факторами створення такого середовища можна вважати:

належні умови (right conditions) – загальна надійна інфраструктура й організація;

належні засоби (right means) – загальна модель, інструменти та процеси для навчання;

належні дії (right actions) – люди й інстинктивно, й усвідомлено вишукують, використовують знання та обмінюються ними;

належне керівництво (лідерство) (right leadership) – де навчання й спільне використання здобутих знань моделюється як стереотип поведінки керівника (лідера) [52];

розробити і розпочати здійснювати спеціальні проекти щодо поширення знань в рамках організації, та інтегрувати цей процес у повсякденну роботу так, щоб він став невід’ємною складовою самої роботи;

мотивувати передавання знань. Стара істина «знання – сила» інтерпретується деякими працівниками у тому розумінні, що краще цю цінність тримати при собі. Такі працівники стараються стати незамінними за рахунок володіння знаннями, яких немає у інших. Однак сила організації полягає не у таємних знаннях, а в тих, якими її працівники діляться один з одним. І ця ідея має знайти відображення в корпоративній системі цінностей і заохочень;

пам’ятати, що застосування управління знаннями здатне принести найбільшу користь при здійсненні планування діяльності, обслуговування клієнтів, навчання персоналу і співробітництво в рамках конкретних проектів [50].

Таким чином, управління знаннями у сфері державного управління можна розуміти як процес створення належного, сприятливого середовища для ефективного формування кадрового забезпечення органів державної влади, оскільки саме персонал в його суб’єктивізованому прояві є носієм знань, вмінь та навичок, необхідних для ефективного виконання функцій, покладених державою на державних службовців.

Доволі узагальнено сутність управління знаннями у сфері державного управління можна виразити у принципі «чотирьох R»: у правильних умовах та із використанням правильних засобів під правильним керівництвом

(лідерством) персонал органів державної влади здійснює правильні дії щодо набуття, примноження та використання професійно необхідних знань.

При дотриманні зазначеного вище принципу, управління знаннями у сфері державного управління стане домінантою, потужним засобом формування високоякісного кадрового потенціалу органів державної влади, здатним акумулювати, диференціювати знання та забезпечити їх циркуляцію на усіх рівнях: індивідуальному – рівень окремого індивідуума (працівник інтелектуальної праці), мікрорівні – рівень окремого органу влади, мезорівні – рівень системи органів влади у певній сфері державного управління, макрорівні – рівень органів державної влади в цілому, мегарівні – глобальний рівень.

Попри це, не можна не зауважити, що втілення у практику державного управління процесу управління знаннями як принципу «чотирьох R» потребує вироблення та застосування ефективного інструментарію.

В якості основних управлінських інструментів із створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади пропонують розглядати організаційне навчання, спільноту практиків, сторітеллінг, наставництво [4], віртуальну діяльність, командну роботу, трансфер знань шляхом інтерактивного навчання (очного F2F (face-to-face) та дистанційного (e-Learning)) [46].

Розкриємо зміст та основне призначення названих інструментів.

Спільноти практиків є важливим засобом розвитку стратегічних галузей знань органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Спільнота практики (англ. Community of practice, CoP) – це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів або усіх зацікавлених осіб задля вирішення практичних проблем у певній сфері [29]. Фактично, це об'єднання практиків, залучених у спільну діяльність, спрямованих на пошук нових ідей.

Вважається, що виникнення та розвиток спільнот практиків відбулося у три етапи («хвилі»). Під час «першої хвилі» увагу науковців і практиків було зосереджено на вивченні можливостей нових технологій. Під час «другої хвилі» увага зосереджувалася на дослідженні суті знання і суб'єктивних механізмів

навчання. Основну увагу на «третій хвилі» розвитку спільнот практиків як інструменту управління знаннями приділяють двом напрямам: формуванню особистісної й командної продуктивності та належному застосуванню потенційних можливостей, що створюються при застосуванні «управління знаннями», задля досягнення стратегічних цілей організації. В останні роки спільноти практики стають все більш поширеними в публічному секторі зарубіжних країн.

Сторітеллінг (англ. Storytelling «розповідання історій») – це метод передачі експертних знань через докладні розповіді про минулі дії керівництва, взаємодії співробітників або про якісь події, які зазвичай передаються в організації неофіційно. Історії, які передають або ілюструють системи управління та цінності установи, будуть із більшою ймовірністю прийматися на віру і використовуватися співробітниками організації на практиці, аніж просто формулювання правил і норм [1].

Наставництво – навчання на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник. У сучасних умовах наставництво стає системою управління корпоративними знаннями та вміннями організації. Наставництво сприяє прогресу у навчанні на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок та допомагає новопризначеним державним службовцям оцінити корпоративну політику [27 4].

E-Learning (дистанційне навчання) – одна із сучасних колективних інтерактивних форм навчання та підвищення кваліфікації, що полягає в організованому та систематизованому отриманні-виконанні завдань, обміну досвідом, тематичному спілкуванні тощо виключно за допомогою сучасних ІТ-технологій. До переваг дистанційної форми навчання – e-Learning – належать:

1) активна участь у процесі навчання; 2) збільшення обсягу самостійної роботи; 3) набуття навичок користування сучасними технологіями та технологічними засобами; 4) розширення просторово-часових меж навчання; 5) можливість оновлювати рівень знань прямо із робочого місця; 6) можливість охопити процесом навчання одночасно значну кількість людей. Серед недоліків застосування такого інструменту управління знаннями, як e-Learning, перш за все необхідно назвати нерозуміння завдань учасником навчання; можливий незручний час навчання; циклічність активності того, хто навчається; технічні проблеми; недобросовісність учасників навчання, що може призвести до появи так званих «віртуальних студентів» тощо [13].

Таким чином, імплементація концепції управління знаннями та її інструментарію у сфері державної служби може створити потужні та перспективні можливості для подальшої трансформації державної служби в Україні у високоякісну, ефективну, клієнто- та сервісноорієнтовану інституцію.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання – обґрунтування теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо нарощування кадрового потенціалу державної служби з позицій компетентнісного підходу (на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області). Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до наступного:

1. Визначено сутність кадрового потенціалу системи державної служби як сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Встановлено, що основною характеристикою кадрового потенціалу державної служби є його інституціональність, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам інституту державної служби.

2. Охарактеризовано суть компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу системи державної служби. Визначено і розмежовано основні поняття компетентнісного підходу: «компетенція» та «компетентність». Відповідно до стратегічних документів реформування державної служби змінюється вектор розвитку кадрового потенціалу державного органу, особливо щодо добору кадрів і систематичного підвищення кваліфікації працівниками державних органів: вона отримує можливість розширити сферу діяльності на основі сталих принципів компетентнісного підходу: орієнтації на розвиток особистості; орієнтації на кінцеві результати діяльності державного службовця; важливості існування варіантів вибору кар'єри; орієнтації на результати, які можна спостерігати; оцінювання як судження про компетенції; визнання поліпшених навичок.

3. Визначено структуру кадрового потенціалу системи державної служби, в складі якої виділено психо-фізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий, визначено їх характеристики та систему показників для оцінки тощо. Проаналізовано зарубіжні моделі компетенцій державних

службовців: американську, японську та європейську. Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу державної служби, аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволило запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців.

4. Проаналізувано сучасний стан формування кадрового потенціалу системи державної служби України на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області: систематизовано нормативно-правове забезпечення формування кадрового потенціалу системи Національній поліції України, проаналізовано кадрове забезпечення діяльності ГУНП в Хмельницькій області, здійснено оцінку кадрового потенціалу ГУНП в Хмельницькій області. Досліджено основні форми проведення оцінки кадрового потенціалу в органах Національної поліції: професійний тест, тест загальних навичок, психологічний тест, співбесіда, тестування на поліграфі; первинний профілактичний огляд, тест-системи для експрес-діагностики стану алкогольного (наркотичного) сп'яніння тощо; оцінювання переміщення та просування по службі: (тест оцінки благонадійності та професійної етики, тест загальних навичок, спеціалізований тест за відповідним напрямком, тест на поліграфі); поточне оцінювання: атестаційний лист, перевірка стану фізичної підготовки тощо. Проведене опитування працівників ГУНП в Хмельницькій області дозволило виявити чинники, що заважають ефективному функціонуванню системи поліції в цілому, визначити пріоритети у нарощуванні кадрового потенціалу служби.

5. Визначено стратегічні орієнтири нарощування кадрового потенціалу державної служби (на матеріалах ГУНП в Хмельницькій області). Встановлено, що на кожному рівні управління кадровим потенціалом - оперативно-тактичному і стратегічному – необхідно враховувати відповідні складові професіоналізації, оскільки динамічно змінюються стадії формування професіоналізму. У зв'язку з цим запропоновані: модель формування компетентності працівника поліцейського; модель формування компетентності

суб'єкта управління поліції, а також модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників Національної поліції, що спрямовані на формування високо інтелектуального кадрового потенціалу, неперервнепідвищення рівня професійної компетентності. Представлені моделі відповідають вимогам стратегічних документів загальнодержавного рівня й нормативно-правових актах у правоохоронній сфері.

6. Визначено, що в державних інституціях виникає необхідність безперервного навчання персоналу, створення умов для обміну знаннями та досвідом між співробітниками. Ефективне управління знаннями стає способом підсилення інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій, підвищення дієвості відповідних органів влади. Також управління знаннями сприяє створенню і реалізації нових ідей. Обгрунтовано, що імплементація концепції управління знаннями та її інструментарію у сфері державної служби може створити потужні та перспективні можливості для подальшої трансформації державної служби в Україні у високоякісну, ефективну, клієнто- та сервісноорієнтовану інституцію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць «Ефективність державного управління»*. 2015. Вип. 43. С.165-176.
2. Алюшина Н. О. Інститут компетентнісного наставництва – один з пріоритетів державної кадрової політики. *Вісн. НАДУ*. 2014. № 4. С. 56 – 63.
3. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
4. Берглезова Т. В. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России* : межвуз. сб. науч. тр. Вып. № 8. Корпоративный менеджмент. URL : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>
5. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал*. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf)
6. Буднік М.М. Пономаренко І.С. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнесінформ*. 2014. № 2. С. 361-366.
7. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління* : [зб. наук. праць]. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”. 2018. №1.
8. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
9. Гарасимів Т. З. Шляхи формування компетентного працівника ОВС у контексті розвитку громадянського суспільства. URL: [http://science.lp.edu.ua/sites/default/files/Papers/garasumiv\\_dacho\\_0.pdf](http://science.lp.edu.ua/sites/default/files/Papers/garasumiv_dacho_0.pdf).

10. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління: збірник наукових праць*: [у 2-х т.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.

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

12. Дашо Т. Ю. Роль і місце органів внутрішніх справ України в умовах формування громадянського суспільства : монографія / Т. Ю. Дашо, Т. З. Гарасимів. – Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2012. – 212 с.

13. Дегтяр А.О., Бублій М.П. Система управління знаннями як фактор підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2016. Вип. 2. С. 177-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2016\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_2_27)

14. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.

15. Журавський В.Л. Концепції управління знаннями в інноваційному розвитку податкової служби. URL: [http://ir.asta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/146/1/117\\_IR.pdf](http://ir.asta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/146/1/117_IR.pdf)

16. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісн. ун-ту*. 2013. Вип. 20 (1). С. 99–102.

17. Канавець М. Інновації в новому законодавстві про державну службу: профілі професійної компетентності посад. URL : [http://www.krjust.at.ua/.../profili\\_profesijnoji\\_kompetentn](http://www.krjust.at.ua/.../profili_profesijnoji_kompetentn)

18. Кожан Т. О. Компетентні засади підготовки фахівців у контексті євростандартів освіти. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* . 2013. № 1. С. 65-71.

19. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / за заг. ред. О. В. Овчарук. К. : К.І.С., 2004. 112 с.

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

21. Лінник А. О. Психологічні детермінанти криз професійного становлення працівників патрульної поліції. Психологічні засади забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів : матеріали круглого столу (Кривий Ріг, 2017). Кривий Ріг, 2017. 259 с.

22. Ломакина Г. Р. Компетентностный подход как прагматико-ориентированный подход к результатам высшего образования. *Теория и практика общественного развития*. 2012. № 12. URL: <http://www.teoria-practica.ru/ru/12-2012.html>.

23. Маматова Т. В. Управління знаннями як складова професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Держ. упр. та місц. самоврядування : тези XII Міжнар. наук. конгресу, 29 берез. 2012 р. – Харків : Магістр, 2012. – 376 с.

24. Маматова Т. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. Публічне управління. 2012. №2. с. 27-32. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2012-2/doc/1/05.pdf>

25. Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / В. М. Мартиненко, Ю. В. Конотопцева, В. М. Щегорцова ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 208 с.

26. Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Нацдержслужби України 20 лип. 2012 р. № 148 URL: [www.center.gov.ua](http://www.center.gov.ua)

27. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях. *Российский журнал менеджмента*. 2019. № 1. С. 22-28

28. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ: НАДУ, 2013. 120 с

29. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>

30. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 73-81.

31. Нижник Н. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9-16.

32. Носик О. А Компетентнісний підхід при підборі кадрів на посади державної служби. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2013 № 1 (43). С. 341–347.

33. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. Дніпро: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2017. № 46 (8). С. 47-55.

34. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: моногр. / В. М. Олуйко. К.: Наук. світ, 2001. 276 с.

35. Пальчук О.І. Розвиток людських ресурсів – найважливіший фактор економічного зростання. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. Випуск 4. 2017. С. 13-17.

36. Пасько О. М. Врахування підходів щодо визначення «готовності» у професійній діяльності працівників ОВС. Професійне становлення особистості : матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф., 15 лютого 2013 р. м. Одеса. – Одеса : ОДУВС, 2013. С. 51–52.

37. Пахомова Т. І. Державна служба: система і особистість: монографія/ Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2002. – 410 с.

38. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення : 18.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (.

39. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : постанова КМУ від 15.02.2002 року №

169 зі змінами станом на 08.12.2019 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

40. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

41. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974 // Офіц. вісн. України. 2018. № 3. С. 78, ст. 132.

42. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, Р. В. Войтович, С. О. Телешун] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович. К. : НАДУ, 2015. 64 с.

43. Рекомендація Європейського Парламенту і Ради 2008/С 111/01 "Про встановлення Європейської кваліфікаційної структури для можливості отримати освіту протягом усього життя" від 23 квітня 2008 р. [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_988](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_988)

44. Реформа державної служби у питаннях та відповідях : практичний посібник для керівників служб управління персоналом / [М. Канавець (кер. авт. 43 колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, І. Роцин, О. Романюк, А. Астапов]; за заг. ред. К. Ващенко. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 176 с.

45. Серьогін С. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби/ *Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр.* – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 3(18). С. 215 – 223.

46. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2019. № 8. С. 354-360.

47. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. – 195 с.

48. Томах В.В. Аналіз розвитку поняття «управління знаннями». *Бізнесінформ*. 2011. №11. с. 84-86.

49. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 161-166.

50. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Г.О. Комарницька. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 1. С. 31-41.

51. Чабанюк Н. І. Особливості мотивації молодого фахівця ОВС до професійної діяльності. URL: <https://mydisser.com/ru/catalog/view/252/258/12646.html>.

52. Чередникова Л.Е. Знання в контексте інноваційного розвитку. *Научные записки НГУЭУ*. 2019. №3. С. 18-24

53. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Харківського політехнічного*. 2010. №5. С. 170-177.

54. Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. *Ars administrandi (Искусство управления)*. 2012. № 4. С. 41–55.

55. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех [пер. с нем. ]. М.: АО “Изд. Группа “Прогресс-Интер””, 1993.

56. Швець Д. В. Підготовка майбутніх офіцерів-правоохоронців до охорони і забезпечення громадського порядку. *Науковий огляд : міжнар. наук. журн.* К., 2015. № 1 (11). С. 99–107.

57. Щегорцова В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар’єри державних службовців. *Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні*. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/4/04.pdf>.

58. Savage Ch. M. Fifth Generation Management: cocreating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking. ButterworthHeinemann, 1996. Edition 2. 341 p.

59. Technical assistance guide for developing and using competency models – One solution for the workforce development system. – Personnel Decisions Research Institutes & JBS International, 2012. URL: [http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/pyramid\\_definition.aspx#tier1](http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/pyramid_definition.aspx#tier1).

60. The new competence concept in higher education: error or enrichment? In: Münk D., Schelten A. (Hrsg.) Kompetenzermittlung für die Berufsbildung, Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum / M. Mulder, J. Gulikers H. J. Biemans, R. Wesselink. – Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, 2010. 275 s.

Виконала: студентка магістратури  
спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання  
«\_\_\_» грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Т.І. Бартюк

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри  
математики статистики та  
інформаційних технологій  
«\_\_\_» грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Р.О.Кулинич

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
к.е.н., доцент  
«\_\_\_» грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Е.В. Щепанський

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище